

FACULDADE SENAC CAÇADOR
UNIDADE VINCULADA SENAC PORTO UNIÃO
Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais

Alex Xavier Kampmann
Cainã Carlos Cordeiro
Crislaine Kleinubing
Ernani Ribeiro
Guilherme Lemos
Janira Nepomuceno
Juliana Rodrigues Sarturi
Odilo Schmidt Neto
Sarah Silva da Cunha
Vânia Aparecida Wilkosz

GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO AUTOPEÇAS E MECÂNICA IGUAÇU

Porto União

2021

Alex Xavier Kampmann
Cainã Carlos Cordeiro
Crislaine Kleinubing
Ernani Ribeiro
Guilherme Lemos
Janira Nepomuceno
Juliana Rodrigues Sarturi
Odilo Schmidt Neto
Sarah Silva da Cunha
Vânia Aparecida Wilkosz

**GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO AUTOPEÇAS E MECÂNICA IGUAÇU**

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Caçador, Unidade vinculada Senac Porto União como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

Porto União
2021

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jamile de Sousa – CRB 14/1563,
com os dados fornecidos pelos autores.

G393 Gestão da performance organizacional: estudo de caso Autopeças e Mecânica Iguaçu / Alex Xavier Kampmann ...[et al.] – Porto União (SC) : Faculdade Senac Porto União, 2021.
163 p. : il.; color.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação em Processos Gerenciais) -- Faculdade Senac Porto União, 2021.

1. Gestão. 2. Estratégia. 3. Método. 4. Processos. I. Kampmann, Alex Xavier. II. Cordeiro, Cainã Carlos. III. Kleinubing, Crislaine. IV. Ribeiro, Ernani. V. Lemos, Guilherme. VI. Nepomuceno, Janira. VII. Sarturi, Juliana Rodrigues. VIII. Schmidt Neto, Odilo. IX. Cunha, Sarah Silva da. X. Wilkosz, Vânia Aparecida. XI. Título.

CDD 658.04



Creative Commons – **Atribuição-NãoComercial CC BY-NC**

Alex Xavier Kampmann
Cainã Carlos Cordeiro
Crislaine Kleinubing
Ernani Ribeiro
Guilherme Lemos
Janira Nepomuceno
Juliana Rodrigues Sarturi
Odilo Schmidt Neto
Sarah Silva da Cunha
Vânia Aparecida Wilkosz

**GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO AUTOPEÇAS E MECÂNICA IGUAÇU**

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Caçador, Unidade vinculada Senac Porto União como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

Avaliadores:

Maria Genoveva Bordignon Esteves (orientadora)

Ana Paula Arezi – Faculdade Senac Porto União

Fernanda de Freitas da Silva - Faculdade Senac Porto União

Leandro Cechetti - Faculdade Senac Porto União

Vilmar Araújo Lopes – Faculdade Senac Porto União

Porto União, 21 de julho de 2021

“Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas” (OLIVEIRA, 2015, p. 27).

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é expor a necessidade das ferramentas de gestão empresarial para o controle dos processos laborais. A metodologia de pesquisa foi desenvolvida a partir da leitura das obras de autores que nos trouxeram fortes referências de estudo, uso e aplicabilidade dos principais métodos de controle para o desenvolvimento eficaz nos temas de gestão estratégica de processos, gestão estratégica financeira, gestão estratégica de pessoas e gestão estratégica de marketing. A empresa tomada como base nesse estudo sentiu necessidade de lapidação dos temas acima abordados, uma vez que seus processos internos atuais não eram o suficiente para garantir o seu desenvolvimento de forma saudável, em todos os aspectos. O trabalho realizado e dividido em grupos visou atender cada área de forma exclusiva, por meio das ferramentas de gestão com base nas necessidades da empresa, o que tornou possível identificar e buscar a melhor solução para garantir que o futuro da organização seja promissor, e que forme uma base sólida para que as decisões sejam tomadas com embasamento e segurança.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Método. Processos.

ABSTRACT

The objective of this work is to expose the need for business tools management to find control work processes. The research methodology was developed from reading the works of authors who brought us strong references for the study, use and applicability of the main control methods for effective action and development in the areas of processes, finance, people management and marketing. The company based on this study felt the need to polish the topics discussed above, since its current internal processes were not enough to (preserve) its development in a healthy way, in all aspects. The work carried out and divided into groups aimed to meet each area exclusively, seeking to apply management tools based on the company's needs, identifying and seeking the best solution to ensure that promising future's organization forming a solid basis for decisions are taken with confidence and security.

Keywords: Management. Strategy. Method. Proces.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - 5S.....	27
Figura 2 - Papel de treinamento e do desenvolvimento no negócio.....	40
Figura 3 - Processo de elaboração do treinamento.....	41
Figura 4 - 5 Forças de Porter	71
Figura 5 - 5W2H.....	72
Figura 6 - Layout 01: Disposição inicial do ambiente interno	101
Figura 7 - Layout 02: Sugestão de Disposição ideal do ambiente interno.....	102
Figura 8 - Layout 03: Fluxo de Atendimento Presencial.....	104
Figura 9 - Layout 04: Fluxo de Atendimento Remoto	105
Figura 10 - Layout 05: Fluxo de Aquisição de mercadoria para estoque	106
Figura 11 - Layout 06: Fluxo de aquisição de mercadoria de caráter urgente	107
Figura 12 - Fluxograma 01: Atendimento Presencial	109
Figura 13 - Fluxograma 02 - Atendimento Remoto	110
Figura 14 - Fluxograma 03 - Aquisição de mercadoria para estoque.....	111
Figura 15 - Organograma atual da empresa	114
Figura 16 - Organograma com visão para o futuro da empresa.....	115
Figura 17 - Divulgação de Vaga	118
Figura 18 - Cronograma para socialização de novos funcionários.....	120
Figura 19 - Fachada atual da Autopeças	125
Figura 20 - Fachada com novo designer.....	125
Gráfico 1 - Faixa etária do público alvo	127
Gráfico 2 - Gênero do público alvo	127
Gráfico 3 - Escolaridade do público alvo	128
Gráfico 4 - Ocupação do público alvo	129
Gráfico 5 - Faixa de renda familiar mensal do público alvo.....	129
Gráfico 6 - Meio pelo qual soube da empresa.....	130
Gráfico 7 - Forma de pagamento utilizada	130
Figura 21 - Ciclo Operacional.....	138
Figura 22 - Markup	143

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Classes Sociais por Faixas de Salário-Mínimo (IBGE)	126
Tabela 2 - Calendário de orçamentos do plano de marketing	134
Tabela 3 - Fluxo de caixa	137
Tabela 4 - Custos e despesas	139
Tabela 5 - Markup	140
Tabela 6 – Margem de Contribuição Unitária	144
Tabela 7 - Ponto de equilíbrio	145
Tabela 8 - Projeção de orçamento	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professional

ADM - Administrativo

Apud - Citado por

AUX - Auxiliar

BPM - Business Process Management

BPMN - Business Process Management Notation

CBO - Classificação Brasileira de Ocupações

CBOK - Common Book of Knowledge

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CTN - Código Tributário Nacional

COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais

ECD - Escrituração Contábil Digital

EFD - Escrituração Fiscal Digital

Ex - Exemplo

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IE - Imposto sobre exportação

II - Imposto sobre importação

IOF - Imposto sobre operações fiscais

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda da Pessoa Jurídica

ISS - Imposto sobre serviço

ITR - Imposto sobre Terreno Rural

LC - Lei Complementar

LNT - Levantamento de Necessidades do Treinamento

MEI - Microempreendedor Individual

MKT - Marketing

MPF - Ministério Público Federal

NQP - N = número de compradores do produto no mercado considerado sob dadas condições; Q = Quantidade média comprada por um comprador médio e

P = Preço médio de cada unidade do produto

PGR - Procuradoria Geral da República

PIS/PASEP - Programa de Integração Social/ Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PTM - Potencial de Mercado

RH - Recursos Humanos

SC - Santa Catarina

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital

XX - Vinte (números romanos)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS	20
2.1.1 Gestão por Processos	20
2.1.2 Mapeamento de Processos	21
2.1.2.1 A Business Process Management – BPM (Gestão de Processos de Negócio)	22
2.1.2.2 Fluxo dos Processos	23
2.1.2.3 Fluxogramas	25
2.1.3 5-S	26
2.1.3.1 Senso de Utilização – Seiri	27
2.1.3.2 Senso de Organização/Arrumação – Seiton	27
2.1.3.3 Senso de Limpeza - Seiso	28
2.1.3.4 Senso de Saúde e Higiene - Seiketsu	28
2.1.3.5 Senso de Disciplina – Shitsuke	29
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	29
2.2.1 Diretrizes Estratégicas: A Missão, Visão e os Valores	33
2.2.2 A Estrutura Organizacional – Organograma e Descrição e Análise de Cargos	34
2.2.3 Recrutamento e Seleção	35
2.2.4 Socialização Organizacional	37
2.2.5 Treinamento e Desenvolvimento	39
2.2.6 Estratégias de Endomarketing e Feedback	41
2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING	44
2.3.1 O que é marketing?	45
2.3.2 Pesquisa de mercado	46
2.3.3 Segmentação de mercado	49

2.3.4 Público Alvo.....	50
2.3.5 Os 8 Ps do marketing.....	51
2.3.6 Comportamento do consumidor.....	52
2.3.7 Posicionamento de mercado para bens e serviços	53
2.3.8 Estratégia de preços	56
2.3.9 Estratégia de venda e fidelização do cliente.....	57
2.3.9.1 Estrutura da força de vendas	59
2.3.9.2 O plano de vendas.....	60
2.3.9.3 Ações de vendas	60
2.3.9.4 Definição de metas de vendas	62
2.3.9.5 Análise do potencial de mercado e demanda.....	63
2.3.10 Estratégias de comunicação de marketing.....	64
2.3.11 Estratégia de mídia.....	65
2.3.12 Conceito de marca	66
2.3.12.1 Estratégias relacionadas a marca.....	67
2.3.12.2 Slogan	68
2.3.13 Plano de ação	69
2.3.14 Ferramentas para controle do plano de ação	70
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA FINANCEIRA	73
2.4.1 Gestão do Fluxo de Caixa.....	73
2.4.1.1 Contas a receber e a pagar.....	73
2.4.1.2 Ciclos Operacionais e Financeiros	74
2.4.1.3 Administração Financeira de Estoque	74
2.4.1.4 Fluxo de Caixa e seus Componentes	75
2.4.2 Gestão de Custos	75
2.4.2.1 Gastos, Custos, Investimentos e Perdas	75
2.4.2.1.1 Custos Diretos.....	76
2.4.2.1.2 Custos Indiretos.....	76
2.4.2.1.3 Custos Fixos e Variáveis	77
2.4.3 Formas de Tributação	77
2.4.3.1 Tributo	77
2.4.3.2 Simples Nacional.....	78
2.4.3.3 Lucro Presumido	79
2.4.3.4 Lucro Real.....	80

2.4.4 Formação do Preço de Venda	81
2.4.4.1 Margem de Contribuição	81
2.4.4.2 Utilização de Markup	82
2.4.4.3 Análise de ponto de equilíbrio	82
2.4.4.3.1 Ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro	82
2.4.5 Orçamento Empresarial	83
2.4.5.1 Conceitos, Objetivos e Características	83
2.4.5.2 Estrutura Básica do Orçamento	84
2.4.5.3 Projeções do Orçamento Empresarial	85
2.4.5.3.1 Projeção de Receitas	86
2.4.5.3.2 Projeção De Despesas Operacionais	87
2.4.5.3.3 Projeção de Investimentos	87
3 METODOLOGIA	89
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	89
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	90
3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS	90
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROPOSIÇÕES	92
4.1 DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO	92
4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	92
4.2.1 História da Empresa	93
4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO	93
4.3.1 Processos	94
4.3.2 Pessoas	95
4.3.3 Marketing	95
4.3.4 Finanças	96
4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES	97
4.3.1 Processos	97
4.3.2 Pessoas	98
4.3.3 Marketing	98
4.3.4 Finanças	99
4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES	99
4.4.1 Gestão Estratégica de Processos	100
4.4.1.1 Layout	100
4.4.1.2 Fluxos das Atividades	103

4.4.1.3 Fluxogramas	108
4.4.2 Gestão Estratégica de Pessoas	112
4.4.2.1 Missão Visão e Valores	112
4.4.2.2 Organograma	113
4.4.2.3 Descrição e análise de cargos	115
4.4.2.4 Estratégias para Recrutamento e Seleção	116
4.4.2.5 Estratégia de Socialização Organizacional	119
4.4.2.6 Estratégia de Treinamento e Desenvolvimento	120
4.4.2.6 Estratégias de Endomarketing e Feedback	122
4.4.3 Gestão Estratégica de Marketing	124
4.4.3.1 Reposicionamento de Marca	124
4.4.3.1.1 Fachada	124
4.4.3.2 Público alvo	126
4.4.3.3 Comunicação com o público alvo	131
4.4.3.3.1 Mídias	131
4.4.3.3.2 Rádio	131
4.4.3.3.3 Outdoor	132
4.4.3.3.4 Placas de identificação.....	132
4.4.3.4 Segmentação de mercado	132
4.4.3.5 Definições dos 8Ps do marketing	133
4.4.3.5.1 Produto.....	133
4.4.3.5.2 Praça	133
4.4.3.5.3 Promoção	133
4.4.3.6 Estratégias de vendas e fidelização do cliente	134
4.4.3.6.1 Estrutura da força de venda	134
4.4.3.7 Elaboração de orçamento e plano das ações de marketing	134
4.4.4 Gestão Estratégica de Finanças	135
4.4.4.1 Plano Financeiro	135
4.4.4.1.1 Controle e Mensuração de Dados.....	136
4.4.4.1.1.1 Fluxo de Caixa.....	136
4.4.4.1.1.2 Ciclo Operacional	137
4.4.4.1.1.3 Custos e Despesas	138
4.4.4.1.1.4 Gastos Fixos e Variáveis.....	139
4.4.4.1.2 Formação de Preço de Venda.....	140

4.4.4.1.2.1 Margem de Lucro	141
4.4.4.1.2.2 Impostos Incidentes sobre a venda	141
4.4.4.1.2.3 Markup	142
4.4.4.1.2.4 Margem de Contribuição	143
4.4.4.1.2.5 Ponto de Equilíbrio	144
4.4.4.1.3 Projeção de Orçamento.....	145
4.4.4.1.5 Implantação de Software de Gestão Financeira.....	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	148
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICE A - Formulário de Descrição e Análise de Cargos	157
APÊNDICE B - Levantamentos das Necessidades de Treinamento (LNT)	159
APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista de Seleção	160
APÊNDICE D - Roteiro de Feedback.....	161
APÊNDICE E - Formulário de pesquisa do público alvo.....	162

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de controle nas operações dentro das empresas sempre foi indispensável para quem deseja crescer, desenvolver, ser reconhecido e servir de modelo para que outros se inspirem no seu trabalho. Os benefícios são inúmeros, desde a confiança no que é realizado até o lucro obtido pelo produto vendido ou serviço prestado, tendo a comprovação evidenciada por diversas pesquisas realizadas em todos os setores de empresas. Visando identificar eventualidades do dia a dia, os responsáveis pelos departamentos da empresa, agem para corrigir os problemas identificados da melhor forma possível com base nos planejamentos, assumindo as rédeas do negócio para garantir que as atividades estejam sendo executadas de forma eficaz, otimizada e em conformidade com o interesse da organização.

No presente trabalho, o enfoque das melhorias visa afinar as áreas de gestão de marketing, processos, finanças e pessoas, uma vez que a forma com que era executada não supria as necessidades para trazer resultados positivos na administração da empresa. No desenvolvimento deste trabalho, os grupos levantaram as informações atuais da empresa nos temas acima citados e realizaram um estudo para entender a deficiência em cada setor, para que posteriormente pudessem apresentar as melhorias e benefícios que a organização dos processos internos traria.

Tratando-se de marketing, o grupo buscou entender a necessidade e os desejos dos consumidores, a forma de reposicionar a empresa na sua área de atuação, para então desenvolver a melhor configuração de atendimento ao seu público, com base no planejamento e desenvolvimento de estratégias. Em processos o objetivo foi a organização, clareza, e a padronização das atividades realizadas no decorrer do dia, o que permitiria avaliar a efetividade das rotinas do negócio, e melhorar os pontos vulneráveis que porventura pudessem comprometer o bom funcionamento do negócio. Em finanças, o grupo trouxe a frente dos proprietários a atual situação da empresa através de uma visão dos recursos monetários disponíveis, da movimentação das suas receitas e despesas, a correta elaboração do preço de venda, e a importância destas informações para a análise e a elaboração de um planejamento financeiro saudável que pudesse garantir um futuro rentável a empresa.

Atualmente é fundamental que as empresas deem o devido valor para o capital humano, para que isso ocorra é necessário a junção de alguns conceitos, ações e

técnicas propostas à organização por meio de um planejamento de Gestão de Pessoas, visto que esta área é um dos principais desafios para as corporações.

Pensando nesse sentido, é essencial para a Autopeças Iguaçu, que os gestores estejam preparados para um bom processo de recrutamento e seleção, bem como para criar estratégias de retenção e desenvolvimentos dos talentos, identificando assim, os funcionários que desejam se desenvolver e procuram promoções por meio de novas experiências de trabalho e treinamento. Para que isso ocorra a gestão deve ter autoconsciência e ser capaz de montar equipes e desenvolvê-los, através de ferramentas como, feedbacks, treinamentos adequados e estratégias de endomarketing. Os colaboradores devem ser tratados como parceiros do negócio, pois as pessoas são o patrimônio mais valioso da empresa e se sentindo assim elas cuidam e protegem este patrimônio. O mundo passa por mudanças constantemente e as organizações precisam acompanhar essas mudanças para se manter no mercado. Essa é a importância da gestão: adaptar a empresa às novas realidades impostas pelo mercado, e implementar as práticas de gerenciamento de processos, nos diversos setores, para otimizar resultados.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como reposicionar estrategicamente os processos de gestão de pessoas, marketing e finanças dentro da estrutura organizacional de uma autopeça e oficina mecânica no município de Porto União - SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de ação estratégico nas áreas de processos, gestão de pessoas, marketing e finanças, para o reposicionamento de mercado de uma autopeça e oficina mecânica no município de Porto União - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Propor a partir do mapeamento de processos a aplicação da gestão estratégica para a organização;
- ✓ Elaborar um plano de Gestão Estratégica de Pessoas para alinhar os interesses dos colaboradores com os da organização, motivando e incentivando as pessoas na busca da evolução profissional;
- ✓ Desenvolver plano de marketing estratégico alinhando e posicionando a marca no mercado, a comunicação com o público alvo, a visibilidade da empresa e a segmentação de mercado;
- ✓ Identificar a situação financeira da empresa através do seu fluxo de caixa e demonstrar a importância da aplicação dos métodos de controle e planejamento financeiro, bem como a precificação das mercadorias e dos serviços prestados.

1.3 JUSTIFICATIVA

No que se refere a justificativa para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa científica, como acadêmicos do curso de graduação em Processos Gerenciais, este trabalho contribui para o desenvolvimento profissional através do conhecimento adquirido acerca de planejamento estratégico em processos, utilizando a ferramentas 5S como base para gerir processos; assim como a gestão de pessoas, que abrange os subsistemas de recursos humanos, endomarketing e política de feedback; da mesma forma o marketing digital e posicionamento de marca no mercado atual; seguido por gestão financeira incluindo fluxo de caixa, gestão de estoque e formação do preço de venda. Oportunidade que permite vivenciar experiências relevantes para o aperfeiçoamento profissional dentro das organizações, por apresentar desafios em seu desenvolvimento o que oportuniza aprendizado coletivo na solução de problemas. Quanto aos impactos sociais, segundo o SEBRAE, aproximadamente 50% das pequenas empresas do Brasil não sabem se têm lucro ou prejuízo. Destas, 20% fecham as portas por falta de capital financeiro e 7% por falta de lucro. Este cenário se confirma com análise do comércio da região do Vale do Iguaçu, que de acordo com o SEBRAE, grande parte dos empresários brasileiros têm dificuldades em gerir e não fazem controle estratégico de suas organizações. Conforme explanado pela Fecomércio - SC, o caminho de uma empresa que está para fechar, resume-se no empresário que não sabe o destino do dinheiro e nem sua origem. Sendo assim, se

não há planejamento não há metas, sem metas não se tem resultados, desta forma a reestruturação desta organização pode se tornar um modelo a ser seguido pelo comércio local o que auxilia na mudança de paradigmas para a região.

Na dimensão científica este trabalho justifica-se por ampliar o conhecimento na área de gestão, pois enriquece as informações de estudos para o comércio de varejo da região do planalto norte catarinense e sudeste paranaense, de forma a propor soluções inovadoras que agregam à rentabilidade das organizações e podem auxiliar futuros acadêmicos, bem como gestores, os quais queiram se profissionalizar com métodos modernos e estratégicos para alavancar suas empresas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

2.1.1 Gestão por Processos

Para Paim et al. (2009) o entendimento de processo teve início na década de 90, onde Zarifan acreditava que tudo tinha um começo e um ponto final, a fim de que se pudesse avançar para outras questões referentes aos processos. Uma das melhores definições de processos foi dita como “Uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço” (PAIM et al., 2009, p.100).

Os processos visam o controle e a melhoria das ações dentro das organizações, o que permite uma base de registros de como é a sua atuação, admite ver e rever o contexto do que foi aplicado para que possam ser lapidados. Esse aperfeiçoamento nada mais é que a organização em movimento, a estruturação permanente para a agregação de valor, controle e aprendizado (PAIM et al., 2009).

É uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam” (BRASIL, 2013, p. 11)

Trata-se de um conceito prático que tem a finalidade de desburocratizar as organizações e organizá-las de forma a facilitar suas funções (BRASIL, 2013).

É possível complementar a abordagem do Manual de Processos, com a visão de (Ferreira, 2013) onde processos devem gerar resultados bem como devem agregar valor. Assim como de acordo com o manual de gestão de processos do MPF, processos são as atividades executadas pelas organizações que geram resultados visando alcançar os principais objetivos da empresa, enquanto que gestão por processos é uma abordagem sistêmica que aborda os processos de negócios como ativos que fortalecem o desempenho da organização evidenciando excelência organizacional e agilidade nos negócios. (BRASIL, 2013)

Segundo Paim et al. (2009, p. 122):

Ao longo do tempo, muitas empresas, consultores e pesquisadores destacaram que o modelo de estruturação organizacional, fundamentado na gestão funcional centrada na especialização e na delegação da coordenação para a hierarquia, tem limitações. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade presente, na qual a construção de organizações mais ágeis, integrada e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação das organizações.

Ferreira (2013) ainda compara a gestão por processos com a gestão tradicional, onde a gestão por processos foca nos recursos e nos fluxos das atividades, onde visa resultados mais efetivos com menos hierarquia e mais dinâmica, ou seja, trata-se do esforço de estabelecer sistemas de trabalho previamente descritos, para monitorá-los de acordo com as especificidades de cada área da empresa em busca da conformidade e dos resultados pretendidos; enquanto que a gestão tradicional é estruturada por funções, baseada em divisões hierárquicas e unidades funcionais verticalizadas, com nenhuma ou pouquíssima interação e muito associada à centralização e morosidade na tomada de decisão.

Assim, segundo o manual de processos do MPF/PGR:

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento. (BRASIL, 2013, p. 11)

2.1.2 Mapeamento de Processos

De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011) o mapeamento de processos é uma ferramenta primordial para executar a gestão por processos, também chamado de modelagem de processos. É a representação gráfica e sequenciada das atividades, e deve ser feita de maneira clara e objetiva. Para que se possa gerir os processos é necessário desenhar os mesmos, pois ao gerar a representação gráfica eles se tornam passíveis de análise, o que torna necessário criar um padrão para que todas as informações fiquem disponíveis em um mesmo local (ARAUJO, 2011).

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) ainda complementam que mapeamento de processos se trata de uma nova “Filosofia Gerencial” com a finalidade de identificar os múltiplos processos dentro das empresas, retribuindo a elas valor e eficiência. Trata-se de que “Enxergar a organização sob a ótica de processos é geri-los de

maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas dos clientes e dos acionistas.

Segundo Paim et al. (2009, p. 284):

“Melhorar processos é uma necessidade intrínseca para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo em um nível competitivo”

Modelagem ou mapeamento de processos vem a ser a ferramenta básica para se implementar a gestão por processos, sendo uma representação gráfica simples e objetiva a qual descreverá o sequenciamento das atividades comumente denominadas de processos. Onde “O objetivo da modelagem é representar graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas) um processo a ponto de ser compreensível a quem de direito (as partes interessadas) (PAIM et al., 2009, p. 48).

2.1.2.1 A Business Process Management – BPM (Gestão de Processos de Negócio)

Para Laurindo e Rotondaro (2015), o BPM se trata de uma evolução de ferramentas surgidas na década de 80, conhecida como “*Softwares de Workflow*”, os quais auxiliaram positivamente grandes empresas da época, trazendo grandes benefícios, com ênfase no setor de créditos e seguros os quais possuem fluxos de trabalho padronizados e necessitam de processamento de grandes volumes de dados. Ressaltando ainda que:

O BPM, lançando mão das novas tecnologias, resolveu diversas limitações existentes nos antigos sistemas de *workflow*, tais como a necessidade de integração com banco de dados corporativos, interação direta com aplicativos sem intervenção humana, operação em tempo real, linguagem padronizada de descrição de processos e redução do custo de licenças (pois o custo de cópias dos aplicativos “clientes” que tinham que ser instalados para cada usuário destas ferramentas era elevado) (LAURINDO; ROTONDARO, 2015, p.204).

Porém, segundo a ABPMP (2009), BPM se trata de um conceito amplo formado por diversas ferramentas a fim de dar suporte ao gerenciamento de processos:

BPM é uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento por processo. Uma convergência de tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações corporativas (EAI), gerenciamento de documento e conteúdos, gerenciamento de regras, entre

outras, foram apresentadas como tendo foco no suporte e gerenciamento baseado em processos (ABPMP, 2009, p.13).

Oliveira (2015) complementa a ideia de Laurindo e Rotondaro trazendo o termo BPM traduzido como Gestão de processos do Negócio, tratando-se de uma ferramenta de apoio à modelagem, ou seja, são *softwares* que tem como objetivo integrar identificações de atividades, coletar e mapear organizadamente grandes volumes de dados acumulando-os e os dispendo de forma a juntar informações importantes para o gerenciamento do negócio. Tal integração de dados disponibiliza ações de análises aprofundadas dos processos fornecendo maior conhecimento sobre as atividades da empresa, podendo fazer de seu uso um importante diferencial de competitividade.

Afirmado por ABPMP (2009 apud PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p.48) o qual define como “[...] um mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócio. Tem como objetivo otimizar os processos executados dentro de uma organização”.

Existem diversos modelos no mercado, os quais devem ser objetivos e de fácil entendimento, para que se possa escolher a melhor notação que se adéque a empresa em questão. “A escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigido para o objetivo do modelo” (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 49).

Segundo Oliveira (2015), os usos de ferramentas de apoio à modelagem proporcionam integração e colaboração, facilitam o alcance de metas e objetivos estratégicos, além de documentar o negócio, o que permite através desta documentação realizar análises dos comportamentos dos processos podendo também promover a automação do gerenciamento de atividades humanas, isso tudo de maneira rápida e prática devido aos mecanismos e atalhos que as ferramentas podem proporcionar.

2.1.2.2 Fluxo dos Processos

Os fluxos são a representação gráfica dos resultados coletados através de entrevistas com os profissionais que executam as atividades dos processos, ou seja,

são as movimentações que estes profissionais realizam durante seu expediente de trabalho para executar suas atividades delegadas dentro de suas funções, sejam elas movimentações físicas, por meio de deslocamentos do profissional, ou mesmo movimentações formais movimentando documentos e informações para outros profissionais e outros cargos dentro da empresa. Ao realizar a notação dos fluxos de processos, ou seja, escrevê-los, existem diversas formas de fazê-lo, indo de estruturas verticais funcionais mais usadas na gestão tradicional, até processos horizontais abordados em gestões integralizadas por processos, o mais importante na hora de escolher o modelo ideal, é buscar melhor adequá-lo a empresa levando em consideração sua cultura gerencial bem como sua estrutura de cargos, a qual é de suma importância ser destacada na notação principalmente nas empresas que não possuem total amadurecimento da filosofia de gestão por processos (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com a revista *Exacta São Paulo*, para que a empresa tenha um fluxo de movimentação adequado e possua fluidez nos processos de nível operacional, é preciso que ela estruture um *layout* do ambiente de trabalho que seja organizado de forma que supra as demandas do mesmo, considerando tipos de fluxos e suas intensidades de recorrência ao longo do processo, evitando que ocorram trancamentos, focando a importância da organização da estrutura física do ambiente de trabalho para o melhor desenvolvimento dos fluxos dos processos executados naquele ambiente. Vale ressaltar também que é preciso possuir total conhecimento dos processos realizados dentro da organização para desenhar um *layout* do espaço físico que tenha como objetivo a otimização dos fluxos de processos, evitando desperdícios de locomoção, e de espaço, visando adequar o local da melhor forma possível (GIRALDELI et al., 2018).

Segundo Shahin e Poormostafa (2011 apud BORBA; LUNA; SILVA, 2014, p. 520):

A abordagem de otimização usualmente simplifica as restrições e objetivos do arranjo físico, enquanto a abordagem de projeto incorpora aspectos tanto qualitativos quanto quantitativos em seu planejamento. O sucesso da abordagem de projeto depende da capacidade de gerar alternativas de arranjo físico de qualidade.

De acordo ainda com Vieira (1976 apud BORBA; LUNA; SILVA, 2014, p. 520):

Alguns princípios devem nortear o planejamento de um arranjo físico visando promover um melhor ambiente de trabalho nas instalações:

- Integração entre os funcionários, os materiais, as máquinas e as atividades;
- Minimização das distâncias, mantendo-se somente aquelas movimentações indispensáveis para o fluxo produtivo, a fim de evitar esforços inúteis e aumentos dos custos;
- Fluxo contínuo de material, buscando-se evitar cruzamentos, retornos, paradas e caminhos aleatórios;
- Racionalização do espaço, utilizando os espaços disponíveis da melhor maneira e, se possível, utilizando as três dimensões, visando diminuir principalmente a superfície de estocagem;
- Satisfação e segurança devem ser proporcionados ao trabalhador para que este se encontre motivado e satisfeito;
- Flexibilidade, permitindo que o arranjo físico seja alterado para atender mudanças no processo produtivo.

2.1.2.3 Fluxogramas

Segundo Ballesterro Alvarez (2015, p. 236):

O objetivo principal do fluxograma é descrever o fluxo, seja manual ou mecanizado, os suportes (documento, papel, disco, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados e as informações. Em sua confecção, são usados símbolos convencionados, que permitem poucas variações. Apresenta como principal característica ser claro e objetivo.

Tratando-se de um diagrama no qual se dispõem a sequência das etapas de qualquer processo, o fluxograma tem como principal função e facilidade auxiliar na identificação de oportunidades de melhorias, uma vez que traz as atividades detalhadas fornecendo uma visão global do fluxo, bem como de seus gargalos e falhas. Além disso, o fluxograma é composto por uma série de simbologias, as quais facilitam o entendimento do fluxo do processo, além de nortear em qual fase o processo se encontra tendo em vista que cada simbologia representa um nível de atividade dentro do processo (BALLESTERO ALVAREZ, 2012).

Já na visão de Oliveira (2015), os fluxogramas são modelagens que facilitam a organização dos processos e tornam possível o raciocínio das atividades auxiliando a identificar falhas, atrasos, relacionamento entre tarefas, e atividades que não agregam valor; a avaliar a conexão entre as atividades, ou seja, uma ferramenta objetiva e de fácil compreensão pelo público geral, a qual é voltada para a revisão dos processos e tomadas de decisão.

Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 52) o fluxograma:

Trata-se de um conjunto simples de simbologia para elementos primários do processo. Embora não permita a representação de todas as características e singularidades do BPMN, geralmente trata-se de uma notação mais facilmente interpretada e compreendida pelos colaboradores da organização, em todos os níveis.

Lobo (2010), ainda complementa a visão dos outros principais autores referenciando o fluxograma como sendo um gráfico universal, o qual representa a sequência clara de qualquer documento, trabalho ou produto, dispondo de vantagens como entendimento simples e objetivo comparado a outras ferramentas, é de fácil verificação do funcionamento do sistema abordado otimizando possíveis análises, é possível de ser aplicado a qualquer sistema e é de rápido entendimento de alterações propostas a serem realizadas no processo.

2.1.3 5-S

O Programa 5-S originou-se no Japão, após a Segunda Guerra Mundial, visando combater a sujeira nas fábricas. O nome do programa veio da junção de cinco palavras japonesas que começam com a letra S: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Ao serem traduzidas para o português, agregou-se o termo “Senso de” a cada palavra japonesa para manter o significado original destas (LOBO, 2010).

Para Campos (2004, p. 38), 5-S está inter-relacionado com produtividade, “o 5S promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade”.

Ballestero-Alvarez (2012, p.302) ainda complementa:

5-S constitui um processo educacional que visa promover a mudança comportamental das pessoas por meio de práticas participativas e do conhecimento de informações, mudança comportamental essa que proporcione suporte e apoio filosófico à qualidade de forma ampla e à melhoria contínua em todos os âmbitos da vida humana.

Figura 1 - 5S



Fonte: Silva (2019).

2.1.3.1 Senso de Utilização – Seiri

Ballestero Alvarez (2012, p. 302) o define da seguinte forma:

Seiri trata da classificação dos recursos que se encontram dentro de um determinado ambiente, separando e definindo o que fica e o que vai embora, o que sai; pode parecer simples dizer essas coisas, mas a questão esbarra no sentimento de posse que as pessoas desenvolvem sobre as coisas materiais.

Lobo (2010, p. 80) por sua vez explica que neste senso deve-se “separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário”, ou seja, identificar equipamentos e utensílios que não são mais necessários e descartá-los ou dar a eles a devida destinação, ou então no caso dos itens identificados ainda serem necessários e ou tiverem uso, destiná-los a cumprir sua função naquele contexto. Guardar é uma ação natural do ser humano, por isso este senso estipula que além de identificar excessos e desperdícios é preciso preocupar-se com “o porquê do excesso”, com o objetivo de prevenir que esta ação de guardar sem objetivo específico volte a se repetir.

2.1.3.2 Senso de Organização/Arrumação – Seiton

O objetivo deste senso é organizar utensílios e objetos de forma a facilitar a sua procura e utilização por qualquer um que venha a precisar daqueles itens, atentando-se para que cada item fique alocado em seu devido lugar, o qual deve ser definido a fim de facilitar sua estocagem, manuseio, identificação, entre outros (LOBO, 2010).

Ballestero Alvarez (2012, p. 303) ainda complementa:

Seiton trata de definir locais para guardar as coisas que interessam e que usamos diariamente no trabalho; identificar e sinalizar para que seja fácil encontrar o que precisamos repor. Tudo deve ser simplificado. Se cada coisa tiver um lugar específico, de fácil acesso, quando qualquer coisa estiver fora do lugar, será vista de imediato.

Assim, ao aplicar o senso de ordenação na empresa, o ato de ordenar todas as coisas significa criar locais específicos e adequados de armazenamento para cada item ou objeto para que se torne possível ajustar o layout do ambiente de maneira a otimizar aquele determinado espaço (BALLESTERO ALVAREZ, 2012).

2.1.3.3 Senso de Limpeza - Seiso

Basear-se no senso de limpeza, se trata de manter o ambiente de trabalho organizado e limpo, assim como suas ferramentas de trabalho, eliminando sujeiras e objetos estranhos. Porém, neste senso, mais importante do que limpar é evitar a sujeira, ou seja, identificar a fonte de sujeira e implementar meios de bloquear aquela ação, buscando manter o ambiente sempre limpo, evitando que o mesmo volte a sujar (LOBO, 2010).

Para Ballestero Alvarez (2012, p. 304) o senso de limpeza trata-se de “após liberar a área de trabalho e organizá-la, devemos limpá-la e descobrir quais rotinas ou trabalhos, daquela área específica, geram sujeira, modificando-as quando necessário e executando a limpeza da área de trabalho” havendo a necessidade de manter o ambiente de trabalho sempre limpo.

2.1.3.4 Senso de Saúde e Higiene - Seiketsu

Segundo Lobo (2010, p. 82), aplicar o senso de Saúde e Higiene significa:

Ter senso de saúde e higiene significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante, etc.) zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Baseado no senso de saúde e higiene, cada integrante deverá fazer a sua parte, cuidando de sua higiene pessoal, bem como contribuindo para uma qualidade de vida. Assim como o ambiente de trabalho torna-se mais harmônico e produtivo (LOBO, 2010).

Segundo Ballesterro Alvarez (2012): Com a aplicação do senso de saúde, os colaboradores desenvolvem bons hábitos quanto à higiene pessoal, para se adequarem ao ambiente de trabalho, que após a aplicação dos sentidos anteriores, está ordenado, organizado e limpo, ao contemplar a saúde dos colaboradores, promove-se o aumento de autoestima e o orgulho por trabalharem em determinado local.

2.1.3.5 Senso de Disciplina – Shitsuke

“Ter o senso de autodisciplina é desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações escritas ou informais” (LOBO, 2010, p. 83). Assim, este senso exige disciplina inteligente, a qual deve respeitar a si próprio e aos outros, como também é preciso atentar para a rotina criada durante a implantação dos outros quatro sentidos, destacando-se a importância da equipe envolvida participar da implantação deste senso, avaliando sistematicamente o que já foi desenvolvido nos outros sentidos, a fim de estabelecer uma autodisciplina coerente à realidade da equipe e do ambiente de trabalho da mesma, de forma a facilitar a melhoria contínua deste processo de aplicação de 5-S (LOBO, 2010).

De acordo com Ballesterro Alvarez (2012), o quinto senso o senso da autodisciplina, é o senso mais desafiador, o senso de autodisciplina coroa os demais sentidos, pois, a autodisciplina vem quando o colaborador tornasse proativo, quando fazem o que tem que ser feito da maneira que deve ser feito, desenvolvendo o envolvimento e participação nas tomadas de decisão.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Cada vez mais as empresas estão dando a devida importância ao setor de Recursos Humanos, desta forma a organização entende que deve trabalhar junto com as pessoas para que possam atingir seus objetivos. Sendo assim:

As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2009, p. 17).

Sendo assim, de acordo com o dicionário de administração, gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, "conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar; organizar; dirigir ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum" (LACOMBE, 2004, p.1). Na área de Gestão de Pessoas, isso significa que se deve trabalhar junto, a equipe com um só objetivo, garantindo o sucesso da organização.

A evolução da área vem acontecendo há muito tempo. No século XX, após 1930, ficou conhecida como administração de pessoal e as funções básicas eram de recrutamento e seleção. Podem-se considerar que a área de gestão de pessoas se manteve sempre em crescimento, porém a partir dos anos de 1970 houve uma profunda evolução. Neste período aconteceu o primeiro curso de administração de Recursos Humanos no Brasil (ARAUJO, 2010).

No atual estágio, a gestão de pessoas, vem como solução para as demandas de excelência na empresa, com ênfase na gestão do quadro funcional e tendo a cultura organizacional como pano de fundo, exigindo dos gestores, uma nova visão do poder e liderança (ARAUJO, 2010).

Verificou-se que desde a década de 80, ocorreram diversos debates sobre as práticas organizacionais que diz respeito a necessidade de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, que levam as empresas a procurar maior flexibilidade para se adequarem ao ambiente. Com isso as empresas passaram a depender do grau de envolvimento das pessoas a sua volta sendo vital para os objetivos estratégicos da organização (DUTRA, 2014).

Conforme Dutra (2014) observa-se que o trabalho em gestão de pessoas passa a ser planejado, e por isso torna-se necessário a atenção às necessidades humanas "o fato de as empresas serem obrigadas a observar melhor o conjunto de experiências

e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno”, isto é, da própria organização (DUTRA, 2014, p. 25).

Tendo conhecimento que atualmente o objetivo das empresas é despertar o desempenho de seus colaboradores, com o desenvolvimento nos processos centralizados “o foco no processo em vez de foco nos instrumentos. A transparência, a simplicidade e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva” (DUTRA, 2014, p. 44).

Nesta área, empresa e colaborador tem sua participação, de um lado aos indivíduos cabem a gestão de seu desenvolvimento pessoal e de sua carreira. Pois, cada vez mais, as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e da empresa sobre as condições para isso, visto que através de estudos notou-se que a busca aumentou por mais oportunidades de desenvolvimento no mercado de trabalho (DUTRA, 2014).

De outro lado, as empresas criam espaços para estimular e oferecer suporte e condições para crescimento de cada colaborador e benefício de ambos. Com isso aumenta a competitividade por meio das pessoas, garantindo um diferencial, e como consequência uma vantagem de mercado (DUTRA, 2014). As empresas constantemente buscam por maior competitividade e inovação, pois, as formas tradicionais de administrar não atendem mais as premissas de um modelo de gestão flexível, ágil e com foco nos resultados. Sendo assim a gestão de pessoas traz importantes benefícios à organização, orientação dos recursos e conhecimentos existentes para os objetivos do negócio. Os sistemas atuais para retenção e desenvolvimento de recursos humanos estão sendo transformados em processos de gestão de capital humano, potencializando assim os resultados da empresa e seu poder de atração e retenção de talentos (BOOG; BOOG, 2002).

A partir desta perspectiva entende-se então que a mais nova barreira na guerra de competição organizacional será a disputa por talentos que agreguem competências especiais, e não mais por produtos ou serviços. Sendo assim os maiores competidores não serão os concorrentes da linha de produtos, mas sim as empresas que buscam o mesmo tipo de talentos. Empresas visionárias não se preocupam mais somente com o *market share* “fatia do mercado”, mas principalmente com *competence share* “competências compartilhadas”, pois somente aqueles que unirem melhor os clientes aos seus talentos, garantirão o destaque dessa guerra de competição organizacional, pois uma empresa vencedora é aquela que se encontra na arte da

conquista de clientes e na retenção de talentos, criando assim a maior vantagem competitiva no mercado (SOUZA, 2002).

Em relação aos aspectos internos, a Gestão de pessoas é uma área bastante sensível à cultura corporativa predominante na instituição e sua mentalidade. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, e de uma infinidade de variáveis, como características de mercado, arquitetura da organização, cultura corporativa, tecnologia, processos internos, estilo de gestão, entre outras. Também depende das características das pessoas que a constituem. Isso tudo forma um conjunto que torna cada organização única. De acordo com Chiavenato (2014, p. 64), “o contexto organizacional deve funcionar como um colchão ou uma plataforma capaz de incentivar e impulsionar os talentos rumo à excelência”.

Neste contexto a questão é uma escolha de como tratar os colaboradores, como recursos ou como parceiros dentro das organizações. Pois são eles que fornecem conhecimentos, habilidades, competências e principalmente inteligência, o que proporciona decisões importantes para os objetivos do negócio. Por isso, as pessoas formam o capital humano e intelectual de uma empresa. Organizações bem-sucedidas não tem seus colaboradores como empregados simplesmente, mas como fornecedores de competências e parceiros do negócio (CHIAVENATO, 2014).

Contudo cabe as empresas estimular o desenvolvimento de seus colaboradores dando suporte em suas expectativas e necessidades. Os gestores possuem novos desafios para mobilizar o engajamento das pessoas em suas atividades, usufruindo do seu potencial máximo. As empresas passaram a ganhar mais investindo em pessoas que entendam da criação, desenvolvimento e melhorias dos produtos e serviços e que saibam prestar um bom atendimento ao cliente, satisfazendo e encantando-os (CHIAVENATO, 2014). Sendo assim, as pessoas passaram a constituir o sucesso da organização:

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014, p. 21).

Deste modo, gerir o capital humano é fundamental para a manutenção ou ampliação de seu diferencial competitivo, pois as organizações estão cada vez mais pressionadas tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas que fazem parte

dela, caso a pessoa não verifique vantagens concretas para si, em relação a empresa, seja ela no presente ou futuro, ela dificilmente irá comprometer-se – e o negócio terá dificuldades para sustentar-se no tempo, influenciando assim na Gestão da Performance Organizacional.

2.2.1 Diretrizes Estratégicas: A Missão, Visão e os Valores

Para as organizações é essencial a combinação entre o planejamento estratégico e de RH, para fins de objetivos de longo prazo na tomada de decisão e também sobre seu posicionamento em relação aos concorrentes, mantendo-se competitivo no mercado. Para tanto, segundo Snell (2013, p.46), “a primeira etapa no planejamento estratégico é estabelecer missão, visão e valores para a organização”. A Missão é basicamente a proposta da empresa, refere-se a existência da organização. Já a Visão, é o leme da organização, é como ela espera estar no futuro. E por último os Valores, são os pilares que sustentam a organização, aqui se estabelece a base de suas crenças e cultura organizacional. A definição do negócio é a primeira etapa do planejamento estratégico, isto é, partindo sempre da missão, visão estratégica e valores centrais da organização, conforme conceituado por Gil (2016):

- A Missão é o propósito da organização aonde traz suas orientações gerais para o futuro, seus ideais e define como deseja que seus membros se comportem. É, portanto, a razão de sua existência;
- A Visão estratégica tem como propósito mostrar a direção para qual a organização está seguindo. Ela representa as ambições da empresa, ajuda no envolvimento e comprometimento e no clima organizacional, sendo assim a visão estratégica contribui para as mudanças necessárias;
- Valores são as crenças e os princípios que a organização estrutura em sua cultura, o comportamento e fundamento das decisões. Para estabelecer os valores da organização, o ideal é criar um código de ética, analisando seus valores atuais, avaliando as necessidades dos clientes, competências dos colaboradores e demais *stakeholders*.

Muitas organizações optam por construir estas diretrizes tal como uma receita, ainda engessadas, no entanto é importante personalizar estas diretrizes por entender que os produtos e serviços são próprios da organização para que eles não sejam apenas *commodities*. As organizações são muito maiores do que seus produtos e

serviços, por isso precisam descrever suas diretrizes de forma estratégica a partir da missão, a visão e os valores próprios para a sua realidade (GIL, 2016).

2.2.2 A Estrutura Organizacional – Organograma e Descrição e Análise de Cargos

Quando se trata de estruturar uma organização, o organograma é uma ferramenta que tem por objetivo organizar a estrutura da empresa. Trata-se de um gráfico, que mostra as relações funcionais, fluxos de autoridade e responsabilidade, bem como, as funções organizacionais desta. Com um organograma bem estabelecido, podem ser evitados erros e as decisões podem ser melhor fundamentadas. Ele também é fundamental para estabelecer os canais formais, deixando claro hierarquias e relacionamentos. Essa representação gráfica também pode ser considerada um teste de solidez da organização (KNASNIKA, 2014).

Wolaniuk (2018) afirma também que o organograma é uma forma básica de expor sua hierarquia organizacional, seus cargos e funções que se encontram de fácil compreensão para os funcionários e demais envolvidos com a empresa, auxiliando no processo de ambientação, melhorando sua percepção sobre as suas funções e posição a desempenhar, assim como a quem o mesmo deverá se reportar. O organograma “permite que qualquer pessoa identifique prontamente os responsáveis por cada área ou setor, viabilizando um contato mais ágil e preciso quanto há necessidade de tratar alguma questão específica” (WOLANIUK, 2018, p.82).

Ainda vale ressaltar que essa ferramenta não deve ser utilizada de forma “imutável” pelos gestores, pois a estrutura da organização pode sofrer mudanças com intuito de melhorias nos processos e com isso há necessidade de redesenhar suas funções, conforme comenta Araújo (2010, p.64):

Note que para fazer uso de maneira benéfica desse poderoso instrumento de trabalho e, sobretudo, facilitador para a melhor compreensão do todo organizacional, não se pode utilizá-lo como um produto acabado, ao qual nos resta apenas admirar a beleza do seu desenho e o perfeito balanceamento das unidades constitutivas. É necessário que uma análise seja feita acerca desse “belo desenho”, pois mais do que um desenho, ele representa importantes relações intraorganizacionais.

O organograma serve como ponto de partida e fundamento para a elaboração das descrições e análises de cargo, isto é, a descrição de cargos tem por objetivo,

explicitar detalhadamente as funções do colaborador, o que faz, como faz e em quais condições exerce seu trabalho. Chiavenato (2008) diz que essa descrição, relaciona de maneira breve as tarefas e responsabilidades do cargo.

No que se refere à análise, que deve ser realizada subsequentemente à descrição, e também compõe esta ferramenta, torna-se fundamental para definir as capacidades necessárias para um bom desenvolvimento das atividades, “a análise de cargos consiste [...] na clara definição de atribuições e principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, entre outras” (KUABARA, 2014, p.71).

Sendo assim, é fundamental aos gestores de recursos humanos obter um sistema de administração das informações do setor de recursos humanos da organização, pois somente assim, conhecendo todos os detalhes, é possível estabelecer critérios e técnicas dos níveis salariais, desenvolver planos para treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, valorizando assim os cargos disponíveis na empresa (KUABARA, 2014).

A descrição e análise de cargos, além de auxiliar na gestão de RH, pode ser uma ferramenta para o planejamento estratégico, permitindo que a organização estruture de forma mais eficiente as atividades desenvolvidas (KUABARA, 2014). Desta forma, este subsistema dá direcionamento para as políticas de recrutamento e seleção abordadas a seguir.

2.2.3 Recrutamento e Seleção

São atividades interligadas, dificultando o processo de separação entre ambos os conceitos e práticas, apesar do resultado final ser distinto. Por isso alguns autores, como Dutra (2002) apresentam como um único processo.

Recrutamento é "o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais [na seleção] serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para a vaga disponível" (MILKO-VICH; BOUDREAU, 2000, p. 22). A Seleção será a próxima etapa, este procedimento consiste em escolher quem mais se adapta a cultura da empresa, para prosseguir no processo de admissão. Neste processo o entrevistador apura a veracidade das informações recebidas através do currículo e elimina os pretendentes que não preenchem os requisitos (ARAÚJO, 2000).

Esse processo conjunto é o inicial para que se preencha uma vaga aberta dentro da empresa. Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organizações um número suficiente de pessoas” de forma a abastecer o processo seletivo.

O recrutamento é o processo de localizar o indivíduo em potencial e encorajá-los a se candidatar a vaga existente. Conforme Tachizawa e Ferreira (2001, p.168). “o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento sendo elas internas ou externas” - internas sendo através dos colaboradores da empresa, e externas por meio do mercado de recursos humanos.

Podem ser utilizadas as modalidades interna e externa para o processo de recrutamento, sendo que o processo interno acontece quando ocorre a mudança de posição no cargo de um colaborador; e o processo de recrutamento externo, é quando abordam-se candidatos que se apresentam espontaneamente, ou que estão disponíveis no mercado (CHIAVENATO, 2009). Esse processo é realizado por meio de divulgação nas redes sociais, agência do trabalhador, contato com universidades, rádio, grupos de *WhatsApp*, *Linkedin*, esses sendo os meios de comunicação de maior acesso dos candidatos (FARIA, 2015).

No que se refere à seleção, os candidatos que mais se destacam são escolhidos, sendo os mais adequados para a organização. Segundo Bohlander e Snell (2010, p. 209),

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos da organização e fora dela, ou pelos indivíduos cujas qualificações foram validadas anteriormente.

Sendo assim, a seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo, preenchendo os critérios para a vaga disponível. O ponto de partida para o procedimento da seleção é a obtenção de informação sobre o cargo a ser preenchido, ou seja, “para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para tanto, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa e sobretudo dos cargos de se deseja preencher” (GIL, 2016, p. 92). Por isso a importância de descrição e análise de cargos.

As técnicas utilizadas para seleção podem ser classificadas em entrevistas, provas de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. De acordo com Chiavenato (2009, p. 126): “as técnicas escolhidas deverão representar o melhor preditor para um bom desempenho futuro de cargo”. Para que isso ocorra o gestor responsável deverá escolher as técnicas mais adequadas ao perfil da vaga e função escolhida bem como os recursos disponíveis para a escolha desta técnica.

2.2.4 Socialização Organizacional

Após o processo de recrutamento e seleção adequado, pessoas competentes foram contratadas, porém para que suas funções sejam desempenhadas com êxito, os novos contratados devem ser ambientados à cultura da organização. Para que isso aconteça os gestores devem realizar os processos de ambientação e integração (ROBBINS, 2013). Aos quais dá-se o nome de socialização organizacional.

Este processo consiste em apresentar o colaborador à organização, bem como mostrar a suas funções na empresa. Os objetivos do processo consistem em reduzir a ansiedade dos novos colaboradores e familiarizá-los com o trabalho, com seu departamento e com toda empresa. Nesta etapa são esclarecidos as suas tarefas e responsabilidades e também o que a empresa espera dele e como será avaliado. Conforme Robbins (2013) será apresentada a história da empresa, cultura, filosofia, regras e tradições.

Ainda, segundo Van Maanem (1989) a socialização organizacional, objetiva que o sujeito aprenda as normas e valores esperados para participar como membro de uma organização. É um processo que ocorre durante toda a carreira profissional, renunciando determinadas atitudes, valores e comportamentos pessoais em prol do desenvolvimento junto a organização.

A prática da socialização é dividida em três estágios de acordo com Robbins (2010 apud FARIA, 2015): Pré-chegada, consiste em repassar ao novo membro todo o conhecimento sobre os processos da organização; logo após vem o estágio do Encontro, aonde são comparadas as expectativas com a realidade que podem ou não ser divergentes; e por último a metamorfose, é quando o novo profissional se encontra com as habilidades desenvolvidas de acordo a sua função.

Dentre muitas estratégias de socialização, na prática elas estão combinadas de diversas formas, conforme descritas abaixo por Maanen (1989):

- Estratégias individuais e coletivas: A coletiva prepara o novo membro em grupo para um conjunto de experiências parecidas objetivando resultados semelhantes. E nas estratégias individuais pelos resultados serem mais heterogêneos esta é feita um a um;
- Estratégias fixas e variáveis: A estratégia de socialização fixa vai auxiliar no conhecimento preciso para o contratado com prazos determinados, em contrapartida nas estratégias variáveis os contratados desconhecem o tempo de transição, podendo este não ser necessariamente definido;
- Estratégias de socialização por competição ou por concurso: a estratégia de competição é realizada com a divisão dos novos integrantes em grupos, ou diferentes programas conforme as ambições e habilidades dos indivíduos, e nas estratégias por concurso oportuniza cooperação e participação entre os indivíduos;
- Estratégias de socialização em série e isoladas: As estratégias de socialização em série preparam os candidatos a assumir diversos papéis organizacionais semelhantes, para que a organização não sofra quando houver mudanças com o passar do tempo. Já nas estratégias isoladas o novo colaborador é socializado baseado em sua iniciativa. Esta estratégia apresenta elevado risco de confusão do colaborador durante o processo, mas também estimula criatividade e iniciativa dos indivíduos;
- Estratégia de socialização por meio de investidura e despojamento: Na estratégia de investidura busca-se confirmar a viabilidade e o uso dos valores pessoais, do novo colaborador, ou seja, ele é bem-vindo da forma que é. Por outro lado no processo de despojamento, procura-se desapossar algumas crenças e valores pessoais a fim de assumir os princípios da organização.

Essas estratégias são usadas pelas organizações para dirigir o comportamento de seus membros entrantes. Segundo Maanen (1989), a maior parte da influência sobre o comportamento dos indivíduos é produto direto da forma de socialização da pessoa.

2.2.5 Treinamento e Desenvolvimento

Todas as empresas necessitam constantemente conhecer as necessidades de treinamento e desenvolvimento de sua equipe, pois desta forma, garantem o nivelamento de conhecimento, mais eficiência e eficácia nos processos organizacionais, bem como em tudo o que envolve o crescimento saudável dos colaboradores e da empresa. Segundo o autor Silva (2015), o treinamento e desenvolvimento são vitais para as organizações, pois o treinamento se refere a aquisição das competências necessárias para desempenhar a função, isto é, transmitir informações para que o colaborador atinja o nível de habilidade necessário. Já o desenvolvimento é a ênfase nas competências de forma ampla e de longo prazo, incluindo o desenvolvimento de sua maturidade para a tomada de decisão.

Isto relaciona-se ao grande foco atual dado a gestão por competências para desenvolvimento dos colaboradores, pois garante o alinhamento das estratégias da organização e da gestão com pessoas mantendo assim vantagem competitiva de mercado agregando valor ao patrimônio da empresa por meio de troca de competências, assim citado por Romero, Silva e Kops (2013, p. 110):

Profissionais de diferentes áreas, e em especial os administradores, estão sempre em busca de novas maneiras de gerir para atingir a excelência organizacional; entretanto, não se deve esquecer de que é somente POR MEIO DAS PESSOAS e de um adequado programa de gestão de pessoas que quaisquer modelos de gestão se efetivam.

Romero (2013) afirma que é necessário investir no capital humano, em especial as lideranças que assim cumprem seu papel na transformação organizacional – entendendo-se que isto só será possível através de estratégias planejadas de treinamento. É preciso salientar que práticas inovadoras de gestão qualificam a organização no mercado, atingindo a homogeneidade, o que é uma grande vantagem, para demarcar a diferença da empresa em relação as outras e garantem a diversidade cultural e organizacional (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Sendo assim, é importante entender o papel de treinamento e desenvolvimento nas organizações, o que diz respeito a obtenção de conhecimento, habilidade, atitudes ou comportamentos. Desta forma o aprendizado se torna uma vantagem competitiva para a organização. Conforme exemplo da figura abaixo:

Figura 2 - Papel de treinamento e do desenvolvimento no negócio



Fonte: Noe (2015).

Atualmente empresas têm ciência da importância dos programas de treinamento e da gestão do conhecimento no desenvolvimento de suas equipes. Pois o desenvolvimento do coletivo é o que garante eficiência das tarefas. Sendo assim (SENGE, 1990):

Organizações de aprendizagem consistem em instituições nas quais se valoriza o aprendizado coletivo. Mais precisamente, seriam organizações capazes de oferecer um ambiente em que os indivíduos teriam liberdade e estímulo para inovar, por meio da colaboração mútua.

Portanto é fundamental salientar a importância de se investir em treinamento e desenvolvimento das equipes, para promover a gestão de carreira e preparar o time para situações difíceis do mercado de trabalho.

Para que isso ocorra pode-se elaborar um processo de treinamentos que é uma abordagem sistêmica do desenvolvimento, como demonstra na figura abaixo.

Figura 3 - Processo de elaboração do treinamento



Fonte: Noe (2015).

Seja qual for abordagem escolhida todas elas demonstram que a elaboração do treinamento só é eficaz se direciona o colaborador no alcance dos objetivos (NOE, 2015).

2.2.6 Estratégias de Endomarketing e Feedback

Para complementar todas as técnicas já apresentadas e que se conectam entre si, ainda temos o endomarketing que é a junção das ações dos setores de recursos humanos e de marketing, a fim de trabalharem juntos para assegurar o melhor ambiente de trabalho ao seu colaborador. Vem para atender as necessidades e motivar, obtendo assim, como resultado, um baixo índice de *turnover*, maior produtividade e um colaborador que “vista a camisa”, melhorando a visão da empresa através de seu capital humano de forma estratégica (FELTRIN, 2020). Sendo assim a autora ainda afirma:

A importância do investimento nessa estratégia gira em torno da influência dos colaboradores dentro da própria empresa, os quais possuem contato diário com todos os processos e isso os torna mais aptos para opinar e influenciar pessoas a respeito da marca de modo geral (FELTRIN, 2020, p.56).

Investir nessa estratégia impacta diretamente na motivação dos colaboradores, pois a empresa mostrando-se mais aberta a ouvir, faz com que o funcionário se sinta inserido no ambiente, onde esteja à vontade para opinar, sabendo que será ouvido (FELTRIN, 2020). Otimiza também a produtividade, pois o colaborador age de forma mais proativa garantindo melhores resultados. Assim como contribui com um clima organizacional mais agradável, o fluxo de atividades e processos da empresa passam a ser seguidos de forma mais precisa, e isso advém como resultado de uma empresa que se preocupa com o bem-estar físico e mental de sua equipe (FELTRIN, 2020).

No que se refere aos seus pilares, um deles é a comunicação, não há nada que possa ocorrer – sobretudo nas empresas - sem a presença dela, pois todo o ser social interage de tal maneira que só existe na relação com o outro. Assim como, para liderança a comunicação também é um pilar fundamental, sendo que ela é praticamente a própria função dos gestores, pois em quase todas as situações é preciso informar: para cobrar, para orientar, seja pelo telefone, via e-mail, entre outros. Na administração estratégica a comunicação é uma estratégia fundamental, e deve acontecer em todas as esferas da organização (MOREIRA, 2013).

Um outro pilar importante é a integração com os funcionários, para que possa haver comprometimento de todos os colaboradores, e um serviço de qualidade ao consumidor. É importante sempre parabenizar os funcionários pela consecução das metas e de quantidade de serviços prestados, para assegurar que todos na organização estão focados em agregar valor aos serviços (MINADEO, 2008).

Já a Motivação, que é sinônimo de movimento para a ação, nada mais é do que o conjunto dos motivos que nos levam a empreender. É um processo com direção, persistência e intensidade dos esforços o para alcance dos objetivos. Dentro do endomarketing pode se afirmar que, 50% da automotivação vem de tudo o que vivemos desde o nosso nascimento e os outros 50% podem ser proporcionados pela empresa, permitindo e proporcionando ao colaborador que se sinta importante, com desenvolvimento, criatividade, autonomia, responsabilidades, boa convivência, benefícios, integração e informação. Sendo que a soma desses fatores vai proporcionar o grau de motivação do colaborador (BRAUN, 2010).

Sendo assim, conforme Braun (2010) "cada um constrói, ao redor de si, o mundo no qual deseja viver ou trabalhar. Cabe à empresa, estimular".

Algumas técnicas de endomarketing, como o treinamento e desenvolvimento já apresentados em outro tópico, apresentamos também o feedback, que significa retorno da Informação, e é desta forma que ele deve ser aplicado nas empresas, com a informação precisa, isenta de julgamento, pois, caso contrário o feedback passa a ser uma opinião, crítica ou sugestão, deixando assim a organização vulnerável. Conforme disse Leme (2007, p. 7): "não podemos correr o risco de apresentar uma visão subjetiva ou duvidosa quando o assunto é a visão organizacional. Não podemos correr o risco de não atingir os resultados desejados".

Sendo assim o Feedback é uma informação, não uma "bronca" e, portanto, deve-se ter cuidado até com o tom de voz usado. Sendo evidente que é muito importante ter energia e firmeza em momentos cruciais, mas o tom de respeito é a base para obter resultados (LEME, 2007). Para alcançar o objetivo esperado é fundamental conhecer este processo. Sendo assim, "Dar feedback não é uma tarefa muito fácil, e requer preparo, desenvolvimento, alto-análise, percepção aguçada, sensibilidade, foco, treinamento, mais treinamento e mais treinamento" o feedback possui dois objetivos: "estimular o bom comportamento Feedback Positivo e corrigir um comportamento inadequado Feedback corretivo" (LEME, 2012).

Ao dar feedback precisa estar preparado, focar no comportamento, ser claro objetivo e específico, escolher a hora, local adequado, evita interrupções, manter-se seguro e equilibrado, não dar palpites e opiniões pessoais e certificar-se do entendimento do receptor (LEME, 2012).

É importante também saber receber, pois, não é apenas um subordinado que recebe o feedback. É uma cultura que precisa ser instalada em muitas organizações para estimular e motivar e gerar energia, criando também oportunidade de desenvolvimento e estímulo e desafio. Para receber o feedback, é importante ouvir atentamente sem se justificar, não discutir, ter empatia e procurar ver além do óbvio e perguntar caso precise esclarecer algum ponto e por fim dar um tempo a si mesmo para assimilar o que ouviu (LEME, 2012).

Desta forma, é fundamental para as organizações, conhecer e fazer uso das estratégias de endomarketing e feedback como um diferencial competitivo, garantindo assim o seu sucesso e a realização dos objetivos.

2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Os autores Gilbert e Peter (2012, p. 20) afirmam que planejamento de marketing “são documentos criados por organizações para registrar resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas”.

O planejamento estratégico de marketing inicia quando a gestão recolhe informações do ambiente externo e faz uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa. Para que possa desenvolver uma visão a longo prazo, das decisões que a empresa deverá tomar, após essa análise o processo de planejamento estratégico avança para a etapa de especificação, de como será realizado o procedimento (GILBERT; PETER, 2012).

Os autores Gilbert e Peter (2012) afirmam que a implantação do planejamento estratégico, pode levar a mudanças no ambiente organizacional da empresa, como alteração na estratégia dos concorrentes. Essas alterações são supervisionadas pelos gestores, os quais podem conduzir as alterações feitas no planejamento. Desta forma o planejamento estratégico é um processo dinâmico de práticas sendo: Feedback e reações, devendo incluir movimentos proativos e reativos.

O plano de marketing atende a qualquer tipo ou tamanho de empresa, pode ser de diferentes formatos e tamanhos, mais básicos ou abrangentes, suas estimativas podem ser de curto ou longo prazo, mas o fundamental é conter as maiores informações possíveis, com detalhes da empresa e também dos concorrentes para que assim se possa formular estratégias coerentes para alcançar o desejado. (MARCHESAN, 2017, p. 39).

As atividades planejadas deverão estar em conjunto com os objetivos de marketing a serem realizados: linhas de produtos, decisões de preços, seleção dos canais de distribuição e decisões relacionadas com a campanha promocional, tudo isso deverá estar compatível ao planejamento de marketing (COBRA, 2015).

Para Kotler e Keller (2006 apud MARCHESAN, 2017, p. 38),

um bom plano de marketing deve seguir alguns critérios básicos: o plano deve ser simples, fácil de entender e executar; o plano deve ser específico, ou seja, possuir objetivos concretos e mensuráveis, com atividades específicas, datas de conclusões e pessoas responsáveis para realizá-las; o plano também deve ser realista, com datas, despesas e metas reais e honestas; e por fim deve ser completo constando todos os elementos necessários.

Desta forma Kotler (2005), afirma que, o plano de marketing é indispensável, pois é um instrumento principal para direcionar e coordenar o esforço de marketing.

2.3.1 O que é marketing?

A mais sucinta definição de marketing é de suprir a necessidade dos clientes e ainda gerar lucro para a empresa (KOTLER, 2012).

De um ponto de vista mais analítico o marketing está ligado como “a arte de vender produtos”, muitas pessoas se espantam ao ouvir que vender não é o principal objetivo do marketing pois, as vendas são só a ponta do iceberg que é o universo do marketing. Segundo Druker (apud KOTLER, 2012, p. 4) um dos principais teóricos da administração, apresenta essa visão da seguinte forma:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender, mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço da venda. Objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem, que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.

Cobra (2015), afirma que o marketing faz pesquisas para colher as vontades dos consumidores sobre produtos tangíveis e intangíveis. As decisões do marketing têm como base o que o cliente deseja ou necessita. Segundo Cobra (2015 apud Kotler, 2001) existem definições sociais e gerenciais, são elas:

A definição social mostra o papel desempenhado pelo marketing na sociedade. Um profissional de marketing disse certa vez que o papel do setor é “proporcionar um padrão de vida superior”. Desse modo, a definição social que serve a nosso propósito é: Processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos ou serviços de valor com outros.

Desta forma Churchill e Peter (2012) citam que, as necessidades de seus consumidores são algo essencial para sobreviverem, já seus desejos incluem bens e serviços específicos para a satisfação de suas necessidades, dessa forma é possível satisfazer as metas individuais e organizacionais.

2.3.2 Pesquisa de mercado

Segundo Azevedo ([200-?]), a pesquisa de mercado é a coleta de informações retiradas do consumidor, concorrente ou fornecedor para orientar a tomada de decisão ou resolver os problemas dos empresários ou empreendedores.

Para Gomes (2005 apud BARROS, 2010) define pesquisa de mercado como uma ferramenta que permite as organizações adquirir informações significantes sobre o mercado em que atua, ou deseja, atuar. Dessa forma quanto mais conhecimento obtido maior será seu desempenho e suas chances de sucesso.

Quando realizada corretamente, a pesquisa de mercado oferece informações consistentes, que, somadas à experiência e ao sentimento do empreendedor, tornam o processo decisório mais rico e preciso. Ações como visitar a concorrência para verificar os pontos fortes e fracos, ouvir reclamações de clientes ou mesmo observar como as pessoas caminham dentro de uma loja são importantes fontes de informações, muitas vezes desprezadas por novos e antigos empresários (AZEVEDO, [200-?], p. 01).

Conforme Azevedo ([200-?]), para realizar uma pesquisa de mercado é necessário ter uma dúvida a ser solucionada, e deve-se levar em consideração para recorrer a pesquisa algumas situações como:

- Expandir a área geográfica de atuação,
- Entrar em novos segmentos de mercado ou canais de distribuição,
- Lançar ou aperfeiçoar produtos e serviços,
- Dimensionar a equipe de vendas,
- Credenciar revendedores ou distribuidores,
- Escolher um ponto comercial,
- Definir qualidade e variedade dos produtos e serviços a ser comercializados,
- Definir os meios de divulgação mais adequados,
- Ajustar preços,
- Posicionar produtos e marcas,
- Iniciar um novo negócio (deve fazer parte do plano de negócios).

Segundo Azevedo ([200-?], p. 5):

As pesquisas podem ser classificadas segundo sua fonte de dados, sendo primários ou secundários, sendo contínuas ou esporádicas, dessa forma temos:

- As pesquisas primárias, que são aquelas realizadas especificamente por uma empresa com finalidades restritas a seu escopo,
- E as secundárias, muito mais abrangentes e feitas por setor de atividade econômica, geralmente pelo governo (IBGE) ou por entidades de classe.

Ainda afirma Azevedo ([200-?], p. 6) que a pesquisa de mercado pode ser dividida em pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo:

- **Qualitativa:** A pesquisa qualitativa é usada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los. Nesse caso, o interesse está nas avaliações subjetivas e normalmente visa identificar as percepções humanas sobre produtos, serviços e empresas, a fim de apontar comportamentos e tendências.
- **Quantitativa:** procura levantar indicadores numéricos no mercado, por isso segue rigorosos critérios estatísticos como: amostragem, margem de erro, estimativa, desvio padrão etc.

Ratificando o autor ainda afirma que:

A pesquisa por amostragem, provavelmente a mais conhecida, utiliza conceitos estatísticos que permitem escolher com segurança apenas uma amostra como representante de um universo muito maior de clientes. Já o censo, outra forma de pesquisa quantitativa, obriga que o levantamento seja aplicado em 100% do público-alvo, o que muitas vezes encarece ou inviabiliza o processo de coleta de dados (AZEVEDO, [200-?], p.7).

- **Pesquisa exploratória:** A pesquisa exploratória visa dar mais familiaridade ao pesquisador sobre o tema ou o problema de pesquisa (AZEVEDO, [200-?]).

Segundo Vergara (2009, p. 41-42 apud MARCHESAN, 2017, p.43):

Quanto aos fins a pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; ex post facto; participante; pesquisa-ação e estudo de caso.

Vergara (2009 apud MARCHESAN, 2017), afirma que: a pesquisa exploratória não deve ser confundida com uma leitura exploratória, pois a pesquisa exploratória é realizada em uma área onde há pouco conhecimento sobre o assunto levantado. Por

ter uma natureza de sondagem não comporta suposições e hipóteses que, poderão surgir durante o final da pesquisa.

- **Pesquisa descritiva:** A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, (AZEVEDO, [200-?]).

Para Vergara (2009, p. 44 apud MARCHESAN, 2017, p.43), o estudo de caso é uma técnica de coleta de dados, ratificando:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Ainda como técnica de coleta de dados, Vergara (2009, p. 44 apud MARCHESAN, 2017, p.43) afirma sobre pesquisa de campo que: “Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Azevedo ([200-?]), afirma que, a pesquisa de mercado é uma ferramenta para conhecer e monitorar o mercado consumidor e seus concorrentes, verificar a presença do público-alvo, analisar o comportamento consumidor, dimensionar a demanda, avaliar resultados identificar e gerenciar problemas ou necessidades, testar produtos e estratégias, avaliar a satisfação dos consumidores, monitorar a dinâmica e o comportamento dos diferentes segmentos e nichos entre outros.

Para Antônio e Dutra (2008), a pesquisa de mercado também é utilizada por organizações que desejam realizar o acompanhamento e monitorar o andamento de seu negócio, desta forma tem sido criado bancos de dados que fazem parte do sistema de informação de marketing, auxiliando uma visão analítica de seu negócio facilitando possíveis reparos.

Conforme manual do empresário elaborado pelo Sebrae (2007, p. 3 apud ANTÔNIO; DUTRA, 2008, p.7):

Todas as decisões sobre novos empreendimentos contêm um certo grau de incerteza, tanto em relação à informação nas quais estão baseadas como em relação às suas consequências. Assim, o sucesso de uma pesquisa mercadológica é a sua orientação para a decisão.

Ratificam os mesmos autores que pesquisas de mercado devem ser bem elaboradas, tendo em vista a sua relevância para as organizações e administradores tomadores de decisão, pois qualquer decisão precipitada pode desencadear no mau êxito do negócio.

2.3.3 Segmentação de mercado

Churchill e Peter (2012), enfatizam que a segmentação de mercado é um processo que se divide vários grupos de potenciais ou leads que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de consumo, as empresas usam essas informações de forma inteligente na tomada de decisão para atender melhor o mercado e ser mais assertivo em alcançar o seu público alvo.

Seguindo a linha de raciocínio, Churchill e Peter (2012) afirmam que, para que se possa alcançar nosso público com êxito, devemos saber em que nicho trabalhar, as organizações usam a segmentação de mercado para concentrar-se em um único grupo, para adaptar seu marketing e utilizar as melhores estratégias para encontrar seus clientes.

Cobra (2012) alega que segmentar o mercado, produtos e serviços pode ser adequado para atender as expectativas e desejos específicos de cada segmento. Como os gostos e desejos dos clientes que formam determinada fatia do mercado são individualizados é necessária a identificação do padrão de compra de cada seguimento de mercado. Sendo assim para fracionar um mercado maior em partes menores é preciso identificar as necessidades e desejos dos consumidores alvo, bem como suas atitudes e comportamentos.

Os Autores Churchill e Peter (2012) citam que, a segmentação pode ser desmembrada em vários tipos de segmentações como: Demográfica, geográfica e psicográfica e cada uma delas especificam onde vamos separar esses segmentos.

Segundo Churchill e Peter (2012, p. 233):

Para mercados de consumo, a organização pode basear a segmentação em características demográficas como sexo, idade, ou nível de renda. Eles podem usar segmentação geográfica, como as regiões em que os consumidores vivem, densidade da população ou clima. Podem usar segmentação psicográfica, que agrupa os consumidores de acordo com o estilo de vida ou personalidade.

Sendo assim a segmentação de mercado é o ato de classificar e identificar grupos diferentes de consumidores que apresentam comportamentos de compra relativamente similares. (COBRA, 2012).

Dias (2010) ainda enfatiza que consumidores com características semelhantes provavelmente exibirão comportamentos de compra semelhantes.

2.3.4 Público Alvo

Segundo os autores Kotler e Keller (2012) o público alvo é um grupo determinado de indivíduos podendo ser, possíveis compradores, usuários dos produtos da organização, públicos específicos, público em geral ou público organizacional. O público alvo tem uma fundamental importância na tomada de decisão da empresa, sobre o que dizer, quando e como dizer, e para quem dizer.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 518) a algumas perguntas a serem feitas para definir o público alvo e as estratégias utilizadas são elas:

O público alvo é novo na categoria ou já é um usuário? Ele é fiel a marca, fiel a um concorrente ou alguém que muda toda hora de marca? Se o público alvo é um usuário atual da marca, trata-se de um usuário assíduo ou esporádico? A estratégia de comunicação será diferente dependendo dessas respostas.

Dias (2010) afirma que, é indispensável conhecer o perfil dos consumidores que residem nas regiões próximas à empresa, e analisar se o posicionamento estratégico adotado pela empresa será o mais adequado.

Entender as atuais necessidades do consumidor e de vital importância para a sobrevivência do produto, entretanto, também é necessário entender que o consumidor também mudou, pois hoje os clientes estão conectados tecnologicamente, acompanhando as mudanças de mercado, e a concorrência dos produtos que consomem, as pesquisas de mercado estão cada vez mais desenvolvidas e como consequência cada vez mais assertivas (SANTOS, 2020).

Santos (2020, p.55), afirma que: “Pensar em um mercado voltado para o seu público alvo, além de sinal de maturidade das marcas, é assumir que um consumidor nunca é igual ao outro”.

Segundo Fonseca (2018) para a definição de público alvo é utilizada a ferramenta de pesquisa, nela é possível indicar: classes sociais, hábitos de compra, preferências, faixa etária entre outras demais variáveis. Desta forma quanto maior for

o número de elementos analisados na pesquisa, mais assertivo irá se tornar a definição do público alvo e a estratégia utilizada para chegar até ele. Essas pesquisas podem ser utilizadas de várias formas na gestão de marketing sendo elas, analisar novas oportunidades de mercado, desenvolver opções de segmentação, desenvolver estratégias de comunicação e compreender as atitudes e comportamentos dos consumidores.

Desta forma para Fonseca (2018), a pesquisa de mercado é uma grande aliada para descobrir o público alvo e projetar estratégias para chegar até ele, sendo assim cabe a empresa definir os indicadores que deseja alcançar no mercado e posteriormente desenvolver os objetivos estratégicos com as informações dadas pela pesquisa.

2.3.5 Os 8 Ps do marketing

Segundo Kotler (2012), os 4ps do marketing já não representam todo o contexto do marketing, ao atualizar o conceito de marketing globalizado é possível obter um conjunto mais significativo que envolva as realidades do marketing moderno sendo eles: produto, preço, praça, promoção, pessoas, processos, programas e performance. O autor exemplifica os 4ps sendo:

Produto: É caracterizado por variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções;
Preço: Preço de lista, descontos, bonificações, prazo de pagamento, condições de financiamento;
Promoções: Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto;
Praça: Canais, Coberta, Sortimentos, locais, estoque. (KOTLER, 2012, p.52).

Kotler (2012) afirma que, com a atualização foi de suma importância incluir ainda: pessoas, processos, programas e performance. Explicando cada um da seguinte forma:

- **Pessoas:** As pessoas representam em parte o marketing interno, e os colaboradores são essenciais para o sucesso do marketing. Também se leva em consideração o fato de que a empresa precisa enxergar seus clientes como pessoas, compreendendo sua vida em toda sua grandeza, e não apenas como alguém que compra e consome produtos;

- **Processos:** Os processos refletem em toda a capacidade de criar, disciplinar e estruturar a administração de marketing. As empresas devem evitar o planejamento e tomada de decisão para um único fim, e sim assegurar que a idealização e conceitos avançados de marketing sejam executados de forma exemplar em tudo que fazem. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a ser criativa, criar insights e inovações em bens e atividades de marketing;
- **Programas:** Os programas refletem em todos os serviços da empresa que são correlacionados aos seus consumidores. Eles compõem-se os antigos 4Ps, e também um conjunto de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente a obsoleta visão de marketing. Sendo online ou off-line, moderno ou tradicional, esses serviços devem ser integrados de modo que seu resultado seja maior do que a soma de suas partes individuais, e que realizem diversos objetivos para a empresa;
- **Performance:** A performance é definida, como captura de possíveis indicadores de resultado, que tenham consequências lucrativas ou não lucrativas. E implicações que ultrapassam a própria empresa.

Sendo assim esses novos 4Ps, permitem que os gestores estejam mais alinhados competitivamente com o mercado e mais intimamente alinhados com o restante da empresa.

2.3.6 Comportamento do consumidor

“O comportamento do consumidor focaliza como os indivíduos tomam decisões para utilizar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) e itens relativos ao consumo” (SCHIFFMAN, 2012, p.1). Ou seja, o que o consumidor compra, quando compra, onde compra, e qual a frequência que isso ocorre. Para se alcançar sucesso em qualquer negócio, os profissionais de marketing precisam saber tudo o que puderem sobre os consumidores. Ratificando Schiffman (2012, p, 2) afirma que:

Eles precisam conhecer as influências pessoais e grupais que afetam as decisões do consumidor e como essas decisões são tomadas. E, nestes dias de opção de meios sempre crescentes, necessitam não só identificar seu público-alvo como também precisam saber como e onde alcançá-lo.

Com isso cabe a empresa se adaptar as preferências dos clientes de acordo com pesquisas de mercado, para que assim o cliente saia satisfeito. Conforme afirma Samara e Morsch (2005, p.15) “a satisfação total do consumidor só é possível quando o conhecemos profundamente e quando administrarmos os elementos mercadológicos com base dados e fatos”. Podemos notar o quanto modificou-se o comportamento do consumidor. Nos dias de hoje o consumidor pode fazer pedidos de várias formas, sejam elas online, e por meio das mídias sociais: como Instagram, Facebook e WhatsApp, e muitos produtos podem ser personalizados (SCHIFFMAN, 2012).

Há influências automáticas, não conscientes, na hora de adquirir um objeto do nosso desejo. Muitas vezes palavras mágicas e singelas induzem ao ato, assim como o ambiente, que já é preparado para esse envolvimento quase amoroso, envolvendo o momento da compra. Pode ser uma música interessante, um cheiro no ar, uma luz especial ou algo que nem percebemos, mas foi calculado estrategicamente para chamar a nossa atenção. É aí que entra o vendedor, que é o “ator” principal no processo da venda, com olhar singelo, fala gentil e agradável, nos convencendo a fazer algo que já era do nosso desejo mais íntimo. E logo aparece a fatura do cartão, o cheque, as notas entre outros (GUÉGUEN, 2010).

Quando falamos sobre a influência do comportamento do consumidor, pensamos também no poder da influência vinda dos meios de comunicação, paradoxalmente o comportamento do consumidor está totalmente sob o seu próprio controle. Porém na prática não funciona sempre desta forma, em virtude da capacidade enorme de processamento de informações que o ser humano possui, também pelo fato de que ele busca emoções e contato social para o seu bem-estar psicológico (GUÉGUEN, 2010).

Sendo assim, a força destes fatores de influência está na capacidade de despertar emoções positivas no consumidor. Como disse Guéguen (2010, p. 10) “com frequência, esses elementos conduzirão ao ato da compra ou ao incremento do cesto de compras do consumidor”.

2.3.7 Posicionamento de mercado para bens e serviços

Segundo Kotler e Keller (2012) o posicionamento de mercado para bens e serviços é o ato de projetar uma imagem da organização de forma que ela obtenha

um lugar diferenciado na consciência do público alvo tendo como objetivo posicionar a marca.

Para Sparemberger e Zamberlan (2008, p. 94 apud HEELLER, 2012, p.39):

Posicionamento é o produto na mente do consumidor, pois quando bem posicionado pode proporcionar vantagens competitivas, criando barreira ou retardando a entrada da concorrência. Atualmente a estratégia de posicionamento é uma das principais preocupações do administrador, pois configura a imagem da empresa e o valor oferecido no produto em cada segmento de mercado, de tal forma que o consumidor possa atender o que a empresa proporciona no momento que compara com a concorrência.

Cobra (2015) declara que a mente das pessoas só leva em consideração o que compatibiliza com o conhecimento ou experiência adquirido pelas mesmas ao longo dos anos. Sendo assim a estratégia de posicionamento se baseia num estudo do pensamento do consumidor, desta forma o que importa é descobrir a melhor maneira de atingir a mente do consumidor, e impedir que a concorrência leve vantagem sobre o posicionamento do produto.

Conforme Cobra (2015, p.177):

[...] posicionar um produto adequadamente na mente dos consumidores-alvo é uma maneira de obter vantagens competitivas duradouras, criando inclusive barreiras à entrada de produtos concorrentes. No entanto um posicionamento inadequado, do tipo superposicionamento ou subposicionamento de dois ou mais atributos de um produto, pode trazer resultado desastrosos para qualquer empresa.

Para Daronco (2008, apud MARCHESAN, 2017), serviços consistem em atividades, benefícios ou satisfações que são ofertados para venda mais são totalmente intangíveis.

Para Cobra e Zwarg (1986, p.3 apud MARCHESAN, 2017 p. 25):

Entende-se como serviço uma mercadoria comercializável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes.

Daronco (2008 apud MARCHESAN, 2017, p.24), ainda ressalta as seguintes características de serviços sendo:

- **Intangibilidade:** o serviço não tem aparência, nem consistência física, não pode ser tocado, cheirado e sentido.
- **Variabilidade:** Por ser realizado por pessoas, é difícil se manter um alto grau de padronização, um serviço prestado em um dia, pode não ser prestado exatamente da mesma forma em outro.
- **Perecibilidade:** um serviço não pode ser armazenado para ser utilizado posteriormente, os serviços só podem ser usados nos momentos em que são oferecidos.
- **Ausência de estoque:** Em razão de sua perecibilidade, e como é produzido no momento da aquisição não se acumula em estoque
- **Simultaneidade:** consumimos à medida que o serviço é produzido.
- **Envolvimento:** participamos como receptores deste serviço, e acabamos nos envolvendo e opinando sobre como gostaríamos que fosse realizado.
- **Dificuldades para os clientes avaliarem:** por ser algo intangível fica mais difícil as comparações, os serviços são mais difíceis de serem testados ou verificados antes da entrega.
- **O sistema de entrega:** este pode ser feito por meio de um canal físico ou eletrônico. Todas estas características devem ser levadas em consideração quando a empresa formular estratégias para os serviços, visto as diferenças que estes têm em relação a produto, e assim adotar as medidas corretas de acordo com o que se deseja.

Para Spíllere (2011), a distinção entre bens (objetos, dispositivos ou coisas) e serviços nem sempre acontece de forma tão clara, pois é difícil distinguir um bem puro de um serviço puro. Um bem puro é algo que não possui um elemento fornecido pelo serviço. Por outro lado serviço, é o que não dispõe de qualquer tipo de bem tangível.

Sendo assim a maior diferença entre bens e serviços é a intangibilidade (HOFFMAN; BATESON, 2003 apud SPÍLLERE 2011).

Segundo Cobra (2015) á uma estratégia de diferenciação, sendo a tentativa da empresa se tornar exclusiva em uma ou mais dimensões, reconhecidos pelo seu consumidor-alvo do segmento de mercado no qual está incluso. Esse posicionamento diferenciado pode ser alcançado com base na qualidade do produto, na exclusividade da distribuição ou ainda nos serviços oferecidos. Já os negócios que o objetivo é baixo custo, geralmente centralizam suas estratégias em produtos padronizados e de

desempenho uniforme para que possa competir em um mercado agressivo com preços baixos. As organizações de grande porte, seu foco está na infraestrutura de porte, exploram a economia de escala de produção ou de distribuição, para que seja possível concorrer com um valor mais baixo dessa forma pode obter ganhos de participação de mercado.

2.3.8 Estratégia de preços

De acordo com Churchill e Peter (2013) as estratégias de preços têm influência direta sobre o comportamento de compra, diversas vezes os clientes preferem produtos mais baratos, por estarem na promoção ou por ganharem uma porcentagem de desconto, já para clientes que, possuem decisões mais rotineiras ou limitadas, o preço será muito relevante na decisão de compra. Dessa forma os profissionais de marketing acreditam que será necessário diminuir o valor dos produtos, reduzir outros custos ou persuadir seus clientes para que acreditem que o produto tenha mais benefícios do que o valor a ser cobrado.

Segundo Kotler (2005, p. 274),

ao estabelecer um preço para seus produtos, as empresas seguem um procedimento constituído de seis etapas: seleção do objetivo da determinação de preços, determinação da demanda, estimativa de custos, análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes, seleção de um método de determinação de preços, seleção do preço final.

Cobra (2015) afirma que o preço é uma estratégia poderosa para fechar vendas e ganhar novos clientes e serviços. A negociação relacionada a preço é muito importante para transações de profissionais, serviços, ofertas promocionais de empresas de serviços, como restaurantes hotéis companhias aéreas entre outras empresas prestadora de serviços. Segundo Lima (2018) o gestor deve ter um embasamento solido para determinar preços de forma que possa trazer lucratividade para a empresa.

Lima (2018, p. 21 apud CROCCO, 2010, p. 150) afirma que:

A fixação ou definição do preço de um produto não pode ser definida como um processo lógico, estruturado e universal de tratamento de dados e informações sobre operação (custos, despesas, expectativa de remuneração de capital, etc.) e mercado (elasticidade-preço, valorização ou importância atribuída pelo consumidor ao produto etc.). O preço constitui uma variável

estratégica da organização e, portanto, guarda relação direta com os objetivos dela, dependendo de decisões de gestão e embutindo riscos, associados às incertezas de negócio. Entre as abordagens utilizadas como base para a adoção ou alteração de um preço, quatro são particularmente padrões de referência para análise e suporte da decisão: a análise marginal, preços baseados nos custos, preços baseados na concorrência e preços baseados no valor do comprador.

Para Lima (2018) por se tratar de uma variável estratégica o apreçamento dependerá das estratégias definidas pelo gestor de maneira que se adeque ao perfil organizacional, não somente de forma sistêmica com dados e informações como também adequar-se ao ambiente econômico e social no qual empresa esteja inserida. Para auxiliar os gestores há algumas estratégias como: a relação preço-custo-d demanda, elasticidade, preço-d demanda, preço de margem, preço psicológico, preços dinâmicos, preços geográficos e preços de linhas. Conhecendo essas abordagens o gestor poderá se aprofundar nos temas e conseqüentemente estará munido de estratégias que vão beneficiar sua empresa e a definição de preços de seus produtos e serviços.

2.3.9 Estratégia de venda e fidelização do cliente

Segundo Farra e Geber (2020) a estratégia de vendas pode ser compreendida como a forma que a organização utiliza estratégias para alcançar seu objetivo perante as oscilações do mercado. Por meio do controle e inovação podemos encontrar os elementos que guiarão a corporação, intensificando seus pontos fortes e minimizando suas fraquezas.

Segundo Farra e Geber (2020, p. 71):

Uma das formas de uma empresa criar uma estratégia eficaz e, com isso, diferenciar-se da concorrência é por meio da criação de valor. Sob essa ótica, estudiosos estão reconhecendo cada vez mais que a venda e a criação de valor se desdobram ao longo do tempo em sistemas complexos que envolvem muitos autores.

Para Cobra (2015) a estratégia de vendas supõe que é o uso de ações para influenciar o cliente a comprar. Dentre as ações importantes destacam se:

- O produto deve estar adequado ao mercado: não o mercado adequado ao produto. Pois o produto deve estar atrelado as necessidades do mercado solucionando os problemas de seus respectivos clientes;
- Se necessário for mude a organização: Uma empresa com foco em vendas deve ser flexível para aproveitar ao máximo todas as oportunidades que o mercado oferece, inovando com velocidade para atender as exigências do mercado;
- Investir em pesquisas de mercado: Dessa forma é possível entender as necessidades do mercado e atender seus anseios. Investir em informações de mercado é a base para o crescimento em vendas;
- Inovar, apresentar soluções novas para velhos problemas: A empresa deve encarar os problemas organizacionais como oportunidades de vendas e não como ameaças;
- Aumentar a penetração no mercado atual: É aumentar as ofertas de um produto com novas estratégias e especificações;
- Expandir vendas para novos mercados: é preciso colocar os produtos atuais em um maior número de seguimentos inseridos no mercado (COBRA,2015).
- Diferenciar o produto da concorrência: É oferecer diferentes serviços ou produtos visando obter vantagem competitiva;
- Diversificar o negócio: Incluir novos produtos ou serviços para ampliar o leque de ofertas sem perder o foco;
- Custos reduzidos: é necessário ter preços competitivos.

Sendo assim, é necessário não somente vender para seus clientes, mas também é preciso saber fidelizar, para que continuem consumindo seus produtos ou serviços.

Segundo Izidoro (2016), a melhor estratégia de fidelização de cliente é se aprofundar em quem são os clientes que a empresa deseja atingir, e quais são seus desejos e necessidades, com essas informações é possível desenvolver ações para a fidelização de clientes.

Para que possamos fidelizar nossos clientes é necessário fazer uma segmentação de mercado, criar um relacionamento com os clientes, averiguar suas necessidades e oferecer soluções e vantagens específicas (IZIDORO, 2016).

Dessa forma, Oliveira (2015) afirma que com os relacionamentos pessoais a fidelidade dos clientes não se compra, mas se conquista em longo prazo, através de ações que transmitem confiança, respeito, atenção ou cuidado. A fidelização é um processo contínuo de integridade, pois nenhum cliente é fiel ocasionalmente nem para sempre.

2.3.9.1 Estrutura da força de vendas

As estratégias utilizadas para a força de vendas possuem total influência sobre a estrutura. Se a organização oferece produtos para seus consumidores finais sendo de regiões diversas é recomendado estruturar a força de vendas por território. Já se ela vende produtos variados a cliente com perfis diferentes é melhor estruturá-la por produto ou cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

- Estrutura da força de vendas por território:

A estrutura da força de vendas por território entrega uma área geográfica para cada vendedor que vendem todos os produtos e serviços da organização para determinados clientes daquela área. Essa estrutura motiva os vendedores a terem mais relacionamento com seus clientes locais aumentando sua conversão de vendas (KOTLER; ARMOSTRONG, 2007).

- Estrutura da força de vendas por produto:

Desta forma os vendedores precisam ter o conhecimento técnico de todos os produtos, portando o objetivo da estrutura da força de vendas por produtos de consumo é trabalhar com produtos simples e de fácil distribuição, logo as estruturas de vendas por produtos organizacionais precisam trabalhar com produtos mais complexos, que exigem maior conhecimento técnico dos vendedores (KOTLER; ARMOSTRONG, 2007).

- Estrutura da força de vendas por cliente, de acordo com Kotler e Armstrong, (2007, p. 431) apresentam que:

Um número crescente de empresas está atualmente utilizando a estrutura da força de vendas por cliente, segundo a qual elas organizam as forças de vendas de acordo com linhas de clientes ou de setores. Diferentes forças de vendas podem ser montadas para setores distintos, para atender os clientes existentes em detrimento de novos clientes, e para lidar com as contas mais importantes, em detrimento das contas normais.

Sendo assim Kotler (2005), afirma que a medida que o mercado evolui e as condições econômicas mudam, é necessário que as empresas reestruturem e revejam as estratégias da estrutura da força de venda, para que a empresa continue com estratégias assertivas.

2.3.9.2 O plano de vendas

Segundo Dias (2010) o plano de vendas é uma ferramenta gerencial essencial para detalhar os processos de vendas da empresa. Deixar claro os objetivos do plano de vendas auxiliam na motivação dos vendedores. Para Churchill e Peter (2012, p. 528):

Em organizações de porte médio ou grande, a administração de vendas é responsabilidade dos gerentes de vendas, que normalmente executam as funções de recrutamento, treinamento, organização e supervisão das forças de vendas. Em companhias que utilizam venda em equipe ou outros tipos de equipes interfuncionais, o papel dos gerentes de vendas é particularmente importante porque eles precisam de conhecimento e habilidade para criar equipes eficazes. Nas grandes companhias globais, os vice-presidentes de vendas coordenam as forças de vendas a partir de diferentes partes do mundo.

Para Dias (2010) um plano de marketing assertivo precisa consistir em definir um território de vendas, onde haverá a descrição da área geográfica ou grupo de clientes, o que dará um norte aos vendedores de onde deverão focar para definir seus objetivos e metas. O território geográfico compreende uma localização urbana, geralmente é dividido em distritos, bairros, quadras ou prédios, caso a cobertura abranja estados e cidades, é observada as barreiras geográficas e demais variáveis para facilitar o acesso do vendedor. Desta forma Silva (2011), destaca que, o plano de vendas tem a sua origem no planejamento de vendas, e tem como principal objetivo alcançar os objetivos proposto pelo marketing da empresa que foram estabelecidos no planejamento de marketing os quais foram estruturados nas estratégias empresárias.

2.3.9.3 Ações de vendas

Segundo Churchill e Peter (2012), podemos analisar que as ações de vendas envolvem sete passos até a finalização da venda, sendo eles: prospecção de clientes,

preparação para visitas de vendas, abordagem de clientes potenciais qualificados, realização da apresentação de vendas, controle de objeções fechamento de vendas formação de relacionamentos de longo prazo. Churchill e Peter (2012) citam os sete passos sendo:

- **Prospecção de Clientes**

De acordo com Churchill e Peter (2012) na prospecção de clientes os vendedores precisam encontrar pessoas ou empresas que possam ser compradores do seu produto, é utilizado três meios de encontrar esses compradores, por indicações, clientes potenciais e clientes potenciais qualificados.

- **Preparando a Visita de Vendas**

Os vendedores precisam se informar melhor sobre os clientes, é fundamental que os vendedores conheçam os aspectos e as vantagens apresentadas pelos produtos (CHURCHILL; PETER 2012);

- **Abordando clientes potenciais qualificados**

De acordo com Churchill e Peter (2012), na abordagem de clientes qualificados os vendedores devem fazer perguntas, colher informações do seu cliente potencial, abordar os clientes de uma forma amigável e entrar em um bate papo.

- **Apresentação de Vendas**

A apresentação de vendas declara informações aos clientes, com a meta de incentivar interesse adicional. A abordagem tradicional pressupõe que os vendedores retratem e demonstrem as qualidades do produto e esclareçam como elas podem beneficiar os clientes potencial (CHURCHILL; PETER 2012).

- **Controlando Objeções**

Segundo Churchill e Peter (2012) afirmam que as objeções de vendas são os motivos dos clientes potenciais não efetuarem compras, podendo estar baseadas em custos, nas qualidades dos produtos ou em ambas das duas situações.

- **Fechamento da Venda**

Em concordância com Churchill e Peter (2012), no fechamento de venda os clientes solicitam pedidos de obtenções de compromisso. Na maioria das situações os vendedores são os responsáveis para iniciar o fechamento da venda com o cliente.

- **Formando um Relacionamento de Longo Prazo**

De acordo com Churchill e Peter (2012), declaram que nem sempre o fechamento da venda é o fim do processo, os vendedores precisam construir um pós-venda com os seus clientes e continuar um relacionamento ao longo prazo.

2.3.9.4 Definição de metas de vendas

Segundo Yanaze (2011), as metas são como uma quantificação dos objetivos, ou seja, aquilo que a empresa deseja alcançar em termos de volume, valor e tempo. A definição quantitativa é essencial, pois, dessa forma é possível dividir em metas setoriais específicas, além de tornar possível a aferição periódica dos resultados parciais obtidos.

Segundo Yanaze (2011, p. 68) afirma que:

No entanto é preciso enfatizar que os objetivos e as metas da organização não são temas que dizem respeito apenas à alta direção. Sua definição exige, necessariamente, a participação de todos os setores da empresa, contribuindo para o levantamento, a organização e a análise das informações demandadas no modelo de sistema de informação para planejamento.

Sendo assim, Cobra (1994 apud WAGNER, 2017), acredita que as metas e objetivos da empresa marcam a direção básica para todo o planejamento departamental da empresa, ou seja, além dos objetivos coletivos que a empresa possui, ela também determina os objetivos específicos, podendo estar separada por departamentos, tipos de vendas ou até mesmo por objetivos pessoais para cada colaborador, oferecendo motivação e vantagens para ambos.

Para Cobra (2015) para obter bons resultados é necessário que os objetivos de marketing e de vendas estejam alinhados e bem especificados em forma de metas, e os vendedores precisam ser motivados a cumpri-las.

Segundo Cobra (2015) os objetivos de venda devem considerar a equipe de vendas e pode ser entendido em três partes sendo elas:

- “Primeira parte: Atributos específicos, escolhidos como medida de desempenho. Por exemplo: o volume de vendas” (COBRA, 2015, p.357).
- “Segunda parte: O padrão em que o atributo é medido. Por exemplo: o volume de vendas em valor monetário ou valor físico – número de unidades a serem vendidas” (COBRA, 2015, p.357).

- “Terceira parte: A meta, valor específico na escalada em que a empresa pretende atingir. Por exemplo: vender X unidade ou X valores em reais” (COBRA, 2015, p.357).

Ratificando Cobra (2015, p.356) afirma ser “importante que o esforço da equipe esteja em consonância com os objetivos da empresa, e que os valores sejam adequados ao potencial de mercado da região de cada vendedor”.

2.3.9.5 Análise do potencial de mercado e demanda

Segundo Dias (2010), potencial de mercado é um termo usado para representar o setor de negócios de uma organização, para medir se a empresa poderá vender seus produtos e qual é a oportunidade de assertividade conforme a análise representa. Em Cobra (2015, p. 64) vamos encontrar o seguinte esclarecimento:

Para estimar o potencial de mercado em números absolutos, um dos caminhos é a utilização do conceito de potencial de mercado (PTM), definido do seguinte modo: $PTM = N \cdot Q \cdot P$ onde: PTM= quantidade total que um mercado tem possibilidade de absorver de determinado produto ou serviço, N = número de compradores do produto no mercado considerado sob dadas condições Q = quantidade média comprada por um comprador médio P = Preço médio de cada unidade do produto.

Consumidores organizacionais precisam de bens e serviços para ajudá-los a conseguir lucro e atender as necessidades de seus clientes, a demanda vai depender das mudanças da dimensão do marketing (CHURCHILL; PETER, 2012).

Os autores Kotler e Keller (2012, p.8), descrevem sobre necessidades, desejos e demanda como:

Necessidades são os requisitos básicos do ser humano, como aqueles por ar, comida, água, roupas e abrigo. [...] essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las [...] Demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los.

Contribuído Kotler e Keller (2012) afirmam que cada preço elevará um tipo diferente de demanda, desta forma terá um impacto diferente nos objetivos de marketing da empresa. A relação entre preço e demanda, é representado por uma curva de demanda, pois, quanto mais elevado o preço, menor a quantidade demandada, dessa forma demonstra que o tamanho da demanda tem de estar em

sincronismo com o poder aquisitivo das pessoas em relação ao valor do produto. Alguns consumidores consideram que o valor elevado de um produto, se torna de maior qualidade, entretanto se for cobrado um valor excessivamente elevado o nível de demanda pode cair.

Desta forma é possível compreender que a análise de potencial de mercado, verifica a possibilidade de venda e compra de seu produto, já a análise de demanda e a quantidade de pessoas que possam se interessar em nosso produto elevando ou não a curva de demanda (DIAS, 2012).

2.3.10 Estratégias de comunicação de marketing

Para Kotler e Keller (2012) a comunicação de marketing é uma estratégia que as empresas utilizam para informar e persuadir seus consumidores, mostrando os benefícios do seu produto. Deste modo a comunicação pretende construir relacionamento para reforçar a fidelidade com o cliente, essa forma de comunicação pode ser direta ou indireta.

No ponto de vista de Dias (2010), observamos que os meios de comunicação são conhecidos como mídias. As mídias devem ser escolhidas conforme as características do seu público alvo, alinhados com os objetivos da comunicação, em vista disso, devem realizar um papel diferente no plano de comunicação.

Segundo Gilbert e Peter (2012), o composto de comunicação tem quatro elementos que são usados como estratégia de comunicação do marketing como: propaganda, vendas, pessoais, promoção de vendas e publicidade.

- Propaganda: Quando as pessoas lembram de mensagens sobre marketing automaticamente pensam em propaganda, qualquer anúncio persuasivo veiculados aos meios de comunicação durante um período determinado e num determinado espaço, pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização. Ao decidir como a propaganda se encaixa no composto do marketing é decidido qual mídia usar, sendo assim de forma impressa, eletrônica, marketing direto ou outdoors, após isso os profissionais de marketing escolhem o método mais eficaz de como transmitir a mensagem (GILBERT; PETER, 2012);
- Venda pessoal: A venda pessoal é o que envolve a interação do pessoal com o cliente, ou seja, é feita por qualquer veículo que permite a interação direta entre o vendedor e o comprador, assim ele obtém o *feedback* imediato, desta forma se

o cliente tiver dúvidas de como funciona determinado aparelho ou dispositivo ele tem suas dúvidas sanadas na hora pelo vendedor (GILBERT; PETER, 2012);

- Promoções de vendas: A pressão de marketing é feita dentro e fora da mídia e aplicada durante um período predeterminado para estimular a experiência com um produtor e aumentar sua demanda ou disponibilidade (GILBERT; PETER, 2012);
- Publicidade: É a comunicação de informações sobre a companhia ou produto, frequentemente na forma de mídia não paga. A publicidade pode ser representada de diversas formas sendo mais comuns em reportagens da imprensa, transmissões de entrevista e eventos destinados para chamar a atenção (GILBERT; PETER, 2012);

Para Limeira (2010, p. 282) os meios de comunicação também podem ser classificados segundo a abrangência do público atingido, a saber:

- Mídia de Massa: veículos de comunicação que atingem o grande público, como a televisão;
- Mídia segmentada: veículos que atingem segmentos específicos de público, como as revistas infantis;
- Mídia dirigida: veículos que atingem um ou alguns indivíduos, como a mala direta;
- Mídia eletrônica: televisão, rádio, televisão a cabo, internet;
- Mídia impressa: revistas, jornais, folhetos, encartes, catálogos, livretos;
- Mídia dirigida: malas diretas, folhetos, catálogos, cartas impressas;
- Mídia exterior, ao ar livre: outdoors, cartazes, painéis, propaganda, em ônibus, táxi, metro.

Desta forma a comunicação de marketing se torna essencial para atingir o público alvo da empresa, tornando as estratégias da empresa mais assertivas. (LIMEIRA, 2010).

2.3.11 Estratégia de mídia

Segundo Dias (2010) o plano de mídia é a descrição, pelo gerente de produto, do orçamento a ser colocado em mídia, bem como dos diferenciados veículos de propaganda a serem usados na ação, com base nos objetivos de comunicação. A partir dos objetivos e do plano definido, o planejador de mídia, da agencia de

propaganda, irá especificar a planificação de mídia, especificado a quantidade, espécie e a força de uso dos diversos veículos de propaganda.

Para Dias (2010) os objetivos de mídia classificam em:

- GRP (Gross Rating Points) ou audiência bruta total;
- Cobertura ou audiência líquida;
- Índice de audiência líquida ou bruta;
- Frequência média ou absoluta;
- Distribuição de frequência
- Custo por mil.

Segundo Cobra (1940) a limites entre muitas formas de mídia sendo elas, televisão, rádio, jornais entre outras, estão se modificando cada vez mais, se tornando cada vez mais irreal na sua natureza por causa da internet a qual foi adaptado acesso virtual a toda elas. Atualmente, as pessoas podem ler jornais, assistir a programas de televisão, escutar sua rádio de preferência através da sua internet. Esse veículo tem unido todos os outros modelos de comunicação, amarrando seus usuários apenas com seu uso essa e uma ideia que deve ser colocada em atenção na escolha do canal de comunicação que as organizações vão atar suas campanhas de marketing.

2.3.12 Conceito de marca

Segundo Kotler e Keller (2012) as marcas indicam o fabricante ou a origem de um produto, sejam empresas ou pessoas físicas, atribuído assim a responsabilidade do funcionamento de um produto a determinada fabricante ou distribuidor. Os clientes podem avaliar da mesma forma um produto idêntico, mas de forma diferente, dependendo da marca ou de como a marca está posicionada no mercado, eles identificam a marca com experiências já vividas ou com a posição que o marketing daquele produto ocupa no mercado. Dessa forma conseguem identificar qual produto satisfaz suas necessidades e quais deixam a desejar.

Churchill e Peter (2012, p. 250) afirmam que:

Os profissionais de marketing atribuem marcas a seus produtos para diferenciá-los dos concorrentes e para ajudar os compradores a tomarem decisões de compra. Uma marca é “um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos bens ou serviços de outros vendedores”.

Para Kotler e Keller (2012) as marcas são de muita importância para as empresas, em primeiro lugar elas facilitam o manuseio ou o rastreamento dos produtos, e auxiliam na organização dos estoques tornando mais simplificada a contabilidade da empresa. Além disso a processos que oferece proteção jurídica quantos aos dados e recursos específicos dos produtos. O nome da marca por exemplo, pode ser protegido por marca registrada, os processos podem ser protegidos por patentes e as embalagens dos produtos podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados, desta forma esses direitos autorais asseguram que a empresa tenha segurança ao investir na marca.

As marcas que demonstram confiança para os clientes, indicam um alto nível de qualidade dessa maneira se torna mais recorrente que os clientes comprem a marca novamente, essa fidelidade de seus clientes promove previsibilidade de mercado e segurança de demanda, pois torna mais difícil de futuros concorrentes ingressarem no mercado, pois a marca já se encontra estável e reconhecida pelos seus clientes. (KOTLER; KELLER, 2012)

Segundo Yanaze (2011) marcas com uma administração correta geram maiores margens operacionais e conseqüentemente lucros mais altos, proporcionando também maior crescimento e diminuição dos riscos do negócio. Desta forma é fundamental que para uma marca se torne bem-sucedida ela deve ser bem administrada.

2.3.12.1 Estratégias relacionadas a marca

Segundo Cobra (2015), para que seja possível posicionar uma marca na mente de um consumidor é necessário inicialmente fazer uma pesquisa para descobrir qual o sentimento dele em relação a marca, pois as marcas representam símbolos de consumo que estão associadas a momentos de prazer e emoção. De acordo com o autor a marca é o que se vê é o que se sentem.

Conforme Churchill e Peter (2012) dividem as marcas em três tipos sendo, marca do fabricante a qual é uma marca de uso e propriedade exclusivo do fabricante, marca própria sendo de propriedade utilizada para uso do varejista ou atacadista e a marca genérica onde é identificado os produtos somente por sua classe genérica, os varejistas tem vários benefícios ao oferecer marcas próprias e genéricas. Possivelmente o mais importante é ressaltar que esses produtos oferecem mais

margens de lucro do que as marcas de fabricante, pois os varejistas têm menos despesas ao promovê-los. Desta forma os varejistas têm maior controle sobre o composto de marketing incluído qualidade do produto, promoção e preço. Sendo assim a lealdade a uma marca própria beneficia diretamente os varejistas pois os clientes precisam comprar em suas lojas para possuir a marca, e para contrapor-se a marcas próprias os fabricantes, têm de demonstrar que seu produto tem valor superior e mais benefícios, os fabricantes também pode competir com marcas próprias reduzindo o valor de seus bens de marcas.

Para Kotler e Keller (2012, p.260):

A promessa de marca representa a visão da empresa sobre, o que a marca deve significar e realizar para os consumidores. Estes vão decidir, com base no que pensam e sentem sobre a marca, para onde (e como) acreditam que elas devem seguir e, assim, dar seu aval (ou não) a qualquer ação ou programa de marketing.

Segundo Yanaze (2011) na atualidade tudo é vendido com marca sendo alimentos, produtos ou serviços tendo como objetivo distingui-los da concorrência principalmente pela qualidade. Por isso os atacadistas e varejistas foram levados a escolher marcas que fossem eficazes em muitos sentidos como originalidade, fácil pronuncia, fáceis de lembrar, que descrevessem o produto de forma criativa. Desta forma os clientes lembrarão com mais facilidade da marca.

2.3.12.2 *Slogan*

Segundo Yanaze (2011), o *Slogan* é parte da identificação da empresa, pois é como a marca é reconhecida no mercado, constituindo um dos elementos da comunicação com seu público alvo, por ser caracterizado por diferenciar sua marca da de seus concorrentes, o slogan é ideal para o posicionamento, para evidenciar a personalidade da marca, ou então se pode afirmar a forma como a marca é vista na mente de seu consumidor, o slogan tende a acompanhar o posicionamento das marcas e só mantém sua força ao longo do tempo em quanto pode motivar pessoas e gerar lucro.

Segundo Matos (2007, p. 21), “os slogans têm propósito de causar aproximação dos consumidores às marcas, para assim fixar seu nome. É um dos

elementos que contribui para a construção da imagem da empresa e deve estar alinhado aos objetivos e o valor do produto”.

Para que esse slogan se torne ainda mais poderoso para que os clientes associem o símbolo a marca, pode-se explorar a capacidade de criar um valor para a sua marca, podendo desenvolver ações promocionais estratégicas e que tenham grande impacto ao reforçar a identidade da empresa, ou as associações da marca, esse slogan deve ser objetivo, interessante e memorável para os consumidores. Para que esse reconhecimento seja possível, o símbolo pode se tornar uma característica exclusiva da marca e um ativo da empresa. Esse símbolo consegue reunir o conhecimento da marca, associando assim uma marca de qualidade e ainda qualidade percebida, gerando lealdade e simpatia de seus clientes (AAKER, 1998 apud AMATO, 2015).

Segundo Amato (2015, p. 29 apud COBRA, 2011, p. 208) diz que “a questão é, pois, usar a criatividade no nome da marca e nas suas formas de representação gráfica para que ela estimule o consumidor a comprar”.

Dessa forma é possível identificar a importância de slogan para o reconhecimento da marca, pois em um mercado com muitos concorrentes, o slogan vai facilitar o cliente de identificar sua marca em meio a tantas outras, tornando-a uma marca mais reconhecida e memorável (AMATO, 2015).

2.3.13 Plano de ação

Segundo Campos (2016) existe uma definição de planejamento que não é refletida como uma tentativa de controlar o futuro, mas como devemos colocá-lo em prática, ou seja, o plano de acesso é o processo. Prasrlak (2016) descreve em seu artigo que o plano de marketing tem o objetivo de analisar o ambiente e o mercado onde a empresa está inserida, para que seja estabelecido um plano de ação para alcançar os resultados que a empresa deseja. Dessa forma para dar coerência e ordem a um planejamento de marketing é necessário um plano de ação, onde será determinado o que será feito e por quem será feito. (HEELLER, 2012).

Para Sparemberger e Zamberlan (2008, p.175 apud HEELLER 2012, p.41) “o plano de ação trata de apresentar um resumo das atividades que pretendem ser executadas no período”.

Contribuído Las Casas (2001, p.55 apud HEELLER, 2012, p.41), afirma que deve ser descrito no plano de ação os elementos do planejamento de marketing que necessitam de uma “ação”. No plano de ação é possível descrever quem será o responsável pela execução, bem como o período da atividade e qual será o custo de cada atividade, para que seja possível analisar qual será o investimento necessário para colocar o plano de ação em andamento. Dessa forma a administração do plano de ação ficará mais fácil, pois o gestor poderá acompanhar e dar coerência a todas as atividades necessárias para alcançar os objetivos da empresa, com a utilização das ferramentas apresentadas a seguir será possível realizar o plano de ação com êxito.

2.3.14 Ferramentas para controle do plano de ação

Segundo Dias (2010) após definirmos as principais estratégias é necessário elaborar um plano de ação de controle, contendo as seguintes perguntas: quem fará o que? Qual será a sequência das etapas? Quando ocorrerão? Quais verbas serão necessárias?

Para que seja possível rastrear e monitorar o plano de ação e necessário que a empresa acompanhe todos os processos o objetivo de manter um plano de controle é acompanhar o progresso, verificar e analisar as metas alcançadas, dessa forma é possível nortear a direção, evidenciando as etapas e estratégias que não estão sendo cumpridas (DIAS, 2010).

Dias (2010), ressalta que as principais ferramentas utilizadas para controle de ações de marketing são elas:

- **Matriz BCG:**

A matriz BCG é uma ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das corporações com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos da corporação entre as diversas unidades dos negócios. A Matriz permite administrar melhor o negócio da corporação como um todo, por meio da padronização e da visualização da forma gráfica dos diversos negócios da empresa. Ao facilitar a visualização dos negócios da empresa por meio de um gráfico de duas variáveis, no qual os diversos negócios são alocados, a empresa pode decidir da forma mais eficiente onde investir seus recursos. (DIAS 2010, p.455).

- **Matriz de atratividade do mercado:**

A matriz de atratividade do mercado permite analisar os diversos negócios da corporação sendo muito útil no auxílio a tarefa de alocação de recursos. É uma ferramenta que auxilia a empresa a decidir por aumentar, manter ou reduzir (ou até zerar) seus investimentos em determinada unidade de negócios. [...] a atratividade de mercado pode ser estimada a partir da elaboração de uma lista de variáveis que definem o negócio, como tamanho, crescimento, margem, intensidade da concorrência e custos. Os responsáveis pelo planejamento da empresa decidem quais variáveis são relevantes e passam a selecionar cada uma delas, determinando por definir o que vem a ser um mercado com alta média e baixa atratividade (DIAS, 2010, p.457).

- **As Forças De Porter**

Segundo Faria (2014) as cinco forças de Porter, permite uma visão mais analítica do mercado alvo e o que influencia o comportamento consumidor.

É possível descrever as 5 forças de Porter na Figura 4.

Figura 4 - 5 Forças de Porter



Fonte: Versiani ([2021?]).

Porter (2004 apud FARIA, 2014), explica que o modelo de análise das 5 forças de Porter, demonstra o retorno sobre o investimento de determinado negócio, dessa forma influência os preços assim como os custos vinculados ao setor da indústria, o

que determina sua rentabilidade. Utilizando esse modelo de análise é possível identificar novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, é possível também observar o poder de atratividade que um setor possui, facilitando assim a identificação das forças que atuam no sistema competitivo de todos os setores e ramos.

- **Ferramenta 5w2h**

Segundo Campos (2020) a 5W2H é uma ferramenta do plano de ação, para que seja possível operacionalizar todo o planejamento estratégico colocando-o em prática, e é utilizado como uma maneira de organizar as informações, responsabilidades, prazos e objetivos. Um dos meios mais fáceis de apresentar o plano de ação a uma empresa é a ferramenta 5W2H que consiste nos seguintes questionamentos:

- What (O que será feito?)
- Why (Por que será feito?)
- Where (Onde será feito?)
- When (Quando será feito?)
- Who (Por quem será feito?)

Conforme podemos apresentar na figura 5.

Figura 5 - 5W2H

5W2H			
5W	What	O que será feito?	Tema
	Why	Por que será feito?	Justificativa
	Where	Onde será feito?	Local
	When	Quando será feito?	Cronograma
	Who	Por quem será feito?	Responsabilidade
2H	How	Como será feito?	Método
	How much	Quanto custará fazer?	Orçamento

f /nyedsonbarbosa @nyedsonbarbosa in /nyedsonbarbosa nyedsonbarbosa@outlook.com

Fonte: Barbosa (2014).

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA FINANCEIRA

2.4.1 Gestão do Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é uma das principais ferramentas de gestão financeira pela qual se deve planejar, analisar e controlar as despesas e o inventário de uma empresa. É representado através de gráficos cronológicos de entrada, denominado como ingressos, e saídas, denominadas como desembolsos de recursos financeiros na empresa. A partir dessa elaboração do fluxo de caixa, será possível a verificação e o planejamento de eventual escassez de caixa para cobrir gastos, ou então da quantia em caixa ser superior à necessidade operacional, fazendo com que este dinheiro fique inerte, enquanto poderia ser investido em ativos ou ações para que estes convertessem o investimento em lucro para a empresa (FRAUCHES, 2014).

2.4.1.1 Contas a receber e a pagar

A realização de uma boa gestão de contas a receber é essencial para o caixa de uma empresa. Devem-se considerar dois principais fatores: 1) Condições de crédito, que estão relacionados à concessão de prazos e descontos que poderão ser ofertados nas vendas à vista; 2) Padrões e limites de crédito, devendo-se estabelecer determinadas exigências para a concessão de crédito, aonde analisar o perfil do cliente auxilia a definir limites individualmente a cada cliente, diminuindo os riscos financeiros e o controle de contas a receber, o qual é constituído por uma base de dados que gera diversas informações as quais deverão auxiliar o gestor nas tomadas de decisões da empresa inerentes às finanças em relação a contas a receber e a pagar (OLIVEIRA 2015).

Outro fator importante, ainda segundo Oliveira (2015), é o levantamento das contas a pagar como fornecedores, colaboradores, e outros gastos mensais sendo eles fixos ou não, sempre respeitando e controlando o seu vencimento, objetivando evitar problemas como pagamento de multas, ausência de entrega de mercadoria no prazo necessário e outros problemas que podem vir a acarretar oriundos das circunstâncias de não observação destas contas financeiras (HOJI, 2014).

2.4.1.2 Ciclos Operacionais e Financeiros

O ciclo operacional tem início na compra da matéria-prima para a produção de determinado item e finaliza com o recebimento do valor cobrado por ele no ato da venda. Esse ciclo é a soma do prazo em que o produto gira em estoque até o recebimento da venda (HOJI, 2014).

Falando em ciclo financeiro, ele “tem início com o primeiro desembolso, e termina, geralmente, após o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro” (HOJI, 2014, p. 9).

Já Padoveze (2009, p.281) afirma que: “os ciclos são representados pelos momentos de realização dos eventos principais, em termos de transcorrer de tempo. O mais comum é a identificação da duração dos ciclos em quantidade de dias”. Ainda para o autor, de forma geral os ciclos operacionais e financeiros auxiliam a empresa a entender o comportamento do seu fluxo de recursos, ou seja, quais são as datas e os prazos de pagamentos e recebimentos e o quanto isso impacta no financiamento de recursos próprios para suprir o prazo encontrado (PADOVEZE, 2009).

2.4.1.3 Administração Financeira de Estoque

Conforme Bernardino (2008), por muito tempo a administração financeira de estoque foi deixada de lado. Muitas empresas eram administradas pelos próprios donos os quais utilizavam a sua experiência prática de gestão do negócio, fazendo reposição de mercadorias no estoque apenas com o que estava em alta, ou seja, itens que apresentavam parecer ter maior saída, sem um devido controle e planejamento adequado da reposição dos estoques.

Para um melhor controle, pode-se dividir o estoque em quatro categorias: mercadorias e produtos acabados, produtos em elaboração, matéria-prima, embalagens e por fim, materiais de consumo. O estoque é influenciado principalmente pelo comportamento da empresa em relação a sua frequência de vendas e o seu nível de investimento exigido. As empresas devem evitar manter quantidades excessivas de estoque, pois o mesmo terá um alto custo, além de promover lentidão no giro do

ciclo operacional, o qual em grandes proporções poderá vir a prejudicar a rentabilidade da empresa (BERNARDINO, 2008).

2.4.1.4 Fluxo de Caixa e seus Componentes

Os principais componentes para se estabelecer um fluxo de caixa sustentável e com uma otimização de seu processo é dividi-lo em cinco operações sendo a primeira o saldo inicial, aonde deverá ser pré estabelecido um valor de acordo com o fluxo necessário, sendo ele composto pelo chamado popularmente como dinheiro na gaveta, e o mesmo deve ser somado com os saldos bancários que possam ser sacados; a segunda operação se trata de entradas de caixa, a qual corresponderá a vendas à vista, duplicatas a receber, cheques, faturas de cartão de crédito dentre outros. É tudo o que está disponível para aquela data; a terceira operação são as saídas de caixa, que correspondem a pagamentos de fornecedores, sócios, colaboradores, impostos dentre outros pagamentos que deverão ser realizados; a quarta operação consiste no saldo operacional, que vem a ser a equação do valor obtido de entradas menos as saídas de caixa do período analisado; e por fim a quinta operação, o saldo final de caixa que representa o valor obtido da soma do saldo inicial com o operacional (FRAUCHES, 2014).

2.4.2 Gestão de Custos

Área da contabilidade que trata da gestão de custos de produção de produtos ou serviços prestados por uma determinada empresa. De modo geral, visa responder a perguntas básicas sobre os tipos de negócios e dar base às decisões gerenciais sobre preços para estimar os custos.

Para Crepaldi (2018, p. 2):

Contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços. Ela tem função de gerar informações precisas e rápidas para a administração, para a tomada de decisões.

2.4.2.1 Gastos, Custos, Investimentos e Perdas

Gasto é todo sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço (MARTINS, 2010). São ações que as organizações precisam executar para que seus objetivos sejam atingidos, podendo se classificar como: custos, despesas, perdas e investimentos.

Podemos citar como gastos, os seguintes exemplos: valores gastos em compras (bens, matérias-primas, combustível, eletricidade, material de escritório, utensílios, etc.) ou serviços (comunicação, seguro, aluguel e etc.). Salários e honorários também são utilizados para funcionários da empresa, depreciação de ativos fixos, juros pagos relativos a financiamentos obtidos, impostos, multas, etc. (MARTINS, 2010).

2.4.2.1.1 Custos Diretos

Conhecidos como custos diretos aqueles que podem ser identificados e diretamente apropriados a cada tipo de obra a ser custeada, no momento em que ela ocorre. Não há necessidade de rateios para que esses custos sejam empregados ao produto ou serviço, são diretamente incluídos no cálculo do custo (LEONE, 2010).

Como são completamente mensuráveis, se identificam imediatamente com a produção dos mesmos, mantendo uma correspondência proporcional. Segundo Leone (2010, p. 49) são “aqueles custos que podem ser identificados facilmente com o objeto de custeio. São custos diretamente ligados a seus portadores. Para que seja feita a identificação, não há necessidade de rateio”.

2.4.2.1.2 Custos Indiretos

Aqueles custos que não estão, necessariamente, diretamente relacionados a algum produto, departamento interno ou serviço prestado pela empresa, mas ainda são essenciais para a operação do negócio, por isso são alocados de acordo com padrões diferenciados, como por exemplo, energia elétrica, equipamentos de escritório, aluguel do espaço físico, seguros e taxas de manutenção e etc. (LEONE, 2010).

Ao entendimento de Leone (2010, p.35) “são aqueles custos que não são facilmente identificados com o objeto de custeio.” Sendo salários de supervisores e depreciações exemplos de custos indiretos.

2.4.2.1.3 Custos Fixos e Variáveis

Os custos fixos dentro de uma empresa são capital dedicado ao pagamento constante de serviços, produtos e impostos. Isso significa que o valor permanecerá o mesmo, independentemente da quantidade de produção e serviço. Alguns exemplos em empresas são pagamento de aluguel, parcelamento, manutenção de equipamentos e terceirização de serviços. É importante notar que esses valores podem variar, mas não se confundem ainda com custos variáveis. (HOJI, 2014).

Os custos variáveis estão diretamente ligados ao volume de produção da empresa, proporcionalmente. Para Leone (2000, p. 53) “São os Custos (ou Despesas) que variam de acordo com o volume das atividades. Os volumes das atividades devem estar representados por bases de volume, que geralmente são medições físicas [...]”.

Segundo o entendimento de Hoji (2014, p. 347):

Custos variáveis são representados, basicamente, pelos materiais utilizados no processo de produção (matérias-primas, materiais auxiliares etc.) e pela mão de obra direta. As despesas variáveis são representadas pelas despesas como a comissão de vendas e alguns tipos de impostos sobre vendas.

2.4.3 Formas de Tributação

2.4.3.1 Tributo

Podemos definir como uma prestação cobrada em moeda local, instituída em lei, cujo objetivo é de financiar as atividades do Estado perante a sociedade, sem a necessidade de garantia de devolução. A própria Constituição Federal ao estabelecer as competências tributárias, já consegue distinguir a repartição das suas receitas. Nesse sentido, ainda cabe ressaltar que “Tributa-se porque há necessidade de recursos para manter as atividades a cargo do poder público ou, a menos, atividades que são do interesse público ainda que desenvolvidas por outros entes” (PAULSEN, 2017, p. 40).

O tributo, é definido pelo Artigo 3 do Código Tributário Nacional (feito em 16.07.2021), como:

Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

“Cabe, porém, ressaltar que o art. 3 do CTN, ao se referir a instituição por lei, refere-se a um requisito de validade, e não de existência do tributo. Requisito de existência de tributo é a compulsoriedade” (PAULSEN, 2017, p. 42).

Tratando-se do caráter compulsório, o tributo é uma medida obrigatória de cobrança imposta pelo estado, o que significa que o seu descumprimento pode desencadear sanções a quem se isenta do cumprimento. Portanto, os caracteres pecuniários e compulsórios das prestações tributárias são requisitos para a configuração do fenômeno tributário, pois essa obrigação exige dinheiro do contribuinte, destinando-se ao poder público para manutenção de suas atividades e garantia dos direitos básicos do cidadão, garantidos pela Constituição Federal. Ainda assim, “A adequada consideração do traço da compulsoriedade faz com que não se caracterizem como tributárias as receitas patrimoniais relativas ao uso ou a exploração de bens públicos em caráter privado” (PAULSEN, 2017, p. 41).

Conhecer a tributação correta dos produtos e do regime tributário menos oneroso para a empresa impacta diretamente na formação do seu preço de venda, bem como na gestão de seu fluxo de caixa, pois como sabemos os tributos possuem um forte impacto no resultado financeiro das empresas visto que o Brasil é um dos países que possuem a maior carga tributária do mundo (HOJI, 2014).

2.4.3.2 Simples Nacional

Esse regime tributário é um sistema instituído pela Lei Complementar nº 123 de 2006, visado às micro, pequenas empresas e microempreendedores individuais (MEI), e tem como objetivo simplificar a forma de tributação aos microempresários por meio da unificação dos tributos e desonerar as declarações alfandegárias. Pode ainda, o optante do MEI, recolher impostos mensais abrangidos em valores fixos, independente da sua receita bruta mensal, conforme o art. 18-A, com redação a Lei Complementar n. 155/16.

Ao entendimento de Paulsen (2017, p. 450):

O Simples Nacional implica recolhimento, mediante documento único, não apenas de imposto e contribuições federais – IRPJ, IPI, CSLL, COFINS,

PIS/PASEP, contribuição previdenciária da empresa –, mas também do ICMS e do ISS. Os demais tributos e algumas hipóteses de substituição tributária não são abrangidos: IOF, II, IE, ITR, imposto de renda de aplicações financeiras, imposto de renda relativo aos ganhos de capital auferidos na alienação de bens do ativo permanente, contribuição previdenciária do trabalhador e ICMS das operações ou prestações sujeitas ao regime de substituição tributária, dentre outros.

O enquadramento das empresas em determinado regime tributário de microempresas ou empresas de pequeno porte depende da sua receita bruta anual apurada. A Lei Complementar nº 123/2006, em seu art. 3, entende que microempresas no âmbito de pessoa jurídica são limitadas a receita bruta anual no valor de R\$ 360.000,00. Todavia, consideram-se empresas de pequeno porte aquelas que possuem a receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 até R\$ 4.800.000,00. Mas, para “efeito de recolhimento de ICMS e do ISS no simples nacional”, o limite máximo é de R\$ 3.600.000,00, conforme o novo art. 13-A da LC 123/06, acrescido pela LC 155/16.

Ainda para a Lei, para efeitos do Simples Nacional, o microempreendedor individual é considerado desde que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, com receita bruta de até R\$ 81.000,00.

2.4.3.3 Lucro Presumido

Segundo Santos (2008, p.2) “O Lucro Presumido é uma forma de tributação simplificada para efeitos da determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL das pessoas jurídicas que não são sujeitas à apuração do Lucro Real”.

Machado (2017, p. 38) atenta para os seguintes detalhes.

É importante fixar a ideia de que a tributação com base no lucro presumido é uma opção do contribuinte que atenta a certas exigências legais. Não pode ser imposta ao contribuinte que, mesmo estando nas condições legalmente estabelecidas para sua adoção, pretenda ser tributado com base no lucro real. Ou pretenda eximir-se do tributo, com a demonstração regular de ter sofrido prejuízo. Se a pessoa jurídica não se encontra nas condições para optar pela tributação com base no lucro presumido, e não dispõe de escrituração contábil regular para demonstrar seu lucro real, será tributada com base no lucro arbitrado.

No que se refere às obrigações, são todas as burocracias relacionadas ao tributo que precisam ser cumpridas por parte do contribuinte, como declarações,

emissão de notas e etc. O não cumprimento dessas obrigações podem causar sérios problemas, principalmente quando se trata de atraso de documentos a serem entregues ao fisco.

Ao contrário do Simples Nacional, que cumpre apenas as obrigações ocorridas dentro do mês, no lucro presumido há diversas obrigações, quais sejam contribuições mensais e entrega da DCTF e EFD, onde em ambos os casos os empresários precisarão de certificados digitais para fornecer tais documentos fiscais (HOJI, 2014).

Os documentos que devem ser preparados pela contabilidade das empresas inseridas no regime de Lucro Presumido são:

- a) nota fiscal de produtos ou serviços;
- b) escrituração Fiscal Digital (EFD) e Escrituração Contábil Digital (ECD), que devem ser transmitidas anualmente ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED);
- c) transmissão de informações do IRPJ e da CSLL;
- d) declaração do ISS eventualmente exigida pela prefeitura;
- e) declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF);

2.4.3.4 Lucro Real

Essa modalidade de tributo é a regra para o cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Apesar de ser conhecido como um regime geral é o regime tributário mais complexo. A legislação em vigor define como lucro real “o lucro líquido do exercício ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas pela legislação tributária (Decreto-Lei nº 1.598/1977, art. 6º). Tanto o IRPJ quanto a CSLL são tributos sobre o lucro, diferentemente dos tributos sobre o faturamento (como PIS e COFINS) e dos tributos sobre consumo (ICMS, IPI e ISS).

Para os empresários que optam por este sistema, o controle das receitas e despesas quando feito de forma correta e com base em informações concretas é de importância vital, pois, dessa forma os lucros e impostos a serem pagos podem ser calculados com precisão. Outro ponto a se destacar do Lucro Real é que a taxa aumenta ou diminui de acordo com o lucro registrado e, além disso, se a empresa incorrer em prejuízos fiscais ao longo do período em que se calcula o tributo, não há necessidade de pagar imposto sobre o lucro (FRAUCHES, 2014).

Machado (2017, p.327) entende que:

O lucro líquido é determinado a partir das escriturações contábeis de todos os fatos que implicam no patrimônio da empresa, como as receitas, despesas, custos operacionais. Pela complexidade do Regulamento do Imposto de Renda, torna-se imprescindível que o profissional contábil tenha conhecimento amplo da legislação.

Neste entendimento, configura-se o fato gerador:

Como fato gerador da obrigação tributária, tratando-se de imposto de renda das pessoas jurídicas, é o lucro, e este é apurado através dos procedimentos contábeis, é de decisiva importância o conhecimento de contabilidade. Para o contador de empresas é fundamental o conhecimento da legislação tributária, especialmente pertinente ao imposto de renda. Por outro lado, o conhecimento dessa legislação exige seguras noções de contabilidade (MACHADO, 2017, p.328).

2.4.4 Formação do Preço de Venda

A formação de preço de venda se inicia com uma base de cálculos onde se deve considerar a cobertura de todos os gastos da empresa. Esse cálculo irá auxiliar a empresa a obter um parâmetro inicial ou de referência para análises comparativas, já que o preço está sendo cada vez mais influenciado por fatores de mercado e cada vez menos por fatores internos, mas mesmo assim a empresa deverá saber um preço de venda mínimo para se orientar e avaliar se o valor está mesmo adequado. A orientação de formação de preço de forma simplificada é custos + despesas + impostos + lucro = preço de venda. Onde, custos correspondem aos gastos produtivos ou incorporados. Despesas correspondem aos gastos comerciais, administrativos e financeiros. Impostos são os incidentes sobre as vendas. Lucro representa a remuneração do empresário (CASSAHARA; SILVA; RIBEIRO, 2013).

2.4.4.1 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é um tipo de lucro, denominado lucro bruto, que é obtido pela diferença entre a receita da venda de um ou mais produtos e seus respectivos custos e despesas variáveis. Entendido como “o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro” (MARTINS, 2012, p. 179). Calcular a margem de contribuição permite que o gestor saiba quais os produtos contribuem mais para o

pagamento dos gastos fixos da empresa, bem como, permite analisar se a mercadoria é atrativa para venda ou não.

2.4.4.2 Utilização de Markup

Segundo especialistas, *markup* é uma técnica da qual é agregada ao custo de uma margem estimada para cobrir os gastos não inclusos aos custos de determinado produto, como atributos e comissões incidentes sobre preço e o lucro desejado pelo administrador. *Markup* traduzido do inglês quer dizer marca acima, sendo assim seu principal objetivo calcular o valor correto para definir o preço final de venda (MARÇAL, 2014).

A utilização de *markup* possui como principal vantagem a simplicidade de sua utilização, e um ponto negativo é a não diferenciação dos segmentos de clientes que seu produto oferece. Para se chegar ao preço de venda deve-se utilizar o cálculo *markup*, que será alocado de forma unitária a cada produto (BRUCH; ZASTROW; BENDER, 2015).

2.4.4.3 Análise de ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é utilizado na função de orientar o gestor financeiro de uma empresa para onde concentrar seus esforços. O ponto de equilíbrio de uma empresa é identificado através de gráficos, que irão apontar a partir do ponto de cada unidade do produto vendida sua margem de contribuição, que antes apenas contribuía para cobrir custos e despesas fixas. A principal informação que um administrador deve saber é quando uma empresa necessita vender para obterem-se resultados positivos, e já o ponto de equilíbrio irá demonstrar por quanto um produto precisa ser vendido para que o mesmo não traga prejuízos e cubra todas as suas despesas (MACHADO; FERNANDES, 2010).

Calcular o ponto de equilíbrio é determinante para que a empresa saiba quais são as vendas mínimas para que consiga arcar com seus gastos totais, e só então passe a ter lucro sobre a operação.

2.4.4.3.1 Ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro

Sobre qual ponto de equilíbrio se basear, irá depender do tipo de empresa ou tipo de informação financeira que se busca alcançar sendo necessário selecionar entre qual tipo de ponto de equilíbrio irá lhe orientar melhor para as suas decisões. O mais simples e comum é o ponto de equilíbrio contábil onde a empresa passará a não obter lucro ou prejuízo falando contabilmente, e sim a fórmula PEC (Ponto de Equilíbrio Contábil) é demonstrada a seguir: (MACHADO; FERNANDES, 2010).

$$\text{PEC valor} = \frac{\text{Custos fixos (R\$)}}{\text{Percentual da margem de contribuição (\%)}}$$

Já o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE) difere-se dos outros pontos seguindo a seguinte fórmula:

$$\text{PEE valor} = \frac{\text{Custos Físicos (R\$)} + \text{Lucro Desejado (R\$)}}{\text{Percentual da margem de contribuição (\%)}}$$

Quando uma empresa iguala o valor das receitas com o valor necessário para cobrir todos os custos e despesas sendo elas físicas e variáveis, encontra-se em seu ponto de equilíbrio contábil, porém a empresa estará economicamente no prejuízo, pois o fato de estar perdendo o valor dos juros com seu próprio capital, ou seja, o seu valor do custo de oportunidade (MACHADO; FERNANDES, 2010).

Em determinados assuntos financeiros, o ponto de equilíbrio financeiro é o mais utilizado, tais como decisões relativas a investimentos, decisões de curto prazo e planejamentos, pois é onde o gestor deverá analisar o ponto de equilíbrio financeiro (PEF), verificando os níveis de atividade em que são pagos os custos fixos mais as dívidas de determinado período, deduzindo valores referentes a depreciações, a seguir a fórmula do mesmo: (MACHADO; FERNANDES, 2010)

$$\text{PEF valor} = \frac{\text{Custos fixos (R\$)} - \text{depreciações (R\$)} + \text{dívidas no período (R\$)}}{\text{Percentual da margem de contribuição \%}}$$

2.4.5 Orçamento Empresarial

2.4.5.1 Conceitos, Objetivos e Características

Podemos definir como a ação de planejar e estimar as receitas, despesas e investimentos das organizações, dependendo do departamento em que atua. As ações tomadas com base no planejamento permitem as empresas terem mais segurança nas operações, pois são analisados os riscos, vantagens, potenciais de crescimento e outras variáveis que poderão impactar no resultado. Essas informações são geralmente trazidas através de sistemas de informações contábeis e financeiras, estruturados pelos orçamentos empresariais (HOJI, 2014).

Orçamento geral, pode ser definido como:

Conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos (MOREIRA, 1989, p.15 apud HOJI, 2014, p.410).

Hoji (2014) retrata o planejamento como o englobamento de orçamentos específicos que são divididos em outros que auxiliam as ações mais detalhadamente para a tomada de decisões futuras. Esse planejamento que geralmente é voltado a longo prazo pode ser demonstrado em valores, de forma curta, qual facilita a compreensão e mostra onde se quer chegar. Como características, podemos destacar: integração, planejamento e orçamento; quantificação de metas e definição de metas; relação de entradas e saídas; alternativas de programa; monitoramento financeiro físico; avaliação de resultados e gestão de metas.

A importância do orçamento, segundo Padoveze (2009), deve-se ao fato de que essa ferramenta possibilita ao administrador criar expectativas para a avaliação do seu desempenho, bem como no monitoramento e controle dos seus esforços empregados nos objetivos da organização.

2.4.5.2 Estrutura Básica do Orçamento

Além de ser um instrumento de planejamento, o orçamento é, também, um importante instrumento de controle. Mesmo que seja muito bem elaborado, um orçamento não terá utilidade se não for possível exercer adequado controle sobre os resultados projetados (HOJI, 2014, p.414).

O controle nada mais é do que acompanhar as atividades e comparar o desenvolvimento que a empresa teve no mesmo período em que não se aplicava essa

ação, o que possibilita a correção e melhoria dos processos internos para otimizar a produção. Neste entendimento:

O planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação de utilização de: (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis relevantes de responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc.), e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para vários níveis de responsabilidade (WELSCH, 1993, p. 21 apud HOJI, 2014, p. 414).

Composição geral do quadro de orçamentos, segundo HOJI (2014):

1. orçamento de vendas;
2. orçamento de produção;
3. orçamento de matérias-primas;
4. orçamento de mão de obra direta;
5. orçamento de custos indiretos de fabricação;
6. orçamento de custos de produção;
7. orçamento de despesas de vendas e administrativas;
8. orçamento de investimentos;
9. orçamento de aplicações financeiras e financiamentos;
10. análise das movimentações financeiras;
11. demonstração do fluxo de caixas projetados
12. demonstração do resultado projetado

2.4.5.3 Projeções do Orçamento Empresarial

Para Padoveze (2000, p.369) “orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo, os dados previstos para o próximo exercício”.

Ao entendimento de Horngren, Foster e Datar (1997, p.125) os orçamentos “quantificam as expectativas da administração com relação às receitas futuras, fluxo de caixa e posição financeira”.

Segundo Casarotto Filho e Kopitke (2010), a estrutura orçamental pode ser dividida em 5 pontos essenciais:

- a) Fluxo de caixa - dinheiro que entra ou sai de sua empresa todos os meses. Se mais dinheiro entrar do que sair, a empresa terá capacidade suficiente para pagar as contas. Caso contrário, a organização certamente precisará de capital de terceiros para compensar a falta de fluxo de caixa.
- b) Plano de contas - lista de contas necessárias para que a empresa possa registrar tudo o que ocorre durante suas atividades e operações, ou seja, inclua todas as despesas e receitas do empreendimento.
- c) Fechamento Contábil – essencial para identificar todas as operações de forma correta, sendo feito a cada início de mês para a apuração do mês de competência.
- d) Demonstrativo de Resultado e Exercício (DRE) - resumo econômico completo das atividades operacionais e não operacionais da empresa durante um período específico, com ele, você pode ver claramente se a empresa é lucrativa ou deficitária.

Ao entendimento de Oliveira (2015), as projeções financeiras são previsões da situação financeira e econômica da empresa. Ao mensurar lucros e despesas futuras, os empreendedores podem ter uma compreensão mais ampla do negócio e saber como e quando investir mais e em quais recursos investir. Em outras palavras, fazer boas previsões é sinônimo de determinação no processo de planejamento e tomada de decisão.

Como observado por Biagio e Batocchio (2018, p.204) “qualquer empresa deve sempre ter um plano de investimentos, pois isso reflete uma preocupação com o futuro”. A empresa que possui esse planejamento tem a possibilidade de poder prever o desenvolvimento do seu negócio, com uma visão estratégica mais definida baseada num plano financeiro ideal para que consiga chegar aos seus objetivos, o que facilita a sua permanência no mercado competitivo.

2.4.5.3.1 Projeção de Receitas

Propriamente com o nome diz, trata-se da previsão feita pelo gestor do valor que se pretende ter de receita num determinado período de tempo. A partir deste ponto a empresa pode iniciar o seu planejamento financeiro, pois é a partir das receitas que os demais investimentos da empresa podem começar a ocorrer.

Neste sentido, entende-se:

A finalidade Orçamento de Vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de venda e/ou executivos e especialistas em marketing. Esse orçamento é completado com o orçamento de Despesas de Venda (HOJI, 2014, p.426).

2.4.5.3.2 Projeção De Despesas Operacionais

Trata-se de uma estimativa das despesas futuras, onde as previsões financeiras geralmente são feitas no curto e médio prazo. Quando nos referimos ao médio prazo, a projeção envolve um planejamento que vai de 3 a 5 anos, enquanto em curto prazo, projeta-se a situação financeira para 1 ano.

Para Machado (2008, p. 13), a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como:

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Ainda sobre o assunto, de acordo com Gitman (1997, p.18):

O objetivo do negócio e do administrador financeiro é maximizar a riqueza dos acionistas ao longo do tempo. Nesse sentido, observa-se a importância de um Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012 32 A importância do planejamento... planejamento financeiro bem feito, principalmente a constituição de orçamentos bem estruturados, encadeados com os objetivos que a empresa se propõe a conquistar.

2.4.5.3.3 Projeção de Investimentos

Segundo HOJI (2014), inicialmente, um investimento exige um desembolso de uma determinada quantia em dinheiro, para que posteriormente, haja benefício líquido em caixa futuramente. Essa avaliação de viabilidade consiste em uma análise do fluxo de caixa da empresa para que as suas operações financeiras não sejam prejudicadas ao longo do tempo.

Neste entendimento:

Um investimento pode ser representado por aquisição de uma empresa, expansão da operação, implantação de software etc., e gera resultados econômicos durante sua vida útil (vida econômica, ou duração). Porém, alguns tipos de investimentos não podem ser mensurados conforme o modelo apresentado, por gerarem somente resultados qualitativos e não quantitativos (por exemplo, investimento em melhoria de qualidade de atendimento pós-venda). (HOJI, 2014, p.168).

Como exemplo, podemos citar os investimentos permanentes, que segundo Hoji (2014, p. 54), “são recursos aplicados em ativos de natureza permanente, para manutenção das atividades operacionais”. Podemos citar, por exemplo, os investimentos em terrenos e edificações, gastos com pesquisa e desenvolvimento, marcas e patentes, máquinas e equipamentos, entre outros.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método científico refere-se a um conjunto de técnicas e processos que servem para a investigação de algum objeto de estudo. É a partir dele que é possível obter uma melhor compreensão sobre a sua natureza e objetivos. Desta forma, visa traçar “o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, p. 83, 2003).

No sentido de auxiliar no caráter do trabalho, e a qualidade da tarefa, para encontrar uma resposta a solução do problema, foi utilizado a pesquisa bibliográfica, que tem por base um material já publicado, como por exemplo de livros, revistas, jornais, teses, dissertações ou materiais disponibilizados na internet, pois “praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica” a fim de fundamentar as ideias expostas (GIL, 2010, p. 29).

A classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos, se divide em grupos, sendo utilizadas também os tipos Exploratória e Descritiva (KIPNIS, 2005). O tipo de estudo descritivo foi utilizado para entender a importância das ferramentas, com base em assuntos teóricos, artigos e trabalhos acadêmicos nas obras que já elencaram os assuntos e a pesquisa exploratória, foi elaborada a fim de obter mais conhecimento sobre o público alvo da empresa, definindo assim melhores estratégias para atingi-lo.

Consequentemente foi utilizado o método de estudo de caso, para a investigação de como os líderes da empresa Autopeças e Mecânica Iguazu estão conectados no contexto atual de gestão, buscando a resposta ao problema de pesquisa. Quanto à metodologia de estudo de caso “Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões” (GIL, 2010, p. 37). O estudo de caso tem como princípio a clareza da definição do objeto de estudo, com uma base sólida, nos conhecimentos teóricos e empíricos, sendo que o sucesso da pesquisa é através do seu investigador, para construir interpretações, envolvendo criatividade, perseverança e raciocínio crítico, possibilitando conclusões e recomendação concretas (MARTINS, 2016).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Uma das técnicas escolhidas para a coleta de dados foi a observação, a grande vantagem desta técnica é o fato de permitir o registro do comportamento, tal como este ocorre. Esta é “uma fonte rica para a construção de hipóteses [...] que se realiza através dos fatos ou da correlação existente entre eles. As hipóteses terão a função de comprovar (ou não) essas relações e explica-las”. Sendo assim, utilizou-se ainda o método de entrevista despadronizada ou não-estruturada, que é quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver as situações em direção ao o objetivo é uma forma mais ampla de explorar uma questão. São perguntas abertas podendo ser respondidas em uma conversa informal. (LAKATOS; MARCONI, 2003). Esta foi a metodologia escolhida por deixar os gestores mais a vontade extraindo assim, respostas mais espontâneas e melhor interação com eles, a fim de alcançar o objetivo proposto. Uma pesquisa foi realizada na empresa nos dias 26/06, 02/07 e 05/07, sendo quali quanti. Quantitativa pois foram reproduzidos em números e gráficos as opiniões e informações da pesquisa de satisfação com os clientes, e qualitativa pois nem todas as informações são calculáveis, o que exige uma análise do pesquisador baseando-se em referências teóricas sobre o tema.

Define Azevedo ([200-?]). “A pesquisa qualitativa é usada para conhecer a percepção dos clientes sem quantificá-los. Nesse caso, o interesse está nas avaliações subjetivas e normalmente visa identificar as percepções humanas sobre produtos, serviços e empresas, a fim de apontar comportamentos e tendências”.

Quanto a forma de verificação que foram utilizados neste estudo, temos a pesquisa de campo, pois foram realizados entrevistas e questionários com os proprietários e com clientes da empresa. “Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA 2009 apud MARCHESAN, 2017).

3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2010), assim que os dados forem manipulados e os resultados obtidos, o passo seguinte é a análise e interpretação deles. De acordo com

Gil (2010), é possível realizar pesquisas privilegiando discussão em torno dos dados obtidos, na busca da interpretação dos resultados.

Esta análise tem sido cada vez mais utilizada em pesquisas de administração, pois oferecem mais de uma alternativa para a prática da pesquisa acadêmica.

Segundo Martins (2016, p.59) “a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos”. Na estratégia da nossa pesquisa de estudo de caso foi utilizada a avaliação qualitativa, com o objetivo de uma análise profunda. Na pesquisa qualitativa, teve como objetivo, buscar as perspectivas, dos participantes, considerando diversos pontos de vista como por exemplo: descrições detalhadas dos comportamentos, citações diretas sobre as experiências e interação entre os indivíduos (MARTINS, 2016).

De acordo com Vergara (2009 apud MARCHESAN, 2017, p. 56) este tema relaciona-se em “explicitar para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Segundo a autora os dados podem ser tratados com métodos estatísticos ou não estatística. Neste aprendizado os dados foram tratados estatística e não estatisticamente, onde foi avaliado os dados afrontando com o entendimento obtido através do referencial teórico examinado, idealizando de modos estatísticos sete gráficos contrastando os resultados alcançados na pesquisa. Isto é com a finalidade de adquirir respostas para se aproximar dos objetivos colocado no trabalho.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROPOSIÇÕES

4.1 DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO

Foi verificado em uma distância de dois a quatro quilômetros da empresa, que no qual não existe autopeças e mecânicas próximas para concorrer diretamente com a Autopeças e Mecânica Iguaçu. Sendo assim a empresa tem uma vantagem competitiva na região em que se encontra.

A empresa abordada neste TCS está inserida no ramo de Comercio de Peças e prestação de serviços automotivos na cidade de Porto União, Santa Catarina. Sua segmentação de mercado é focada em consumidores finais de veículos leves e utilitários atendendo a demandas de manutenções preventivas e corretivas, subdividindo-se em três principais atendimentos sendo o de prestação de serviços, o de fornecimento de peças e um terceiro atendimento o qual incorpora os dois anteriores em um serviço amplo.

A subdivisão de prestação de serviço é focada em clientes da classe D e E, as quais possuem um perfil de compra de acordo com a sua faixa salarial mensal.

Já a subdivisão de fornecimento de peças, atende a personas que buscam no mercado o custo benefício de peças e serviços para seus veículos, podendo adquirir peças em determinado estabelecimento e solicitar serviços de instalação da mesma peça em outras empresas.

E ainda a terceira subdivisão, que é aquela formada por clientes que optam por realizar a compra de peças e prestação de serviços de manutenção e instalação em um mesmo local, pois buscam por agilidade e pacote completo de atendimento.

4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Este trabalho foi elaborado baseado na parceria realizada entre a empresa Auto Peças e Mecânica Iguaçu, CNPJ - 36.502.903/0001-18, sediada na rua Sete de setembro, nº 1008 – Centro, em Porto União – SC, empresa familiar a qual está a 70 anos no mercado de manutenção automotiva, e entre a Faculdade Senac Porto União, CNPJ - 03.603.739/0025-53 , Av. Getúlio Vargas, nº 890 - Centro, Porto União - SC, a qual está sendo representada pela quarta turma de Processos Gerenciais, e respectivos professores do referente semestre.

4.2.1 História da Empresa

Esta organização fundou-se em maio de 1952, quando o Sr. Alfredo Stoeberl, juntamente com dois amigos resolveram abrir uma oficina, nesta época ele era Sargento do Exército, onde a ideia surgiu através dos conhecimentos desta área adquiridos em cursos ofertados pelo Exército pelo Sr. Alfredo.

No início a oficina operava basicamente com consertos de caminhões e tratores, onde seus fundadores participavam dos leilões do Exército comprando caminhões, restaurando e revendendo. Buscavam também peças em outras cidades ou as confeccionavam em uma máquina de Torno Mecânico.

Passados alguns anos, um dos sócios mudou-se para outra cidade e vendeu sua parte da sociedade para o Sr. Alfredo, mais um tempo se passou e o outro sócio fez o mesmo com sua sociedade. Sr. Alfredo, agora único proprietário, fez melhorias na oficina e trabalhando sozinho por alguns anos.

Em 1972, adquiriu o terreno ao lado da oficina e iniciou a construção do posto de combustível, hoje com bandeira do Posto Ipiranga. Em 1981 comprou mais um terreno ao lado e construiu um prédio, hoje alugado para um mercado.

Em 1993 ele se aposentou e passou o comando da empresa para seus dois filhos, onde o filho Paulo Cesar Stroeberl seguiu com a administração da Autopeças e Mecânica, e para seu outro filho deixou a administração do Posto de Combustível hoje com bandeira Ipiranga.

Junto da oficina existe uma Autopeças, que há 15 anos estava desativada, porém este ano o Sr. Paulo passou a administração para o seu filho Juliano Stoeberl, que manifestou o desejo de reativa-la – sendo este trabalho voltado a gestão desta.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os proprietários do negócio em questão, Sr Juliano Stoerbl e Sra Aline Alionso Huk, procuraram a instituição Faculdade Senac através do setor comercial do Senac – Consultoria Externa, em busca de solicitar auxílio técnico referente ao negócio, devido a estarem enfrentando dificuldades no empreendimento, tendo em vista que se trata de um negócio familiar de 70 anos, e que vem sendo administrado pela terceira geração.

Ao dialogarem com a instituição, ficou acordado que a quarta turma de processos gerenciais da instituição deveria elaborar seu trabalho de conclusão de semestre, baseado na *performance* organizacional, da empresa Auto peças e Mecânica Iguaçu, aonde os proprietários estariam dispostos a abrir as portas de sua empresa para os formandos realizarem toda a coleta de dados e informações necessárias, a fim de auxiliá-los a buscar possibilidades para sanar suas dúvidas e dificuldades relacionadas ao empreendimento em questão, objetivando reposicionar a empresa no mercado ao qual ela está inserida, visando atender as demandas atuais do negócio.

Para realizar este trabalho, os alunos foram divididos em quatro subgrupos sendo Gestão Estratégica de Processos, Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão Estratégica de Marketing e Gestão Estratégica de Finanças, os quais trabalharam individualmente como também em conjunto, durante o período de parceria com a empresa Auto Peças e Mecânica Iguaçu, período o qual foram extraídos diversas informações e evidenciados diversos contextos os quais serão apresentados individualmente por subgrupos a seguir.

4.3.1 Processos

Ao realizar os primeiros contatos com a empresa a fim de realizar parceria com a faculdade SENAC para apresentar um TCS baseado na *Performance Organizacional* na Auto Peças e Mecânica Iguaçu, foi possível identificar que seus processos não eram definidos, como também não havia uma delegação de funções específica para cada colaborador, ou seja, os funcionários executavam as tarefas a medida que se deparavam com elas, e conforme elas estavam aparecendo, com o mínimo de controle ou planejamento sobre as atividades do empreendimento, o que notoriamente estava prejudicando o fluxo de suas atividades internas, como também a qualidade de seu trabalho.

Observou-se ainda que a alta demanda de tarefas e situações a serem solucionadas pelos proprietários acabou tornando-os focados em resolver apenas as situações do “momento presente”, sem que eles pudessem se dar conta da necessidade de realizar um planejamento futuro mais detalhado do negócio. Apesar disso, os proprietários reconhecem a devida importância do planejamento e controle, o que se identificou à medida que foram organizadas mais visitas a empresa,

oportunidade na qual foi coletado dados e sugerido situações de melhoria, e demonstração de interesse por parte dos proprietários da empresa, em relação às mudanças necessárias a serem realizadas na Autopeças e Mecânica da família. Porém apenas pareciam não saber como iniciá-las, tal informação foi comprovada quando a empresa começou a estreitar relacionamentos com a turma de Processos Gerenciais 4, onde começou-se a notar algumas mudanças nos processos internos, como alteração do espaço interno, ou seja, realocando móveis, com o objetivo de melhorar o fluxo das atividades, bem como, organizar a coleta e o armazenamento de dados e documentos referentes ao negócio, os quais antes não eram percebidos.

Vale ressaltar ainda que a evolução do diagnóstico do negócio, bem como as possíveis propostas e sugestões de melhorias surgiram e foram apresentadas, de acordo com a flexibilização dos proprietários referente às mudanças necessárias, e ao fornecimento de informações mais profundas e detalhadas das atividades diárias da empresa, com base nas quais se obteve diversos resultados de diferentes pontos da empresa, e ainda, sugestões de melhorias e adequações os quais serão evidenciados na apresentação de resultados.

4.3.2 Pessoas

Por meio de visitas ao local bem como entrevista não estruturada com os gestores, neste estudo de caso foi possível identificar algumas fragilidades que se tornaram demanda para o projeto de Gestão de Pessoas.

A empresa estudada não possuía embasamento de conhecimento técnico em Gestão Estratégica de Pessoas, apresentando a perda inesperada de colaboradores em seu quadro funcional, dificuldade em realizar recrutamento e seleção para repor estas vagas, e reconhecer as competências individuais, resultando assim, em um clima organizacional desfavorável ao desenvolvimento organizacional e ao cumprimento dos objetivos. Também não havia uma estrutura organizacional formalizada, retratando dificuldades na distribuição e descrição das funções. Em consequência ao cenário apresentado notou-se a necessidade de estruturar os pilares organizacionais dentro da Gestão Estratégica de Pessoas.

4.3.3 Marketing

De acordo com as visitas efetuadas na Autopeças e Mecânica Iguaçu, observamos que o marketing precisava se reposicionar de forma estratégica, a empresa se encontrava na seguinte situação: Não havia realizado nenhuma pesquisa de mercado ou de público alvo; a empresa necessitava de um reposicionamento de mercado, pois ao longo dos anos não houve as mudanças e atualizações necessárias para se manter competitiva; não utilizava uma fachada atrativa e padronizada; as mídias sociais apresentavam pouca interação com seu público; e a comunicação não estava sendo assertiva para alcançar seu público alvo.

Sendo assim ao analisarmos esses problemas realizamos pesquisas para propor melhorias a empresa, para que seja possível torna-la mais competitiva no mercado atual.

4.3.4 Finanças

Em relação às características financeiras desta empresa, ficou claro que seus proprietários não possuíam conhecimento aprofundado da área, pois, durante as visitas foi difícil extrair informações precisas da área financeira como: porcentagem de lucro calculado sobre cada produto, valor de faturamento mensal, ponto de equilíbrio da empresa, dentre outras.

Assim, após identificar tais dificuldades, iniciou-se a apresentação de conceitos básicos em relação à gestão financeira, e o auxílio na implantação, além de, incentivá-los a realizar um controle financeiro mais aprimorado. Foram sugeridas pequenas iniciativas, como por exemplo, a anotação dos dados financeiros em cadernos ou planilhas, para que a medida que a empresa compreenda sua importância tanto para obtenção de lucro quanto para facilitar sua gestão, seja possível evoluir tais controles a sua própria velocidade, até chegar ao ponto de implementar um software de gestão que os auxilie a gerenciar o empreendimento, o que permita a otimização de tempo, e a união do máximo de informações possíveis, o que gera parâmetros a serem analisados.

Desta forma, de acordo com os dados financeiros levantados, foi usado como amostragem, um período de quarenta dias, para trabalhar situações de melhorias, como projeções futuras de crescimento, correções necessárias em relação às formas de controle e o armazenamento de dados, com o objetivo de encontrar meios para auxiliar os proprietários a facilitar e descomplicar a gestão financeira deste negócio.

Todas estas técnicas aplicadas permitem que a empresa solucione problemas presentes, e também idealize projeções futuras de controle, crescimento e expansão.

4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

De acordo com os dados gerais sobre a empresa e com as contextualizações apresentadas por cada subgrupo deste trabalho, estes encontraram diversas situações pontuais do empreendimento que precisavam de atenção e possivelmente de modificações. Algumas circunstâncias demandaram maiores recursos por serem mais complexas, assim como outras mais simples, que necessitaram apenas de mudança de comportamento dos colaboradores e proprietários. Tais situações serão elucidadas a seguir de acordo com os resultados obtidos de cada subgrupo.

4.3.1 Processos

Ao realizar os primeiros contatos com a empresa a fim de realizar parceria com a faculdade SENAC para apresentar um Trabalho de Conclusão de Semestre baseado na Performance Organizacional na Auto Peças e Mecânica Iguaçu, foi possível identificar que seus processos não eram definidos, como também não havia uma delegação de funções específica para cada colaborador, ou seja, os funcionários executavam as tarefas a medida que se deparavam com elas, e conforme elas estavam aparecendo, com o mínimo de controle ou planejamento sobre as atividades do empreendimento, o que notoriamente estava prejudicando o fluxo de suas atividades internas, como também a qualidade de seu trabalho.

Observou-se ainda que a alta demanda de tarefas e situações a serem solucionadas pelos proprietários acabaram tornando-os focados em resolver apenas as situações do “momento presente”, sem que eles pudessem se dar conta da necessidade de realizar um planejamento futuro mais detalhado do negócio. Apesar disso, os proprietários reconhecem a devida importância do planejamento e controle, o que se identificou à medida que foram organizadas mais visitas a empresa, oportunidade na qual foi coletado dados e sugerido situações de melhoria, e demonstração de interesse por parte dos proprietários da empresa, em relação as mudanças necessárias a serem realizadas na Autopeças e Mecânica da família. Porém apenas pareciam não saber como iniciá-las, tal informação foi comprovada

quando a empresa começou a estreitar relacionamentos com a turma de Processos Gerenciais 4, onde começou-se a notar algumas mudanças nos processos internos, como alteração do espaço interno, ou seja, realocando móveis, com o objetivo de melhorar o fluxo das atividades, bem como, organizar a coleta e o armazenamento de dados e documentos referentes ao negócio, os quais antes não eram percebidos.

Vale ressaltar ainda que a evolução do diagnóstico do negócio, bem como as possíveis propostas e sugestões de melhorias surgiram e foram apresentadas, de acordo com a flexibilização dos proprietários referente as mudanças necessárias, e ao fornecimento de informações mais profundas e detalhadas das atividades diárias da empresa, com base nas quais obteve-se diversos resultados de diferentes pontos da empresa, e ainda, sugestões de melhorias e adequações os quais serão evidenciados na apresentação de resultados.

4.3.2 Pessoas

Com a finalidade de cumprir o objetivo específico proposto em elaborar plano de Gestão Estratégica de Pessoas para alinhar as perspectivas dos colaboradores e organização, a fim de alcançar a evolução profissional e o crescimento do negócio, apresenta-se a seguir a junção dos conceitos, ações e técnicas propostas à organização por meio de um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

4.3.3 Marketing

De acordo com as visitas efetuadas na Autopeças e Mecânica Iguaçu, observamos que o marketing precisava se reposicionar de forma estratégica, a empresa se encontrava na seguinte situação: Não havia realizado nenhuma pesquisa de mercado ou de público alvo; a empresa necessitava de um reposicionamento de mercado, pois ao longo dos anos não houve as mudanças e atualizações necessárias para se manter competitiva; não utilizava uma fachada atrativa e padronizada; as mídias sociais apresentavam pouca interação com seu público; e a comunicação não estava sendo assertiva para alcançar seu público alvo.

Sendo assim ao analisarmos esses problemas realizamos pesquisas para propor melhorias a empresa, para que seja possível torna-la mais competitiva no mercado atual.

4.3.4 Finanças

Em relação as características financeiras desta empresa, ficou claro que seus proprietários não possuíam conhecimento aprofundado da área, pois, durante as visitas foi difícil extrair informações precisas da área financeira como: porcentagem de lucro calculado sobre cada produto, valor de faturamento mensal, ponto de equilíbrio da empresa, dentre outras.

Assim, após identificar tais dificuldades, iniciou-se a apresentação de conceitos básicos em relação a gestão financeira, auxiliando na implantação, além de, incentivá-los a realizar um controle financeiro mais aprimorado. Foram sugeridas pequenas iniciativas, como por exemplo a anotação dos dados financeiros em cadernos ou planilhas, para que a medida de que a empresa compreenda sua importância tanto para obtenção de lucro quanto para facilitar sua gestão, se tornasse possível evoluir tais controles a sua própria velocidade, até chegar ao ponto de implementar um software de gestão que os auxiliasse a gerenciar o empreendimento, o que permitisse unir o máximo de informações possíveis e gerar parâmetros a serem analisados.

Assim sendo, de acordo com os dados financeiros levantados, foi usado como amostragem, um período de quarenta dias, para trabalhar situações de melhorias, como projeções futuras de crescimento, correções necessárias em relação as formas de controle e o armazenamento de dados, com o objetivo de encontrar meios para auxiliar os proprietários a facilitar e descomplicar a gestão financeira deste negócio. Todas estas técnicas aplicadas permitem que a empresa solucione problemas presentes, e também idealize projeções futuras de controle, crescimento e expansão.

4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

De acordo com os dados gerais sobre a empresa e com as contextualizações apresentadas por cada subgrupo deste trabalho, estes encontraram diversas situações pontuais do empreendimento que precisavam de atenção e possivelmente de modificações. Algumas circunstâncias demandaram maiores recursos por serem mais complexas, assim como outras mais simples, que necessitaram apenas de mudança de comportamento dos colaboradores e proprietários. Tais situações serão elucidadas a seguir de acordo com os resultados obtidos de cada subgrupo.

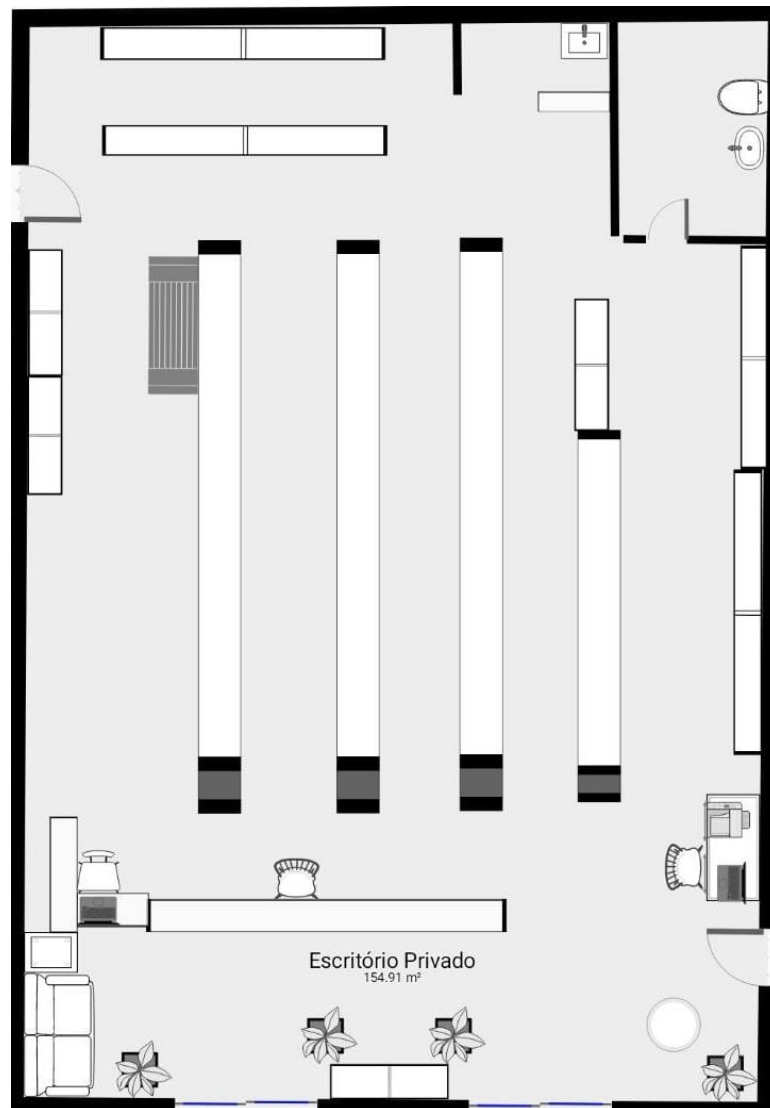
4.4.1 Gestão Estratégica de Processos

As atividades desenvolvidas e propostas na empresa tiveram início com o objetivo específico de propor a partir do mapeamento de processos a aplicação da gestão estratégica para a organização, o qual foi desenvolvido a partir de propostas de melhorias relacionadas ao *Layout* do ambiente interno e aos fluxos e fluxogramas das atividades inerentes ao funcionamento da empresa.

4.4.1.1 Layout

Foi identificado a necessidade de realizar melhorias no *layout* do espaço interno da autopeça, tendo em vista que a disposição inicial do ambiente de quando iniciou-se este trabalho não facilitavam as atividades diárias do empreendimento, estando alguns móveis mal alocados e espaços internos distintos se misturando, dificultando assim o deslocamento para realização de atividades dentro da empresa. Visando tal necessidade de adequação do ambiente interno, foi criado duas plantas do ambiente interno da empresa, aonde a primeira planta se trata da disposição do ambiente ao realizar-se os primeiros contatos com a empresa, relatando como era o ambiente inicialmente;

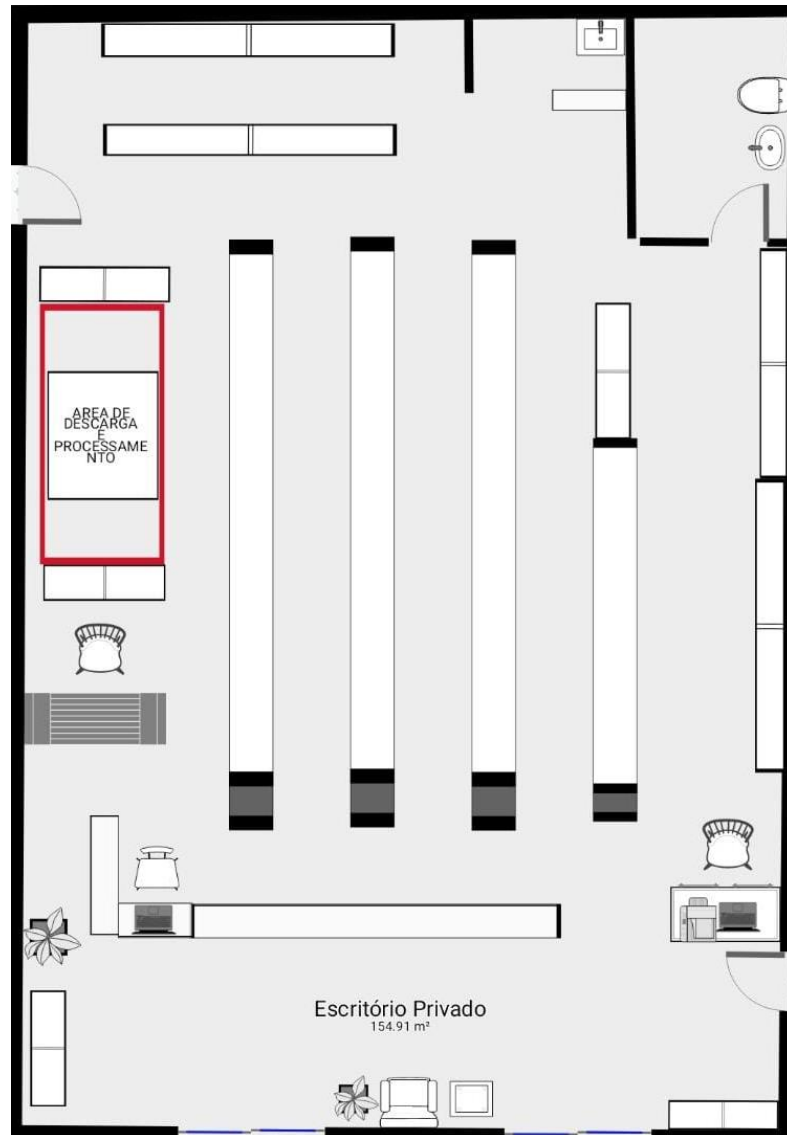
Figura 6 - Layout 01: Disposição inicial do ambiente interno



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Conforme ilustrado no *Layout 01*, é possível observar que as áreas de atendimento dos clientes, e administrativas, são as que necessitam de melhores adequações referentes a localização de móveis e espaço mínimo para trabalho. Já na segunda planta, foi retratado uma sugestão de melhoria para adequação do espaço interno da empresa, tendo em vista as necessidades identificadas no *Layout* anterior. Tal disposição foi elaborada visando melhorar o atendimento ao público externo, como também a facilitar as rotinas diárias dos proprietários.

Figura 7 - Layout 02: Sugestão de Disposição ideal do ambiente interno



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com este *layout* acima demonstrado, é possível observar que foi criado uma área específica para recebimento e processamento de mercadorias, as quais ficarão ali dispostas enquanto é feito os trabalhos de catalogação, precificação e organização dos produtos adquiridos para revenda. Além disso, a área de espera dos clientes saiu do canto esquerdo e foi alocada no centro, sendo substituída por uma prateleira para exposição de produtos a venda de pequeno porte. Quanto as áreas administrativas que eram duas, a proposta de melhoria contempla três áreas, sendo a do lado esquerdo mais retirada próxima a área de processamento voltada para a administração e controle dos processos da autopeças, a da direita próxima a porta de acesso a oficina para administração e controle dos processos internos da

oficina mecânica, e a da esquerda que fica conectada ao balcão de atendimento específica para atendimento aos clientes e atividades e controles operacionais, como confecção de pedidos de compra e atendimento presencial e remoto. E ainda, no canto direito entre a entrada frontal da direita e o acesso a oficina, foi alocado uma prateleira para exposição de produtos.

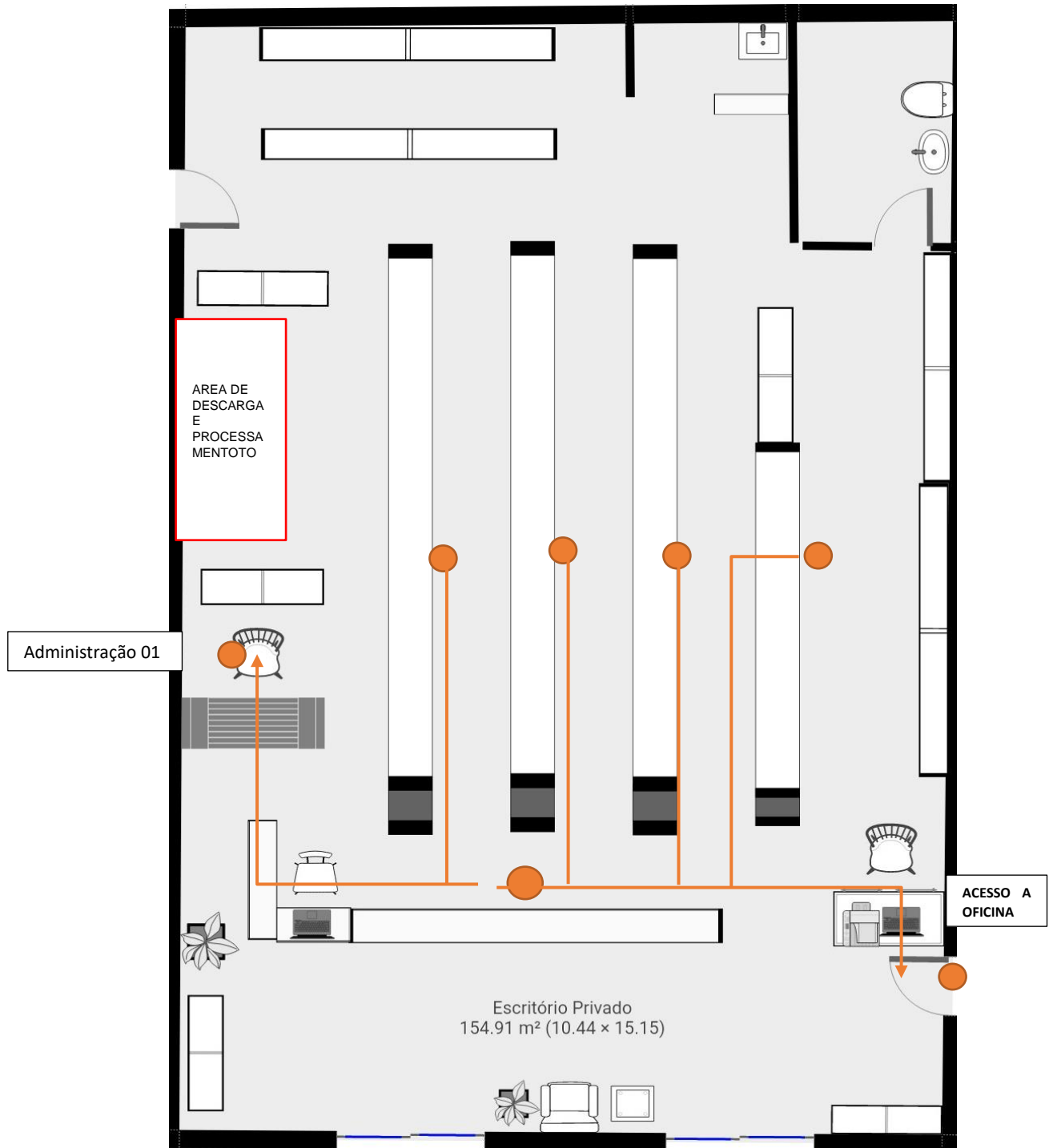
4.4.1.2 Fluxos das Atividades

As atividades da empresa estavam sendo executadas isoladamente de acordo com o surgimento da necessidade de cada uma, sem haver um planejamento anterior visando melhorar o seu desempenho. Por esse motivo, através de entrevistas realizadas com os colaboradores da organização, foram identificados quais os principais fluxos de atividades da empresa, com o objetivo de analisá-los separadamente. Em seguida, buscou-se identificar possibilidades de melhorias e corrigir percursos desnecessários, ou não tão eficientes quanto poderiam estar. Ocasão na qual apontamos os seguintes fluxos:

- Atendimento Presencial;
- Atendimento Remoto;
- Aquisição de mercadoria para estoque;
- Aquisição de mercadoria de Urgência;

Para facilitar o entendimento do funcionamento dos fluxos das atividades desta empresa, os fluxos acima nomeados foram representados graficamente sobre plantas projetadas do ambiente interno.

Figura 8 - Layout 03: Fluxo de Atendimento Presencial

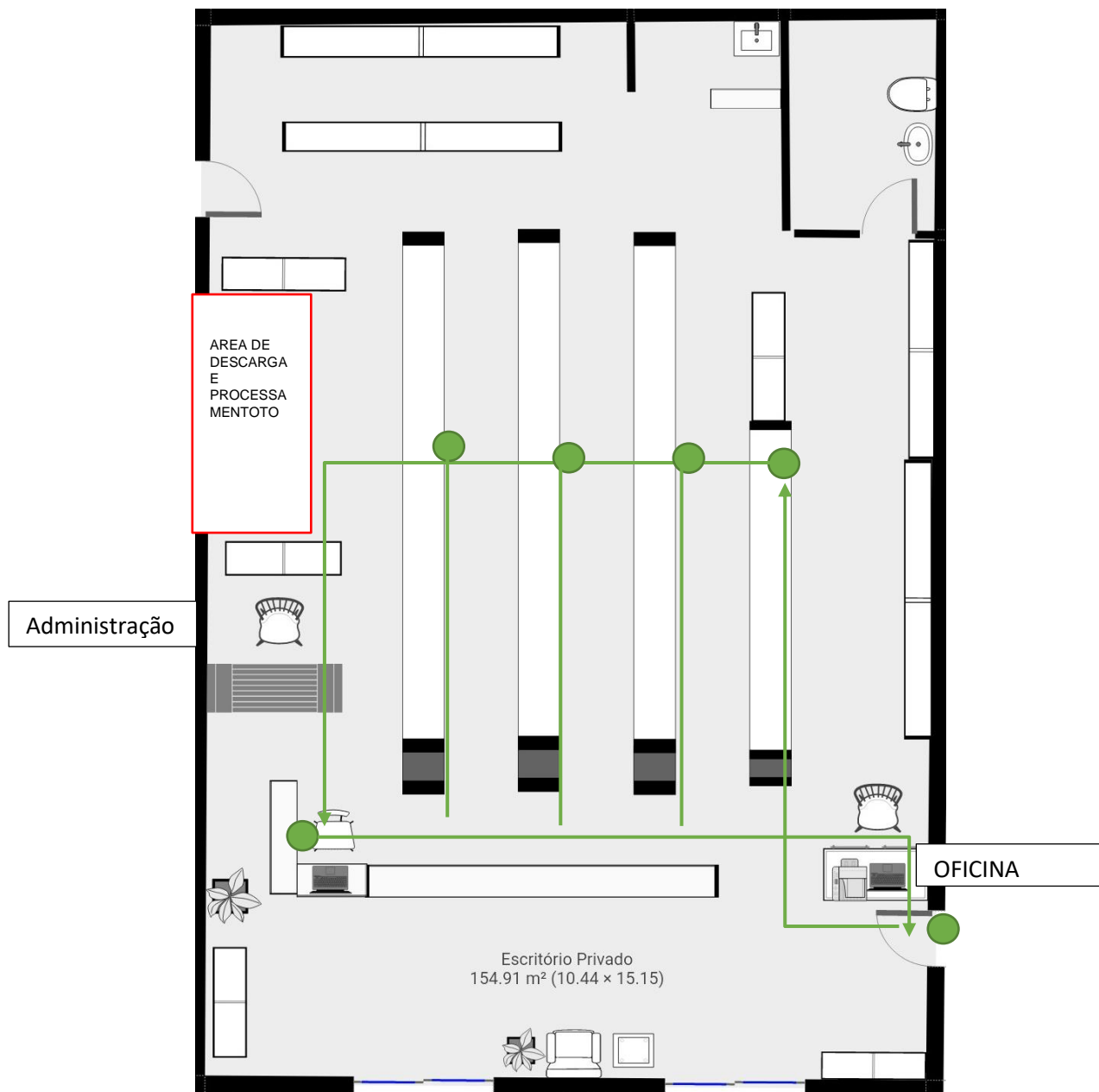


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com o fluxo de atividades representado acima, o atendimento presencial inicia com o recebimento da demanda do cliente no balcão, após o colaborador verifica a disponibilidade da peça no estoque e posterior a isso se encaminha para a área administrativa para dar baixa na saída da peça ou para contatar o fornecedor, após isso informa o cliente o valor e forma de pagamento e

verifica se o cliente tem a demanda por mão de obra para realizar a troca, caso haja a demanda o encaminha para a oficina anexa ao lado.

Figura 9 - Layout 04: Fluxo de Atendimento Remoto

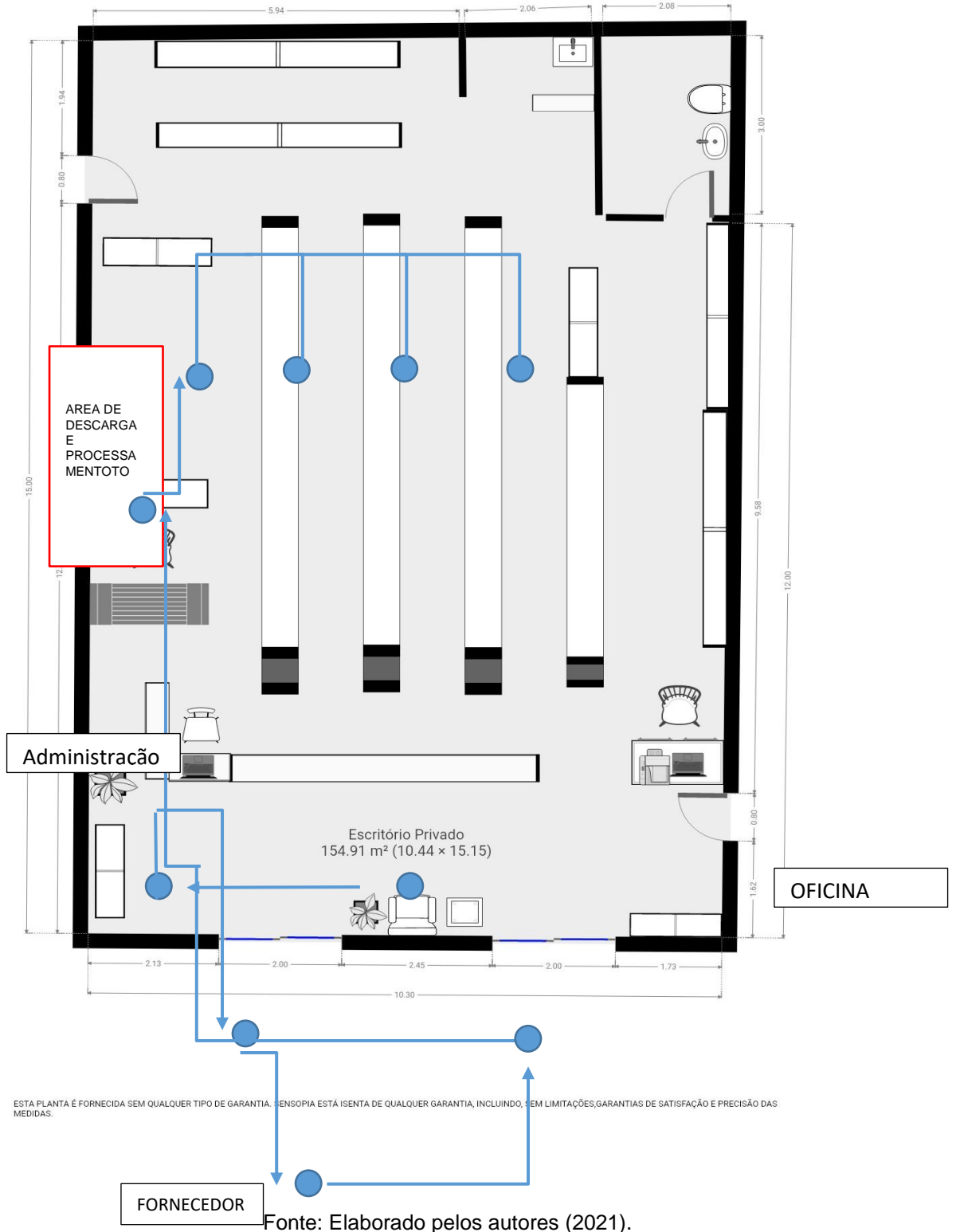


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No fluxo de atendimento remoto mostrado a cima o colaborador inicia o atendimento recebendo a demanda do cliente via rede social ou contato telefônico, após este o mesmo verifica a disponibilidade da oficina em enviar alguém até o local para analisar melhor a situação, posterior a isso verifica a disponibilidade da peça no estoque caso não tenha contata os fornecedores e informa o prazo para a solução do

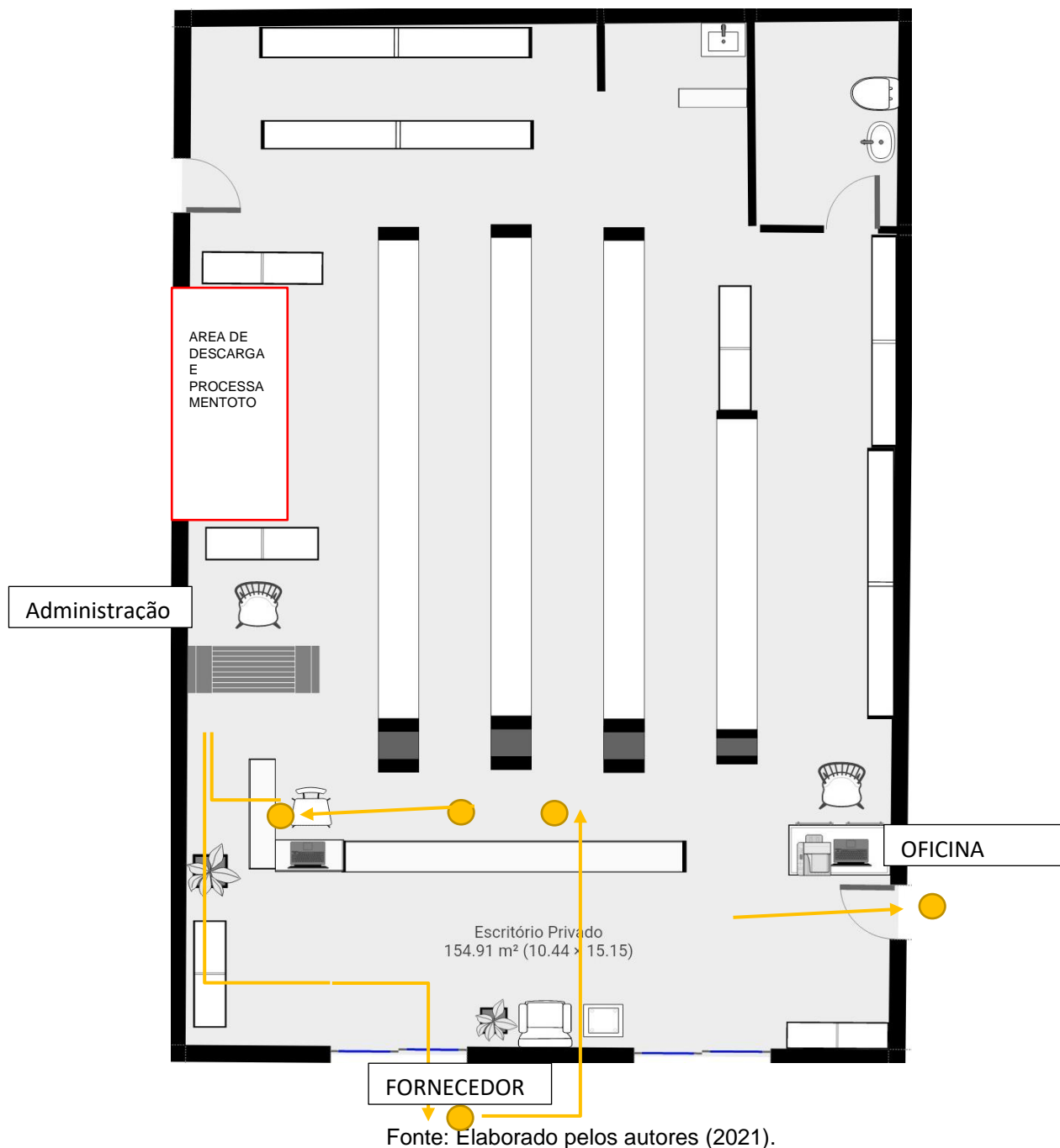
problema ao cliente, caso o concerto seja algo que o cliente sabe identificar o mecânico já vai realizar o atendimento com a peça, caso contrário o mecânico vai realizar o atendimento com suas ferramentas e peças pertinentes ao relatado pelo cliente.

Figura 10 - Layout 05: Fluxo de Aquisição de mercadoria para estoque



No fluxo de atividade a cima o colaborador verifica no sistema a necessidade de aquisição de mercadorias, após a análise faz o pedido das peças, após receber as peças o mesmo direciona a mercadoria para a área de descarga e processamento, realiza a conferencia, precificação e da entrada no sistema, posterior a isso o mesmo abastece as prateleiras conforme o local pré-estabelecido para as peças.

Figura 11 - Layout 06: Fluxo de aquisição de mercadoria de caráter urgente

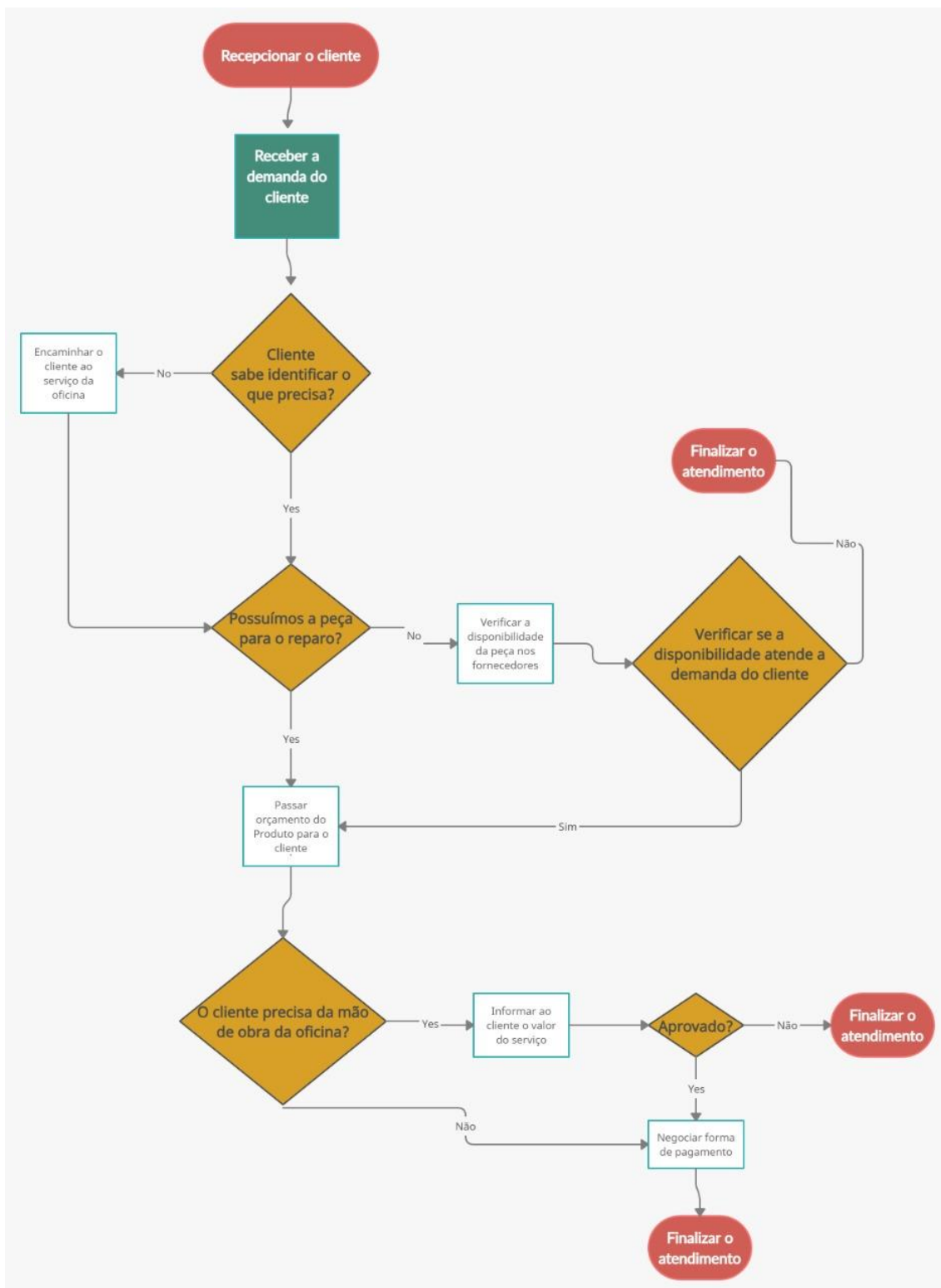


No fluxo a cima o colaborador recebe a demanda do cliente, contata os fornecedores e informa o prazo para do conserto ao cliente, oferece o serviço de troca prestado pela oficina anexa, recebe a mercadoria se o cliente solicitar o serviço de troca encaminha-o a oficina anexa e posterior faz a cobrança da mercadoria e serviço. Após o atendimento emergencial ao cliente o mesmo entra do sistema e registra a aquisição e baixa da peça.

4.4.1.3 Fluxogramas

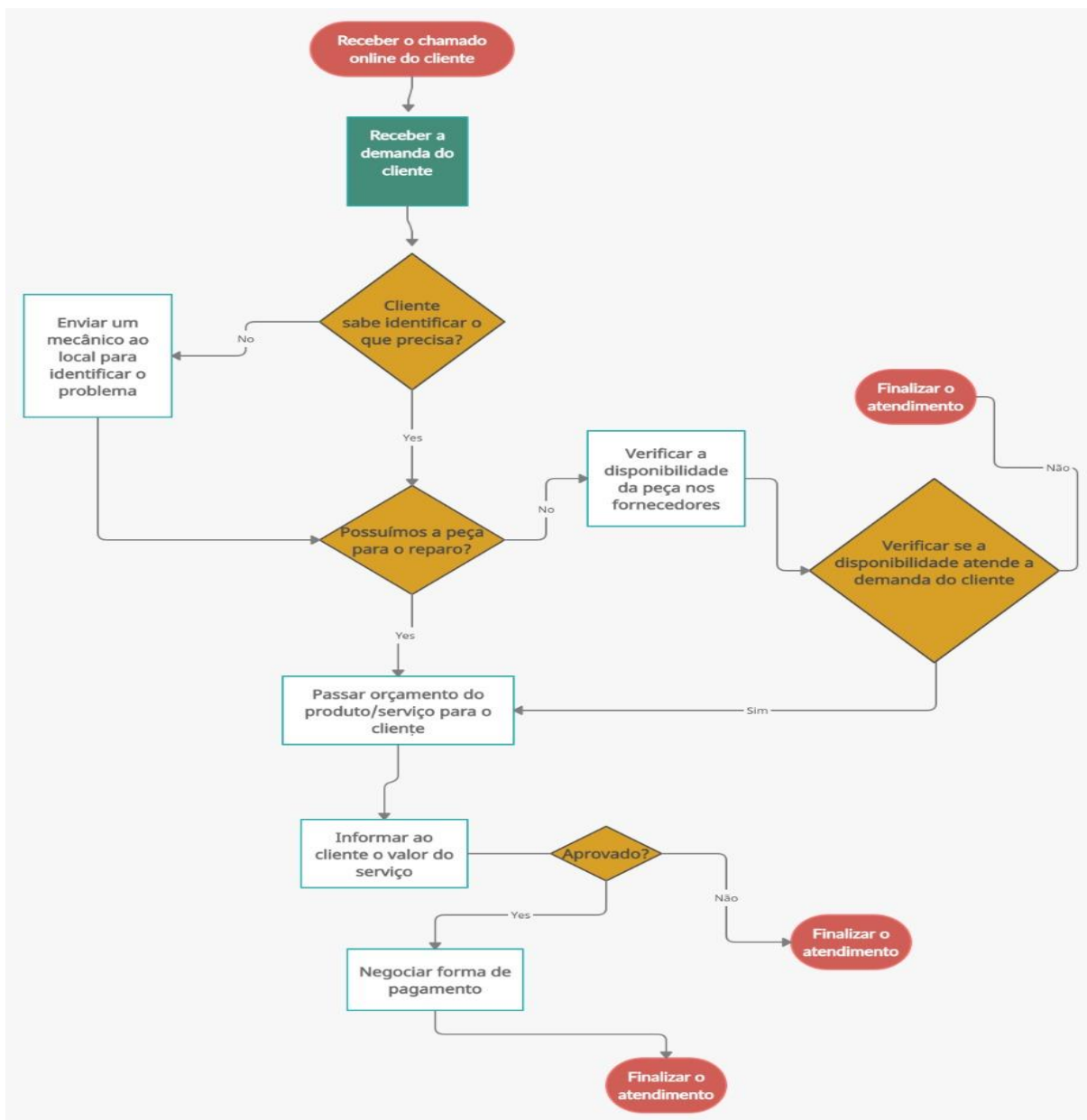
Tendo em vista que fluxogramas são ferramentas de modelagem que tem como objetivo facilitar a compreensão e entendimento dos processos, foram elaborados fluxogramas baseados nos fluxos das atividades identificadas pelos proprietários da organização, buscando demonstrá-los graficamente quais as interações de suas atividades rotineiras, para que ao identificarem suas atividades de forma gráfica, possam obter maior facilidade em compreender seus processos e analisá-los de outro ângulo, a fim de que este facilite o surgimento de ideias que visem melhorar seus processos, além de demonstrar os processos executados por determinado colaborador para outro colaborador que necessite substituir sua função por determinado motivo, seja por motivos relativos as atividades do negócio, ou por motivos pessoais do colaborador, ou até mesmo por rescisão contratual inesperada. De acordo com as demandas de fluxos de atividades, elaborou-se os seguintes fluxogramas:

Figura 12 - Fluxograma 01: Atendimento Presencial



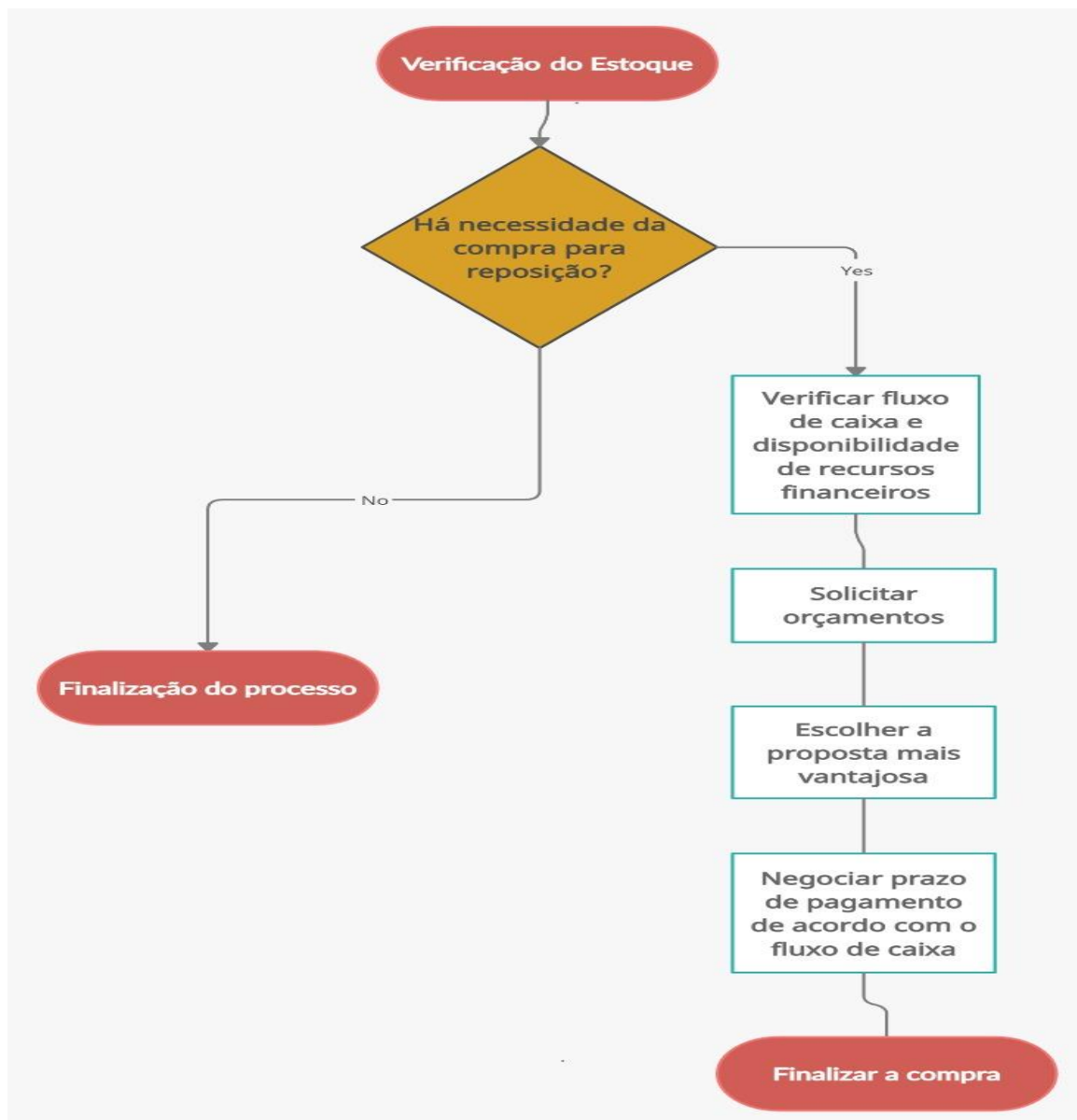
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 13 - Fluxograma 02 - Atendimento Remoto



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 14 - Fluxograma 03 - Aquisição de mercadoria para estoque



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Vale ressaltar que o fluxo de atividade de aquisição de mercadoria de urgência esta evidenciado em dois fluxogramas, no de atendimento remoto e no de atendimento presencial, tendo em vista que que as aquisições de mercadoria para revenda serão de caráter urgente quando a necessidade do cliente também seja, caso contrário, as mercadorias serão adquiridas para estoque de acordo com planejamento de compra baseado no histórico de vendas do estabelecimento, e correlacionado com as possíveis necessidades das personas do público alvo da Autopeças.

4.4.2 Gestão Estratégica de Pessoas

4.4.2.1 Missão Visão e Valores

Em seus 70 anos de história, a autopeças e mecânica Iguazu evidenciou sua base com conceitos estratégicos que conferem a sua identidade, como um conjunto de diretrizes fundamentais para o planejamento futuro da empresa, para isso propusemos a implementação da missão, visão e valores. Sendo esses definidos juntamente aos donos como sendo a:

- **MISSÃO:** Oferecer produtos e serviços de qualidade, com garantia, aos nossos clientes, solucionando os problemas em veículos automotivos, com inovação e atendimento personalizado.
- **VISÃO:** Ser reconhecida como referência na área automotiva, trazendo como pilares de sustentação a qualidade, inovação, seriedade e o respeito por parceiros, clientes e colaboradores.
- **VALORES:**
 - Transmitir confiança ao cliente;
 - Satisfação plena e atendimento as suas expectativas;
 - Busca de aperfeiçoamento contínuo;
 - Trabalho em equipe para cumprimento dos objetivos;
 - Respeito e valorização da equipe, clientes e fornecedores;
 - Fidelização do cliente, através da excelência no atendimento.

A proposta foi com intuito de alinhar os princípios da empresa nos pilares da Gestão de Pessoas, sendo estes a Missão, Visão e Valores, para que assim a mesma fique visível e declarada aos colaboradores e clientes e também passe a integrar a socialização de novos funcionários juntamente da história da empresa. Com isso resulta na percepção positiva dos stakeholders ao demonstrar a preocupação com a imagem da empresa, pois é através dela que a empresa firma seus valores.

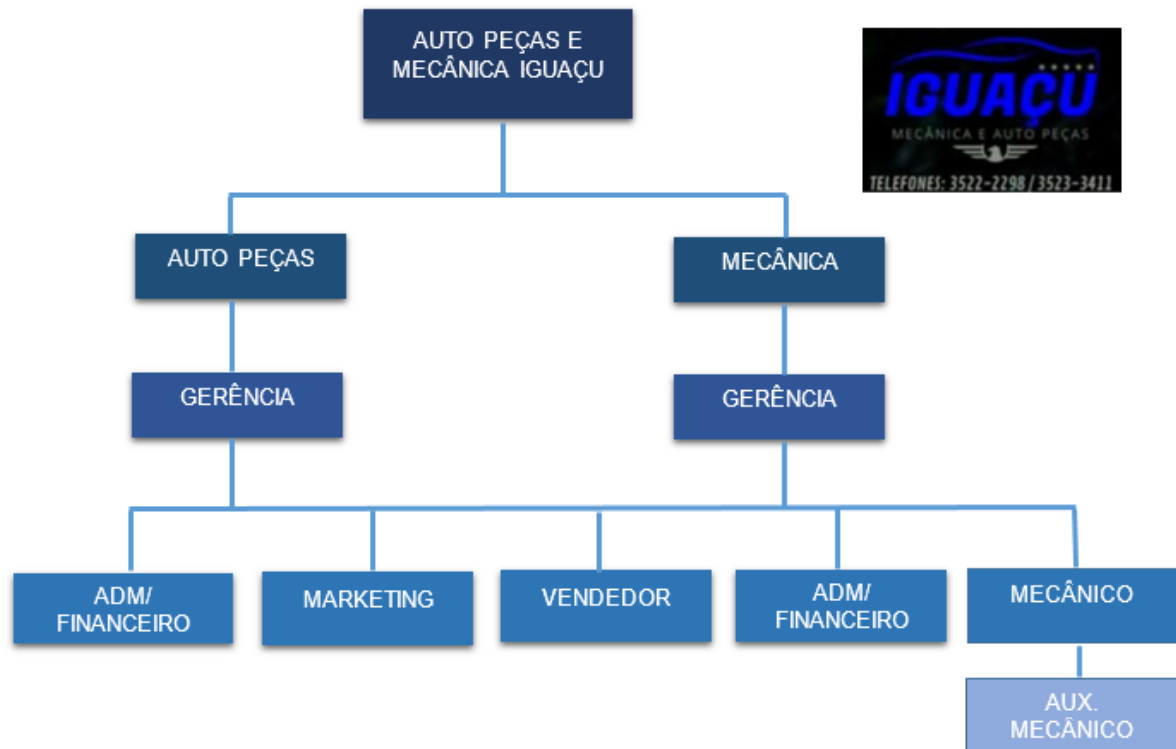
4.4.2.2 Organograma

O organograma é uma ferramenta ilustrativa que mostra a estrutura da organização, uma forma organizada e de fácil compreensão das funções e hierarquia da empresa.

No cenário atual a empresa é dividida em duas gerências, mecânica e a autopeças. Para a mecânica fica o proprietário de gestor responsável pelos processos, e abaixo ficam as funções administrativas e financeiras que são realizadas por sua filha, ainda havendo a função de mecânico e seu auxiliar. Na divisão da Autopeças está o filho do proprietário na gerência, abaixo ficam as funções de vendas, administrativo, financeiro e marketing realizadas por outra pessoa, onde o marketing atende também a mecânica.

Abaixo demonstra-se o Organograma em sua versão atual da empresa, isto é, antes da realização deste estudo:

Figura 15 - Organograma atual da empresa

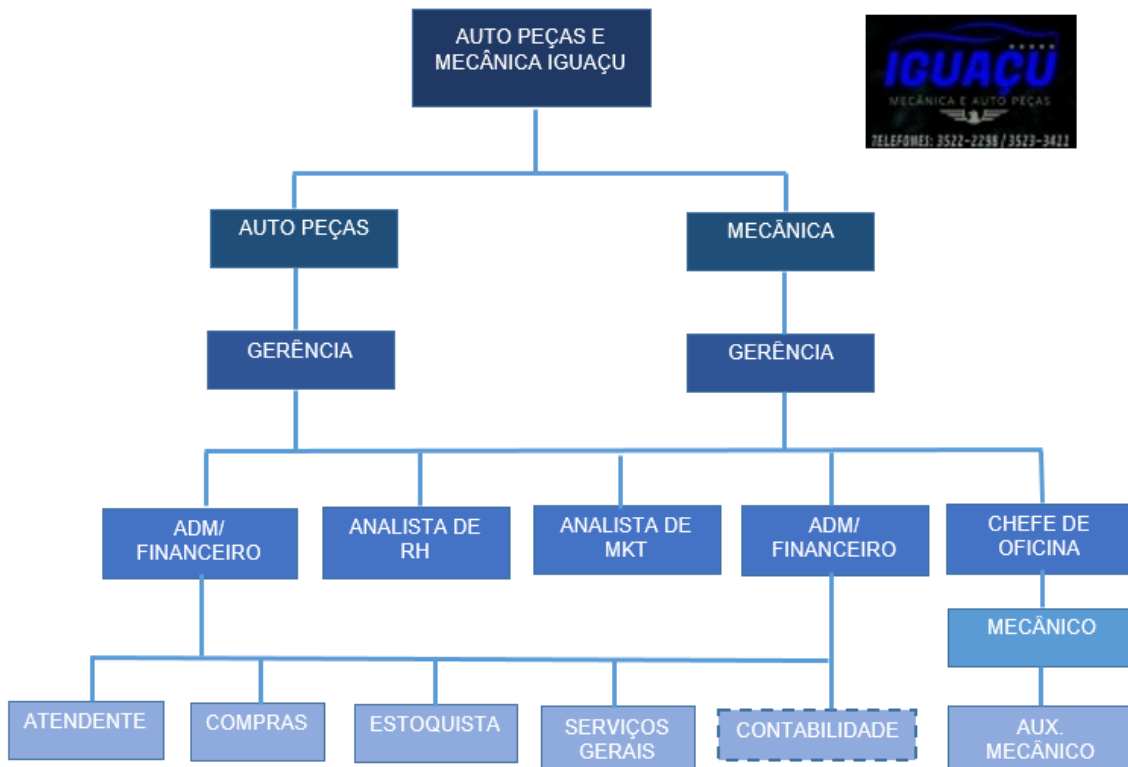


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A seguir apresenta-se o organograma referindo-se a uma visão “ideal” do futuro da empresa, em que segue a divisão das duas frentes de atuação da empresa onde cada um mantém sua gerência distinta, porém algumas funções são compartilhadas para ambos os setores, sendo assim os custos ficam reduzidos e os papéis para cada uma das funções melhor distribuídos, visto ser uma empresa familiar em que pode ser usado essas funções para ambas ao longo de sua estruturação.

Entende-se que o ideal é este organograma para sustentar uma estrutura organizacional que vá desenvolver-se por meio da hierarquia bem definida, pois todos os envolvidos terão clareza de suas funções e a quem se reportar. Isto é, embora uma mesma pessoa possa desempenhar inicialmente uma ou mais funções, ainda assim terá clareza dos papéis e atividades distintos os quais representa.

Figura 16 - Organograma com visão para o futuro da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Este modelo de organograma “ideal” vem com intuito de servir como base para os gestores, pois entende-se que no cenário atual de mercado há necessidade de se ter um quadro de funcionários e suas funções bem distribuídas de forma clara e objetiva, com isso quando houver a necessidade de adaptação e melhorias o mesmo irá auxiliar nesta nova construção.

Ambos os modelos foram apresentados e deixados como sugestão e base para melhorias futuras e mudanças conforme os gestores considerarem pertinente, sendo sua implementação ainda não executada por depender de todo o desenvolvimento organizacional ao longo do tempo.

4.4.2.3 Descrição e análise de cargos

Para contratação de novos colaboradores é necessário que a descrição da função esteja definida de acordo com as atividades da empresa e de acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). A CBO é determinada pela Comissão Nacional de Classificação, para o uso de órgãos governamentais e não

governamentais, como uma normativa de classificação numerativa e descritiva de atividades econômicas e profissionais, onde a descrição define as atividades do cargo e a análise as competências da função. Para isto foi proposta à empresa o formulário a seguir, em que este auxilia nesta descrição de funções, onde deverá ser preenchido de acordo com as necessidades de cada setor - conforme Apêndice A.

Essa é uma etapa fundamental para elaboração das estratégias de recrutamento e seleção, pois através deste formulário se dará sequência ao processo que vai do Desenho da Vaga, sua divulgação até a efetivação do funcionário.

Sendo essa ideia aceita a princípio pelos gestores da empresa, onde planejam ampliar seu quadro de funcionários e colocarão em prática esse conhecimento apresentado através do formulário, pois já haviam comunicado desde o início deste estudo a dificuldade em fazer o processo de recrutamento e seleção que com esta ferramenta terá sua iniciação de forma estruturada.

4.4.2.4 Estratégias para Recrutamento e Seleção

De acordo com a análise da empresa, observou-se a necessidade de inclusão de novas vagas assim como redesenhar algumas já existentes, pois compreende-se que a sobrecarga de funções em apenas um único colaborador afetar diretamente em sua produtividade. Para isso a criação de novos cargos, para distribuir funções entre a equipe de acordo com suas atribuições trouxe a necessidade de diferentes estratégias de Recrutamento e Seleção. Sendo assim as estratégias utilizadas para atrair candidatos e seleciona-los de acordo com as funções são as seguintes:

- Gerência – Os meios de recrutamento serão através do *LinkedIn*, *InfoJobs*, Mídias sociais, Indicações e banco de currículos. Para a realização do processo seletivo, será realizado uma entrevista semiestruturada, testes psicológicos, solicitação de referências às empresas anteriores;
- Analista de Recurso Humanos; Financeiro; Marketing e Estoquista – Para essas funções, serão recrutados candidatos através das mídias sociais, banco de currículos, murais de universidades, *LinkedIn*, *InfoJobs* e indicações. A seleção será realizada através de entrevistas semiestruturadas, teste de aptidão de acordo com as áreas de atuação;
- Vaga de Mecânico e Auxiliar de Mecânico - Os meios de recrutamentos usados serão por rádio, anúncios no mural dos postos de combustível, divulgação nas

mídias sociais, agência de emprego e indicações. A seleção será através de entrevista semiestruturada e a realização de técnica de simulação remunerada, para averiguar as competências descritas em seu currículo;

- Atendente e Vendedor – Os meios de recrutamento serão feitos por mídias sociais, parcerias com instituições de ensino de graduação, banco de currículos, jovem aprendiz ou estagiário, com possibilidade de efetivação, indicação de conhecidos. A seleção será através de entrevista semiestruturada e uma simulação remunerada de atendimento e venda;
- Serviços Gerais – Seus meios de divulgação de vaga serão através de agências de empregos, banco de currículos, mídias sociais, rádio, murais. A seleção será através de entrevista semiestruturada e técnica de simulação remunerada.

A divulgação de um anúncio de vaga de trabalho é o principal meio de contato com os candidatos, uma boa divulgação garante o alcance amplo para novos currículos, de forma eficaz e objetiva ao público de interesse. Como sugestão, a equipe elaborou um modelo base para anunciar nas mídias sociais a nova oportunidade de trabalho conforme imagem abaixo:

Figura 17 - Divulgação de Vaga

IGUAÇU AUTO PEÇAS E MECÂNICA IGUAÇU

TEMOS VAGAS MECÂNICO

VAGA PARA MECÂNICO

- MECÂNICO DE VEÍCULOS LEVES
- DESEJÁVEL 6 MESES DE EXPERIÊNCIA
- RESPONSÁVEL E PROATIVO
- SALÁRIO BASE MAIS BENEFÍCIOS

contate-nos hoje!

(42) 3522-2298
(42) 99986-3610
Rua: Sete de Setembro,
1008-Centro- Porto União

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O modelo segue alguns tópicos padrões a serem seguidos, sendo esses: título do cargo – vaga; área de atuação/nível; local e horário; formação; experiência; atividades (ou missão do cargo); habilidades e atitudes; responsabilidades; salário e benefícios e ao final a forma de contato e prazo do envio do currículo.

Na etapa de entrevista, o recrutador deverá seguir o questionário como guia para conduzir a conversa, onde seu objetivo é manter seu candidato mais a vontade possível, com intuito de conhece-lo de maneira mais profunda, observando detalhes dos quais o mesmo descreveu em seu currículo e comparar com o que é dito na conversa, dessa forma a empresa contratará o candidato sabendo de todas suas qualificações e atribuições, conforme o modelo de entrevista estruturada em apêndice C.

A empresa não possuía métodos de recrutamento e seleção pois de acordo com o proprietário a contratação era feita apenas por indicação de conhecidos, sem avaliação curricular e entrevista. Com o modelo de entrevista estruturada será

possível conhecer o candidato e assim contratar aquele que a partir da avaliação melhor irá se adaptar a equipe e desempenhar a função. Os gestores acolheram a sugestão e juntamente à descrição e análise de cargos será realizado estas etapas a partir de nova necessidade de contratação.

4.4.2.5 Estratégia de Socialização Organizacional

A socialização a novos colaboradores seguirá para que todos possam aderir a cultura e assim interagir dentro da equipe fazendo com que a mesma se mantenha integrada e alcance os resultados esperados. Para isso, como estratégia inicial o processo começará na entrevista, onde desde o início, o futuro colaborador saberá – ainda que superficialmente – sobre a cultura da empresa, costumes, funções a serem desenvolvidas e seus valores.

No processo de experiência, seu rito de Ambientação será inicialmente a etapa de apresentação da equipe e da empresa por meio de uma visita. Segue-se com a história, missão, visão e valores, seus processos e formas de funcionamento, organograma e responsabilidades de cada um. Ainda é abordado na sequência o que é necessário para crescer profissionalmente pelas competências que a empresa necessita e, por último, os treinamentos necessários de acordo com cada função – que serão levantados através do formulário LNT (Levantamento de Necessidades do Treinamento).

Com isso, o colaborador sabendo o que se espera dele, sendo acompanhado em seu desenvolvimento e recebendo o treinamento adequado o mesmo se sentirá motivado a desempenhar suas atividades, trazendo resultados positivos em benefício a ambos.

No que se refere ao processo de Integração, poderá ser realizado dentro de um período de seis meses, com acompanhamentos mensais de feedback para suporte e orientação.

Para socialização será utilizado um cronograma para auxiliar a organização e comunicação da empresa ao novo colaborador, conforme modelo abaixo:

Figura 18 - Cronograma para socialização de novos funcionários

CRONOGRAMA		
DIA	ETAPA	RESPONSÁVEL
AMBIENTAÇÃO – 1ª Semana		
1	Admissão, documentos, Descrição e Análise de Cargos;	Dep. Pessoal
2	Apresentação da história, Missão, Visão e Valores;	Proprietário
3	Visita, Apresentação da equipe e empresa;	Colaboradores
4	Organograma, processos e formas de funcionamento;	Gestor
5	Treinamentos introdutórios.	Gestor
INTEGRAÇÃO – 6 Meses		
	Feedback Programado: 30 dias; 75 dias; 120 dias; 180 dias;	Gestor
	Desenvolvimento das competências, Treinamento interno, Produtos, Serviços, Sistema, Atendimento e (EAD).	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Este cronograma irá facilitar na integração e socialização dos colaboradores, retendo os talentos e desenvolvendo as competências individuais, com a finalidade do crescimento organizacional.

4.4.2.6 Estratégia de Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento é um método de capacitação e aprimoramento, com a finalidade de desenvolver as competências técnicas e comportamentais e também para potencializar os resultados dos colaboradores. Sendo assim é fundamental que todo treinamento seja planejado e elaborado a partir do diagnóstico realizado através da com a LNT (Levantamento das necessidades de treinamento) conforme o formulário em apêndice B.

Na empresa será usado o formulário LNT para indicar as necessidades de treinamento de conhecimento técnico e comportamental, sendo realizado há cada seis meses, ou conforme resultado do feedback programado. Tais treinamentos podem ocorrer com carga horária média de duas horas semanais, mensais ou conforme a necessidade do curso, em formato de palestras, e-training, workshop e seminários.

Outras opções de capacitação serão ofertadas, através de cursos online, como por exemplo para área de gestão, onde o portal do Sebrae disponibiliza vários cursos gratuitos de aperfeiçoamento como por exemplo o de Gestão de Pessoas do portal SEBRAE, que mostra ferramentas e estratégias que permitem gerenciar com eficácia os processos de recrutamento e seleção, desenvolvendo e retendo profissionais talentosos em sua equipe de trabalho, conforme link¹ de acesso. Bem como podem ser ofertados cursos de graduação e pós-graduação para melhorar o desenvolvimento pessoal e organizacional, capacitações na área de atendimento, estoque, vendas e treinamentos para setor de mão-de-obra mecânica, para aperfeiçoar as técnicas necessárias.

Foram sugeridos treinamentos e estudo de materiais como: Gestão da Mudança; Cultura e clima; Comportamento humano organizacional; Competências comportamental e técnica; Inteligência emocional; Comunicação; Processo de feedback; Processo motivacional; Diferenças entre grupo e equipe; Mediação de conflito; Equipe de alta performance; Trabalho com propósito e Cultura consciente. E outros treinamentos de podem ser encontrados na PUC-RS, FGV-Online e através do aplicativo TED palestra.

Após o diagnóstico feito através da LNT, é necessário prosseguir com as etapas de programação e planejamento, que irão auxiliar na execução do plano, definindo local, data, duração, participantes, modalidade e quem irá ministrar. Esta ferramenta facilita a execução do treinamento, através da escolha de um ambiente confortável contendo materiais de apoio, clima agradável, ambiente preparado para receber os participantes, com água, café, e demais itens de estrutura conforme necessidade. E, ao final de qualquer estratégia de treinamento, é fundamental ainda realizar a avaliação deste para verificar se o conteúdo foi relevante para as necessidades levantadas, a fim de receber o feedback pontual acerca da estrutura, profissional e resultados esperados.

4.4.2.6 Estratégias de Endomarketing e Feedback

¹ Link de acesso: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestao-de-pessoas,eda0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 28 jun. 2021.

O Endomarketing vem para se conectar-se com as demais técnicas apresentadas, por ser a junção de três pilares fundamentais: motivação, integração e comunicação. Um exemplo para fazer cumprir o pilar de motivação, seria conhecer o colaborador, quais são os motivos que o inspiram a sair de sua casa todas as manhãs, ser capaz de entender melhor as suas necessidades e como ele pode ser desenvolvido, de acordo com as suas competências.

A Comunicação é uma ferramenta fundamental para o sucesso organizacional, sendo impossível o ser social conviver sem ela. Para a empresa a boa comunicação entre os setores é essencial, assim como, a clareza na comunicação sem ruídos, através de feedback, reuniões e processos de informação das mudanças. Sendo assim, toda comunicação de qualidade gera a integração entre empresa e colaborador por isso é importante criar vínculo através de confraternizações e ações que aproximem os colaboradores e seus superiores.

Na empresa essa técnica será importante para valorizar o capital humano, reduzindo o turnover e demonstrar uma imagem positiva da organização, a partir do cliente interno para o cliente externo, também envolvendo os colaboradores nos processos de tomada de decisão e gestão da mudança, estimulando os processos de inovação.

Já o Feedback é uma estratégia organizacional, que facilita o processo de comunicação, melhorando os processos e comportamentos. Através desta ferramenta é possível efetuar as melhorias necessárias na empresa, assim como, auxilia na retenção dos talentos, e reconhecimento das competências de cada indivíduo. Conforme sugerido à empresa, realizar treinamentos direcionados a partir da aplicação do feedback para que tenham o efeito esperado e as mudanças necessárias. Para que isso ocorra é importante ter equilíbrio entre o feedback positivo e corretivo.

Sendo que o feedback positivo, tem por objetivo reforçar o comportamento do colaborador proporcionando satisfação e manutenção da qualidade. Já o feedback corretivo, apresenta os pontos a melhorar, e como será possível essa melhoria. Para que isso ocorra da forma correta e gere os resultados esperados, não pode haver julgamentos, deve-se ser específico e objetivo, indicando sempre para determinado comportamento que pode ser modificado, também precisa perguntar ao receptor se está compreendendo e dar um tempo para assimilar o que ouviu. Como sugestão, foi

formulada entrevista (Apêndice D) para aplicação do feedback o qual será aplicado há cada 30, 75, 120 e 180 dias de acordo com Cronograma de Integração.

4.4.3 Gestão Estratégica de Marketing

De acordo com o objetivo específico: Desenvolver o plano de marketing estratégico alinhando e posicionando a marca no mercado, a comunicação com o público alvo, visibilidade da empresa segmentação de mercado, realizamos um trabalho dentro da empresa mecânica e autopeças Iguazu que subdividimos nas seguintes etapas:

4.4.3.1 Reposicionamento de Marca

Conforme as visitas técnicas efetuadas na empresa em conversas com os proprietários, nos foi passado uma redução acentuada no faturamento da empresa, mas sem ser assertivos nas causas do problema. Somando-se a análise de SWOT efetivada da empresa, considerando todas as informações coletas e relatadas, sentimos a necessidade de reposicionar a marca, uma vez que, é uma empresa com mais de 70 anos, portanto, carece de uma atualização no seu posicionamento. Assim sugerimos abaixo, várias formas para se efetivar esse novo reposicionamento.

4.4.3.1.1 Fachada

A fachada atualmente encontra-se em desacordo com as padronizações de cores que a empresa segue, como pode ser observado na figura 1.

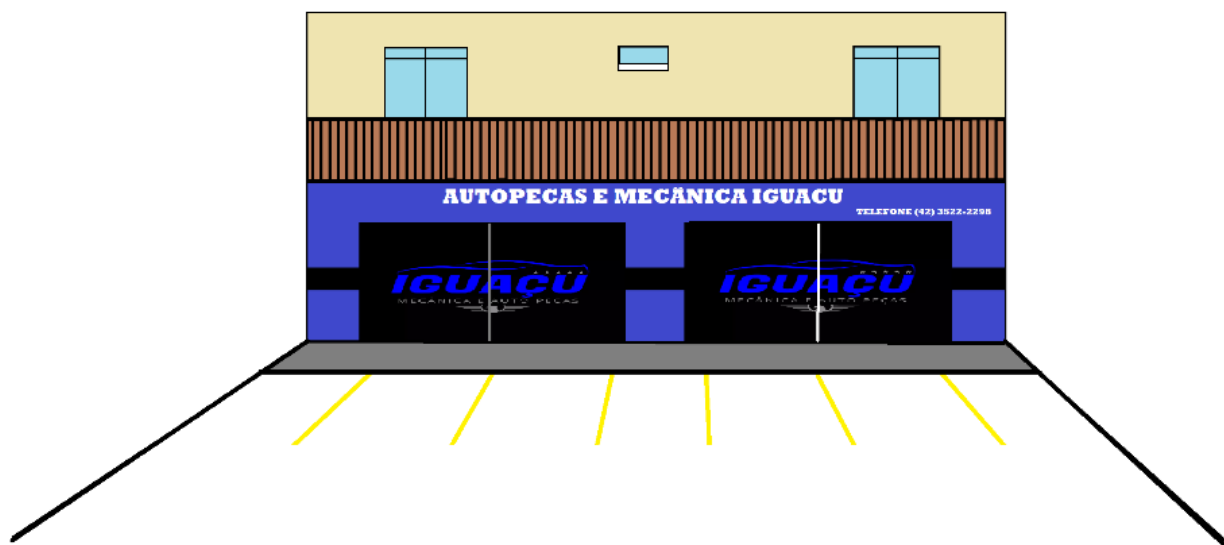
Figura 19 - Fachada atual da Autopeças



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sugerimos uma fachada moderna, dentro do reposicionamento foi elaborado um projeto de fachada com um design moderno, usando um material com maior durabilidade, conforme apresentamos na figura 2.

Figura 20 - Fachada com novo designer



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.3.2 Público alvo

Após os resultados obtidos através da pesquisa, foi identificado que as classes predominantes do público alvo são classe D e E, esse resultado foi coletado através de uma pesquisa de campo, com relação a faixa de renda familiar mensal dos clientes da empresa que está na faixa de R\$1.500,00 a R\$3.000,00 segundo a tabela do IBGE, conforme apresentamos na tabela 01:

Tabela 1 - Classes Sociais por Faixas de Salário-Mínimo (IBGE)

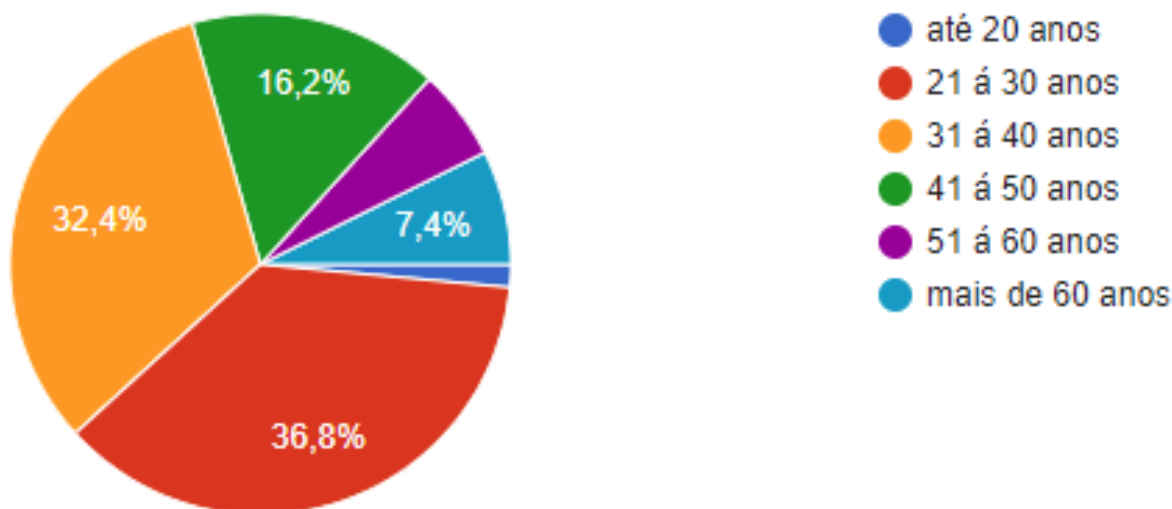
Classe ↕	Número de Salários-Mínimo (SM)	Renda Familiar (R\$) em 2020 ↕
A	Acima de 20 SM	R\$ 20.900,01 ou mais
B	De 10 a 20 SM	R\$ 10.450,01 a R\$ 20.900,00
C	De 4 a 10 SM	R\$ 4.180,01 a R\$ 10.450,00
D	De 2 a 4 SM	R\$ 2.090,01 a R\$ 4.180,00
E	Até 2 SM	Até R\$ 2.090,00

Fonte: Carneiro (2020).

Na sequência serão apresentados os dados coletados na pesquisa realizada com os clientes da empresa Autopeças e Mecânica Iguaçu. Foram aplicados 68 questionários com o propósito de conhecer o perfil dos clientes, bem como seu grau de satisfação em relação alguns atributos e contribuições acerca do ambiente em que a empresa trabalha. As informações foram extraídas através do questionário com perguntas fechadas, mas com a opção do entrevistado comentar a respeito do assunto em que ele estiver interesse de contribuir com mais informações.

Através dos dados coletados e analisados, serão trabalhados para que possa formar um plano de ação de marketing que é o um dos objetivos deste estudo.

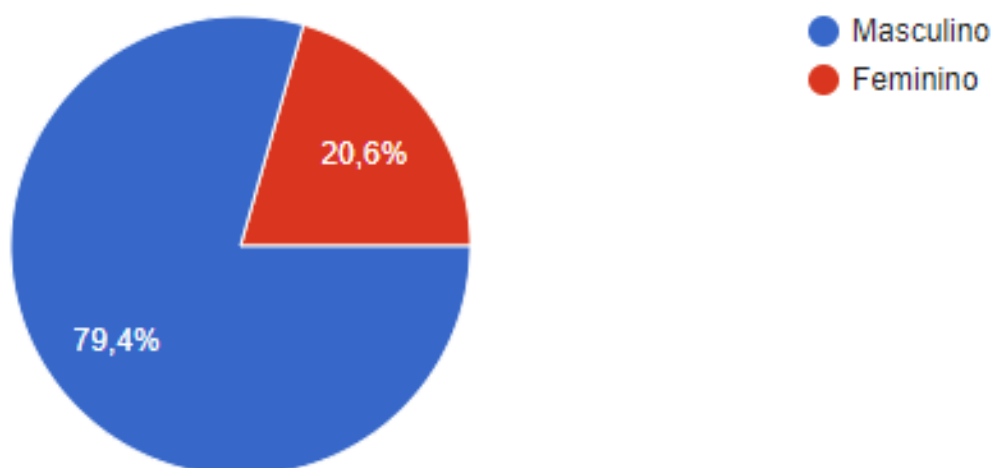
Gráfico 1 - Faixa etária do público alvo



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No gráfico 1, pode-se observar a faixa etária dos clientes da empresa, onde 36,8% estão na faixa dos 21 a 30 anos, seguido por 32,4% com idade entre 31 a 40 anos, 16,2% na faixa etária entre 41 a 50 anos, 7,4% representados pela idade de mais de 60 anos, 5,9% entre 51 a 60 anos e por último 1,5% do público tem idade até 20 anos. Percebe-se um destaque do público jovem como público alvo, podendo ter um maior proveito na aceitação das mudanças propostas no canal de comunicação com o cliente, como redes sociais por exemplo.

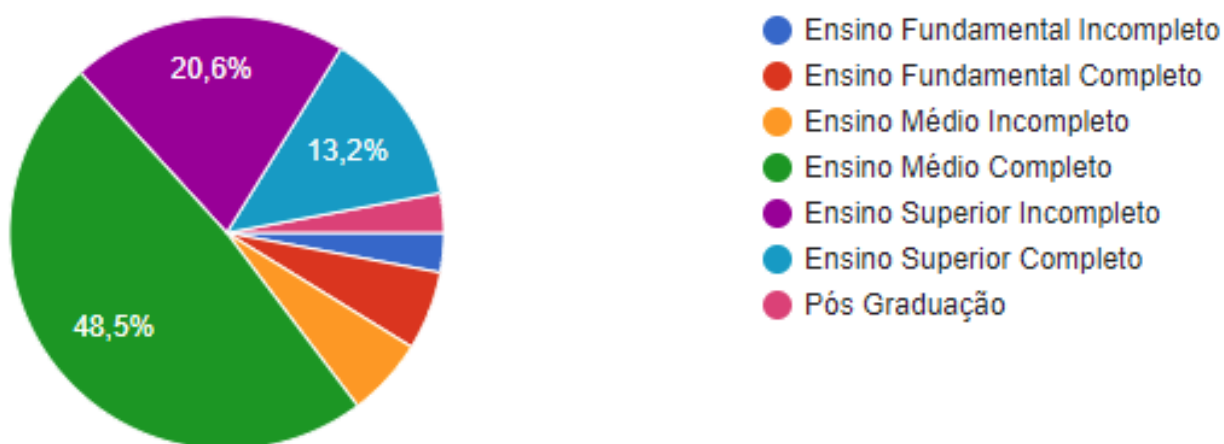
Gráfico 2 - Gênero do público alvo



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Analisando o gráfico 2, percebe-se, que a maior parte dos clientes da empresa, são do gênero masculino, representando cerca de 79,4% da pesquisa, seguindo por 20,6% do gênero feminino. Neste ramo é comum que o público masculino seja em maioria.

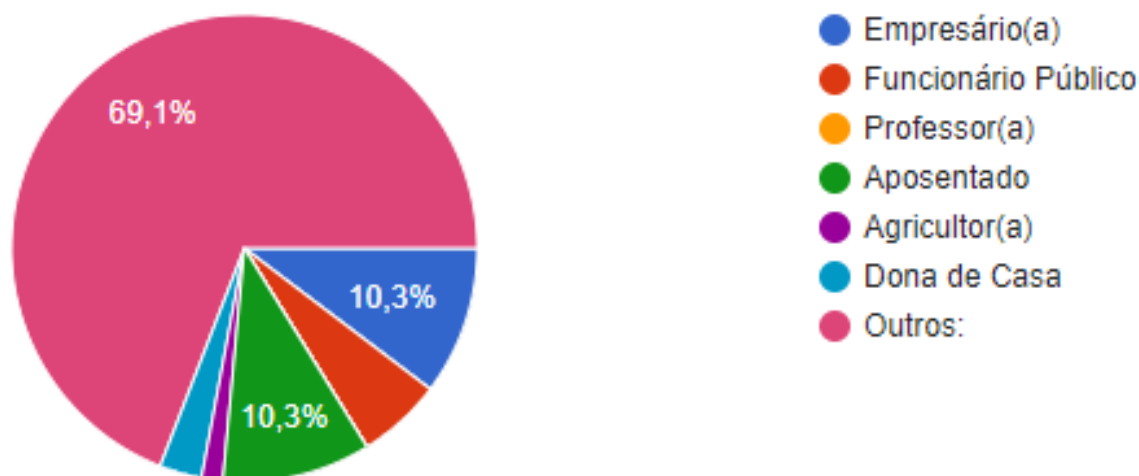
Gráfico 3 - Escolaridade do público alvo



Fonte: Elaborados pelos autores (2021).

No gráfico 3, foi medido o grau de instrução do público alvo, 48,5% destes possuem ensino médio completo, 20,6% foi representado com ensino superior incompleto, 13,2% pertencem aqueles com ensino superior completo, seguindo para 5,9% os com ensino fundamental completo e ensino médio incompleto por último representados também por 2,9% os com ensino fundamental incompleto e pós-graduação. Está análise é necessária para que se possa definir uma forma de comunicação com o cliente, na qual, todos entendam a mensagem que a empresa quer passar.

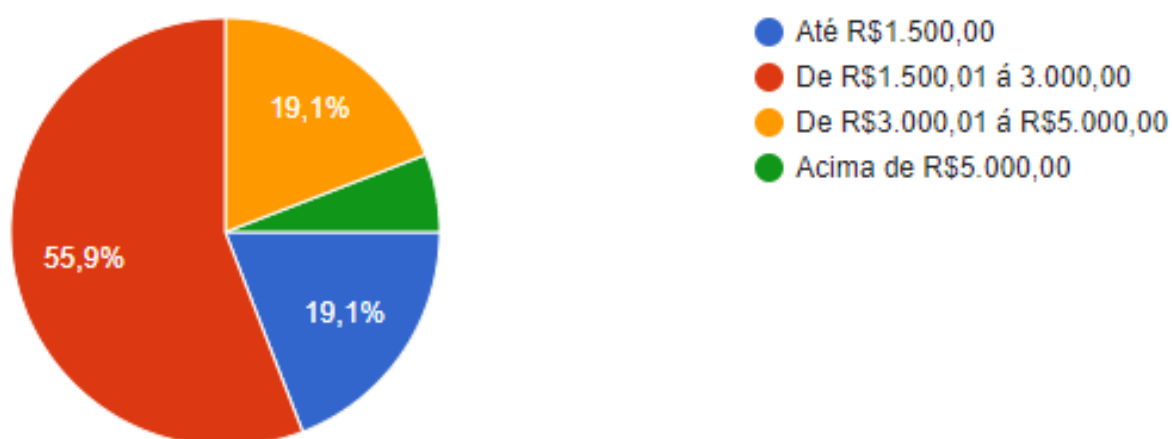
Gráfico 4 - Ocupação do público alvo



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O gráfico 4, trata da ocupação do público alvo, verifica-se que 69,1% são de profissões diversas, estão inclusos empregados do comércio, dos serviços e do agronegócio. Os empresários e aposentados representam cerca de 10,3%, seguido por funcionários públicos com 5,9%, as donas de casas com 2,9%, e os agricultores com 1,5%.

Gráfico 5 - Faixa de renda familiar mensal do público alvo.

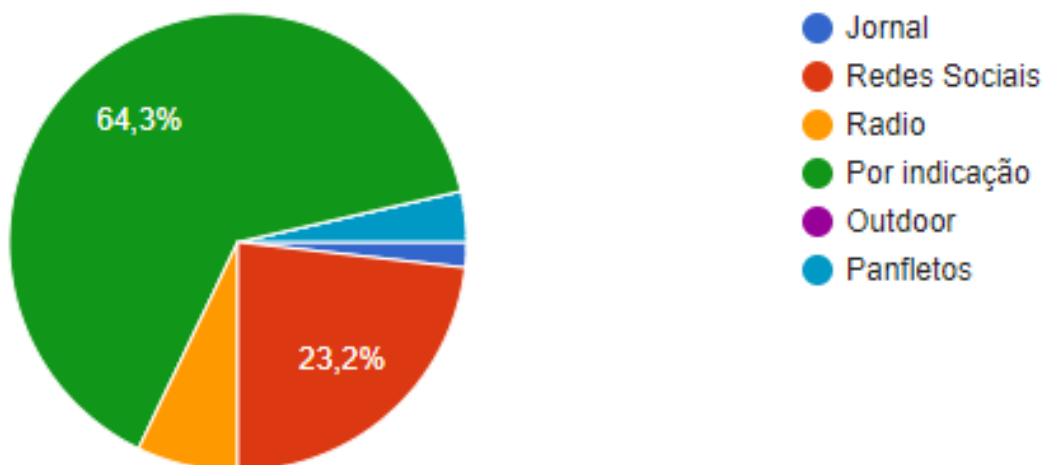


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No gráfico 5, está demonstrada a faixa de renda familiar dos clientes do público alvo, onde, 55,9% possui uma renda familiar mensal que varia entre R\$1.500,00 à

R\$3.000,00. Outros 19,1% dos clientes estão na faixa de renda mensal de R\$3.000,00 à R\$5000,00 e representados pelos mesmos 19,1% estão os com renda familiar mensal até R\$1.500,00 e em seguida cerca de 5,95% tem a renda familiar mensal acima de R\$5.000,00.

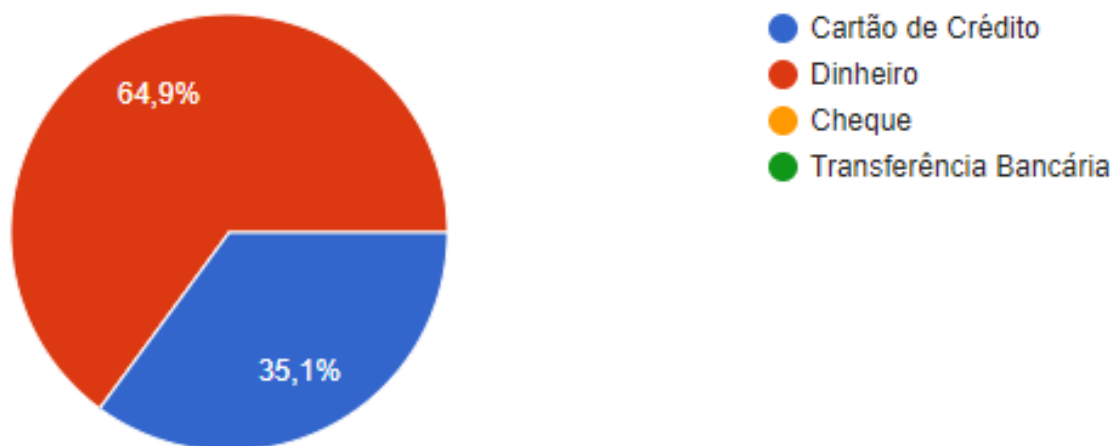
Gráfico 6 - Meio pelo qual soube da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O gráfico 7, representa o meio de comunicação pelo qual o público alvo conheceu a oficina em que frequenta, sendo 64,3% por indicação, seguindo de 23,2% por redes sociais, 7,1% ficaram conhecendo por rádio, cerca de 3,6% por panfletos e 1,8% por jornal.

Gráfico 7 - Forma de pagamento utilizada



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O gráfico 8, indica as formas de pagamento mais utilizadas pelo público alvo, o pagamento a vista no dinheiro é o mais usado, representando cerca de 64,9% das vendas, seguida pelo parcelamento no cartão de crédito, que representa 35,1%, e nas outras formas como transferência bancária e no cheque não tivemos nenhum resultado representando 0% na pesquisa.

4.4.3.3 Comunicação com o público alvo

4.4.3.3.1 Mídias

Após as mídias sociais terem sido analisadas como a página no Facebook e o perfil no Instagram, foram verificados que as mídias precisam de alterações algumas informações da autopeça estão em falta, dificultando a localização da página, como nome, foto de perfil sem logo, e a biografia que identifique qual segmento a empresa trabalha. O modo de como as postagens são realizadas, percebemos que a empresa não trabalha com as cores padrões usados na logo em seus banners para que possuam uma identidade visual, as postagens possuem excessos de informações que diminuem o engajamento aos usuários, fazendo com que não tenham interação do público com a página, os gestores não dispõem pleno conhecimento das técnicas que o algoritmo do Instagram e Facebook trabalham, para trazer essa interação do público com o perfil nas mídias. Propomos mudanças, começando pela criação de artes atrativas e modernas, padronizando as cores e modelos para que as artes tenham coerência com o nicho da empresa, sugerimos a atualização das informações contidas na biografia de cada perfil, para facilitar a localização da autopeça nas mídias. Fotos reais dos produtos com imagens e vídeos de qualidade será utilizado para passar maior credibilidade dos produtos e serviços da autopeça, recomendamos informações relevantes sobre como fazer o impulsionamento de publicações para aumentar o alcance da página, algumas técnicas usadas nos *stories* e formas de postagens para aumentar a interação dos seguidores.

4.4.3.3.2 Rádio

A empresa utiliza alguns meios de comunicação, mas não está sendo assertiva para alcançar seu público alvo, desse modo recomendamos algumas modificações em conjunto com propagandas de rádio e outdoors. Sugerimos um anúncio da autopeça por que o rádio é um meio de comunicação que pode ser ouvido no trânsito, em casa ou no trabalho, indicamos a avaliação de qual emissora é mais assertiva para alcançar o público alvo da autopeça em horários estratégicos.

4.4.3.3.3 Outdoor

A empresa precisa de uma comunicação fixa para posicionar sua marca na mente de seus potenciais clientes, em outdoors que mostrem a logo da autopeça com um designer criativo. A vantagem de uma empresa usar o outdoor como meio de comunicação, é o custo benefício que a mesma tem em ficar 24 horas fazendo propaganda em pontos estratégicos que tenham impacto em alcançar diversos tipos de públicos em massa.

4.4.3.3.4 Placas de identificação

Foi possível identificar o fluxo da BR nas proximidades da empresa, observamos que o trajeto não possui placas de identificação, desse modo os clientes não encontram a autopeça com facilidade, sugerimos adquirir placas de identificação, para colocar em pontos estratégicos no trajeto da entrada da cidade, incluindo a distância para chegar até a empresa.

4.4.3.4 Segmentação de mercado

A empresa em questão atua no ramo automobilístico atendendo veículos leves e veículos utilitários, a empresa possui uma boa localização no centro do município de Porto União/SC onde o fluxo de veículos é constante, por se tratar de uma autopeça localizada no centro da cidade e ao lado de um posto de gasolina, outro ponto positivo é que a empresa está localizada em uma rota de entrada e saída de veículos na cidade.

4.4.3.5 Definições dos 8Ps do marketing

4.4.3.5.1 Produto

Analisando os produtos da autopeça e mecânica Iguaçu foi possível identificar que a empresa vende produtos tangíveis e intangíveis. Por exemplo produtos tangíveis são aqueles que possuem existência material sendo: lubrificantes, baterias, acessórios para veículos, entre outros e intangíveis são que não podem ser percebidos através do tato sendo: troca de lâmpada, higienização de ar condicionado, manutenção e revisão veículos leves e pesados.

4.4.3.5.2 Praça

A Autopeça e Mecânica Iguaçu empreendem em Porto União/SC, com relação a localização, a oficina está bem localizada, o local possui uma boa circulação de veículos, pois é ao lado de um posto de gasolina.

Uma sugestão seria criar uma recepção, onde os clientes que preferem esperar pelo serviço nas próprias autopeças possam aproveitar, um ambiente diferente na empresa e que chame a atenção destes, seria interessante disponibilizar um café por exemplo, e também sinal *Wi-fi* liberado para os clientes.

4.4.3.5.3 Promoção

A promoção é pouco utilizada, nas pequenas empresas este elemento acaba sendo pouco explorado. Sabemos que a divulgação nas mídias sociais é muito importante para alcançar novos clientes e fidelizar os existentes, recomenda-se a utilização das ferramentas das redes sociais, pois é muito importante a interação dos clientes com as mídias. Uma sugestão seria seguindo a linha das redes sociais, oferecer algum desconto, ou então algum mimo para o cliente, que fizer pela sua rede social, check-in na oficina quando for realizar algum serviço em seu veículo, isso contribui muito de uma maneira rápida e fácil para divulgação da marca neste meio. Os demais Ps como: preço, pessoas, processos serão apresentados em suas respectivas equipes, programas e performance não foram sugeridos para a empresa.

4.4.3.6 Estratégias de vendas e fidelização do cliente

Ao analisar as estratégias de venda da autopeça, no momento a empresa não conta com a fidelização de clientes, desta forma propomos que a empresa utilize o pós-vendas. Sendo assim para estratégias de vendas sugerimos, para que a empresa elabore promoções nas redes sociais, exemplo: na indicação de um amigo ganha desconto na troca de óleo de seu veículo, e na fidelização de clientes propomos o pós-vendas, exemplo: entrar em contato com os clientes depois de vender um produto ou serviço, fazer perguntas de como foi o atendimento e o serviço prestado na empresa.

4.4.3.6.1 Estrutura da força de venda

A estrutura de vendas da empresa é formada por três pessoas, que no momento não tem cargos definidos, pois fazem tarefas múltiplas além do atendimento.

4.4.3.7 Elaboração de orçamento e plano das ações de marketing

Para auxílio dos gestores elaboramos um calendário de ações, custos e período em que as tarefas serão realizadas. Esse calendário apresenta qual é o período certo para praticar cada ação e qual é o custo estimado, também vai auxiliar cada ação a ser desenvolvida, como representado na tabela 2:

Tabela 2 - Calendário de orçamentos do plano de marketing

AÇÕES	RESPONSÁVEL	CUSTO ESTIMADO	PERÍODO				
			AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ELABORAÇÃO DA FACHADA	ALINE	R\$15.000,00					R\$ 15.000,00
IMPULSIONAMENTO NAS MÍDIAS SOCIAIS	ALINE	R\$ 300,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$60,00

RÁDIO	ALINE	R\$ 1.500,00		R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	
OUTDOOR	ALINE	R\$ 1.300,00			R\$ 650,00	R\$ 650,00	
PLACAS DE IDENTIFICAÇÃO	ALINE	R\$ 700,00				R\$ 700,00	
CUSTO ESTIMADO POR PERÍODO		R\$ 18.800,00	R\$ 60,00	R\$ 560,00	R\$1.210,00	R\$1.910,00	R\$ 15.060,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4 Gestão Estratégica de Finanças

Com base nos dados financeiros apresentados pelos proprietários da Autopeças e Mecânica Iguazu, foi possível perceber algumas deficiências como: a ausência de um fluxo de caixa da empresa, o que dificulta o controle do giro do capital da mesma; a falta de base de dados financeiros havendo a necessidade de implantar formas de coleta e armazenamento de dados; a falta de um método para precificar suas mercadorias e serviços, a carência de planejamento financeiro o que dificulta a tomada de decisão referente a novos investimentos; como também a inexistência de um software de gestão financeira, o qual possibilitaria maximizar a coleta de dados bem como agrupá-los e organizá-los, com o objetivo de gerar informações que auxiliem no gerenciamento e tomada de decisão do negócio.

Diante destas circunstâncias, e de acordo com as informações coletadas da organização, foi elaborado um plano financeiro para a respectiva empresa, com o objetivo de apresentar todas as propostas de melhorias dentro da área de gestão financeira.

4.4.4.1 Plano Financeiro

Este plano financeiro tem como objetivo, auxiliar os proprietários da empresa em questão a compreenderem de forma ampla, a gestão financeira de seu negócio, por meio de informações relativas a dados relevantes da área financeira, que devem ser observados e analisados para servirem de guia para as tomadas de decisões dentro deste contexto.

4.4.4.1.1 Controle e Mensuração de Dados

Desde o aumento das capacidades analíticas à ampliação das vantagens competitivas, passando por itens como segurança da informação e mobilidade, o armazenamento de dados facilita as análises das informações vitais da organização, ajuda a reduzir os custos e otimiza a qualidade dos investimentos, diminui os riscos internos e externos e faz com que a tomada de decisão seja tomada de forma mais assertiva e veloz.

Para alcançar uma gestão financeira eficiente do negócio, faz-se necessário obter informações relevantes à empresa, como seus processos, mercado em que está inserida e quem são seus clientes, dentre outras. Assim, para possuir tais informações de forma ordeira e organizada, é preciso criar certa estratégia e estrutura para tal, visando implementar um método de armazenamento de dados que se adapte a realidade da empresa, e que supra as necessidades de obtenção de informações relativas as áreas da empresa, inclusive, a área financeira da organização, a fim de facilitar o processo de processamento de dados por qualquer indivíduo da organização que necessite acessá-las.

Parte-se do ponto atual em que a empresa não possui um método organizado de armazenamento de dados, por este motivo é destacada a importância da necessidade de um método de armazenamento de dados financeiros, seja ele físico ou digital, que seja de fácil acesso e alimentação de forma simples e rápida, para que quando surja alguma dúvida, tal método de possa servir de ferramenta para solucioná-las, como também servir de base para novas tomadas de decisões.

4.4.4.1.1.1 Fluxo de Caixa

Após a obtenção das informações financeiras básicas da empresa, apesar dos proprietários apresentarem um controle de suas contas a pagar, não possuíam o controle das suas receitas diárias derivadas das vendas de peças e serviços, as quais deveriam ser lançadas diariamente em um fluxo de caixa. Os proprietários desconheciam a importância dessa ferramenta, cuja principal função é de identificar as operações de entrada e saída de caixa a fim de melhor alocar os recursos na empresa, bem como indispensável para identificar previamente se a empresa em

questão teria condições de honrar com suas obrigações perante seus fornecedores nos prazos estipulados.

Ao coletar as informações e apresentar aos proprietários a importância de tal ferramenta, foi elaborada uma planilha com o fluxo de caixa da empresa (ANEXO – E) contendo todas as informações de saídas, com base nos registros de aproximadamente noventa dias, bem como as receitas diárias realizadas, com base nos registros manuais dos últimos 40 dias.

Tabela 3 - Fluxo de caixa

FLUXO DE CAIXA - MECÂNICA IGUAÇU				JULHO DE 2021	
DIA	PAGAR	DESCRIÇÃO	SALDO INICIAL	RECEBER	R\$ 12.168,95
01/07/21	R\$ 3.338,26	Pró Labore R\$ 3.000,00 – NF 108373 A R\$ 388,26	R\$ 840,00	R\$ 9.670,69	
02/07/21	R\$ 466,22	Estoque	R\$ 840,00	R\$ 10.044,47	
03/07/21	R\$ 550,00	Assessoria Contábil	R\$ -	R\$ 9.494,47	
04/07/21	R\$ -		R\$ 840,00	R\$ 10.334,47	
05/07/21	R\$ 4.369,26	NF 617243 2/3 R\$ 106 – 1208 2/4 R\$ 3777,55 – NF 608189 3/3	R\$ 840,00	R\$ 6.805,21	
06/07/21	R\$ -		R\$ 840,00	R\$ 7.645,21	
07/07/21	R\$ 1.167,71	NF 2018 1/11 R\$ 985,47 – NF 445162 A R\$ 182,24	R\$ 840,00	R\$ 7.317,50	
08/07/21	R\$ 4.216,07	NF 2039 1/11 R\$ 4.216,07	R\$ 840,00	R\$ 3.941,43	
09/07/21	R\$ 621,71	NF 2395 1 R\$ 265,00 – NF 13893 3 R\$ 356,71	R\$ 840,00	R\$ 4.159,72	
10/07/21	R\$ 890,00	Sistema R\$ 90,00 – Empréstimo R\$ 800,00	R\$ 840,00	R\$ 4.109,72	
11/07/21	R\$ -		R\$ -	R\$ 4.109,72	
12/07/21	R\$ 357,66	NF 2424 1/1 R\$ 357,66	R\$ 840,00	R\$ 4.592,06	
13/07/21	R\$ 297,49	NF 5012 2 R\$ 297,49	R\$ 840,00	R\$ 5.134,57	
14/07/21	R\$ 1.337,93	182,25	R\$ 840,00	R\$ 4.636,64	
15/07/21	R\$ 50,00	Linha Móvel R\$ 50,00	R\$ 840,00	R\$ 5.426,64	
16/07/21	R\$ 395,80	NF 6911 1 R\$ 395,80	R\$ 840,00	R\$ 5.870,84	
17/07/21	R\$ -		R\$ -	R\$ 5.870,84	
18/07/21	R\$ 640,00	Água R\$ 100,00 – Luz R\$ 300,00 – NF 9876 B R\$ 240,00	R\$ 840,00	R\$ 6.070,84	
19/07/21	R\$ 106,00	NF 617243 3/3 R\$ 106,00	R\$ 840,00	R\$ 6.804,84	
20/07/21	R\$ 439,50	NF 1972 2/2 R\$ 439,50	R\$ 840,00	R\$ 7.205,34	
21/07/21	R\$ 985,47	NF 2018 2/11 R\$ 985,47	R\$ 840,00	R\$ 7.059,87	
22/07/21	R\$ 4.716,07	4.216,07	R\$ 840,00	R\$ 3.183,80	
23/07/21	R\$ 195,70	NF 6669 2 R\$ 195,70	R\$ 840,00	R\$ 3.828,10	
24/07/21	R\$ -			R\$ 3.828,10	
25/07/21	R\$ -		R\$ 840,00	R\$ 4.668,10	
26/07/21	R\$ -		R\$ 840,00	R\$ 5.508,10	
27/07/21	R\$ -		R\$ 840,00	R\$ 6.348,10	
28/07/21	R\$ 563,34	NF 1550 3/3 R\$ 563,34	R\$ 840,00	R\$ 6.624,76	
29/07/21	R\$ 356,71	NF 13893 04 R\$ 356,71	R\$ 840,00	R\$ 7.108,05	
30/07/21	R\$ 2.119,56	213,76	R\$ 840,00	R\$ 5.828,49	
31/07/21	R\$ -		R\$ -	R\$ 5.828,49	
	R\$ 28.180,46		R\$ 21.840,00	R\$ 5.828,49	
			SALDO FINAL	R\$ 5.828,49	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.1.2 Ciclo Operacional

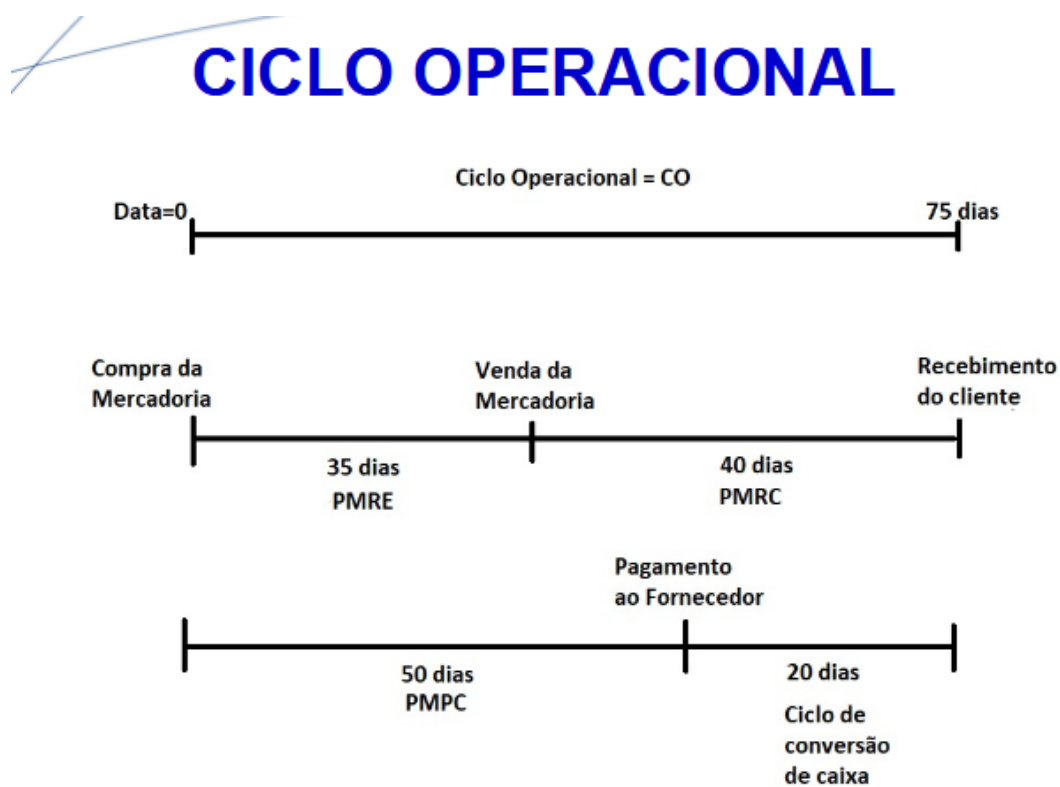
O acompanhamento da saúde financeira é feito a partir da análise dos ciclos que andam junto com o dinheiro ao longo do processo produtivo. A administração adequada do ciclo operacional e do financeiro permite a empresa um retrato fidedigno do negócio, oferecendo a oportunidade de tomar decisões em tempo real, possibilitando o maior aproveitamento das condições e ofertas dos fornecedores, uma

vez que tem conhecimento do seu fluxo, necessidades e condições de cumprir com suas obrigações.

O ciclo operacional é o intervalo de tempo compreendido desde a compra das mercadorias até o recebimento da venda, tempo em que não acontecem entradas e a empresa custeia a armazenagem dos produtos.

Para cálculo do ciclo operacional, usam-se os dados de Prazo Médio de Pagamento e Recebimento + Prazo Médio de Estocagem, sendo que quanto mais curto melhor na maioria das situações das empresas, pois dessa forma o fluxo de caixa otimizado garante que não haja necessidade de investimento de capital de terceiros.

Figura 21 - Ciclo Operacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.1.3 Custos e Despesas

O levantamento das informações efetuadas junto a empresa nos possibilitou efetuar a divisão dos custos e despesas mensais, quais são indispensáveis para compor o valor de vendas dos produtos.

A necessidade de redução de custos e despesas não deve surgir somente como medidas emergenciais, pois essas ações garantem a empresa mais recursos para investimento em inovação, otimização de processos internos além de maior competitividade no mercado, podendo ser aplicada na redução do preço final das mercadorias, que ao fim garantirão maior margem de lucro.

Tabela 4 - Custos e despesas

GASTOS MENSAIS - MECÂNICA IGUAÇU				
FORNECEDOR	VALOR	DIA DO VENCIMENTO	DESPESA/CUSTO	FIXO/VARIÁVEL
PRÓ-LABORE	R\$ 3.000,00	5	DESPESA	FIXA
INTERNET/TELEFONE	R\$ 130,00	5	DESPESA	FIXA
SISTEMA	R\$ 90,00	10	DESPESA	FIXA
CELULAR	R\$ 50,00	15	DESPESA	FIXA
AGUA	R\$ 100,00	18	DESPESA	FIXA
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 300,00	18	DESPESA	FIXA
IMPOSTOS	R\$ 2.198,33	20	CUSTO	VARIÁVEL
JUROS SOB EMPRÉSTIMO	R\$ 77,88	30	DESPESA	FIXA
COMPRA DE MERCADORIAS	R\$ 28.047,57	-	CUSTO	VARIÁVEL
COMBUSTIVEL	R\$ 200,00	-	DESPESA	FIXA
OUTRAS	R\$ 300,00	-	DESPESA	FIXA
TOTAL	R\$ 34.493,78			
EMPRÉSTIMO 1	R\$ 800,00	10	DESEMBOLSO	FIXO
EMPRÉSTIMO	R\$ 723,00	30	DESEMBOLSO	FIXO
EMPRÉSTIMO	R\$ 200,00	30	DESEMBOLSO	FIXO
DESEMBOLSOS	R\$ 1.723,00			

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.1.4 Gastos Fixos e Variáveis

Como despesas foram identificadas as seguintes: pró-labore, internet, telefone, sistema, juros sobre os financiamentos, telefonia fixa e móvel, água, luz, internet, combustível e despesas de material de escritório, sendo estas fixas, quais tendem a ser praticamente pouca ou nenhuma variação, identificados como o mínimo necessário para manter as atividades da empresa. Em custos variáveis, identificamos os impostos e as compras de mercadoria de fornecedores, custos os quais devem ser considerados na formação do preço de venda para que seja calculado da forma correta.

4.4.4.1.2 Formação de Preço de Venda

O processo de formação de preço nada mais é do que a análise realizada pelo empreendedor ao definir qual será o valor cobrado por determinado produto ou serviço oferecido por ele, levando em consideração alguns fatores, como custos, margem de lucro, despesas fixas e variáveis, dentre outros elementos.

A empresa deste estudo não tinha o conhecimento da necessidade de precificação detalhada com base em todos os seus custos e despesas, o que acabava por prejudicar a precificação da mercadoria revendida. Dessa forma, a precificação dos produtos era insuficiente para manter o funcionamento da empresa ou, até mesmo, perdendo a oportunidade de reduzir o valor de seus produtos, o que possivelmente aumentaria a destes por apresentar um valor mais competitivo de mercado. A análise dessas informações foi levantada com base nos dados coletados através dos seus arquivos, pastas e anotações manuais das suas obrigações junto aos fornecedores e vendas aos clientes.

Tabela 5 - Markup

PROJEÇÃO DE COMPRAS			
MERCADORIA	QUANTIDADE	VALOR	RECEITA TOTAL
BATERIA	85,13	R\$ 311,17	R\$ 26.488,95
OLEO	39,10	R\$ 22,60	R\$ 883,68
FLUIDOS	19,53	R\$ 9,50	R\$ 185,58
PEÇAS	12,36	R\$ 39,60	R\$ 489,36
			R\$ 28.047,57
PROJEÇÃO DE VENDAS			
MERCADORIA	QUANTIDADE	VALOR	RECEITA TOTAL
BATERIA	50,00	R\$ 405,17	R\$ 20.258,33
OLEO	20,00	R\$ 28,60	R\$ 572,00
FLUIDOS	19,00	R\$ 14,50	R\$ 275,50
PEÇAS	12,00	R\$ 60,40	R\$ 724,80
			R\$ 21.830,63

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.2.1 Margem de Lucro

Ao tentar definir o lucro de venda de um produto, os empresários costumam cometer o erro de não saber a diferença entre margem e *markup*. A empresa aderiu a esse tipo equivocado de formação de preço de venda, acreditando que a diferença recebida entre custo e venda seria a sua margem de lucro do produto, essa forma por diversas vezes o valor que se acredita ser necessário para o funcionamento da empresa é abaixo do esperado, o que acaba por prejudicar todo o orçamento empresarial.

Enquanto a margem de *markup* é calculada baseada no custo do produto, com um cálculo mais simples para definir o preço de venda, a margem de lucro considera também as despesas operacionais, como também os impostos para ter o valor de lucro. Com base na coleta de dados realizada na empresa, pudemos fazer uma média dos valores para obter o que é necessário para o funcionamento da empresa, com base no seu ponto de equilíbrio.

4.4.4.1.2.2 Impostos Incidentes sobre a venda

A empresa teve início das suas atividades no regime tributário do MEI, sendo isenta dos tributos fiscais e federais, pagando uma guia única e simplificada, mensalmente no valor de aproximadamente R\$ 60,00, que corresponde ao ICMS e ao INSS. No entanto, a empresa estava adequada a esse regime, tendo apenas um funcionário registrado, sem participação de sócios, e faturamento anual de no máximo R\$ 81 mil reais.

A partir de julho de 2021, a empresa foi enquadrada na modalidade do simples nacional, uma vez que teve registro de mais de um funcionário no quadro da empresa. Essa alteração de regime passou a ter mudanças no pagamento de impostos, uma vez que passa a recolher tributos como IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e etc, e que, conseqüentemente impactam na formação do preço de venda dos produtos por ser, neste regime tributário, um custo variável, ou seja, quanto maior o faturamento da empresa mais ela pagará impostos.

Para que o preço de venda seja fixado por um valor superior ao de seu custo de aquisição ou produção, a empresa deverá transferir para o consumidor o ônus da incidência dos tributos sobre o faturamento e o lucro da empresa.

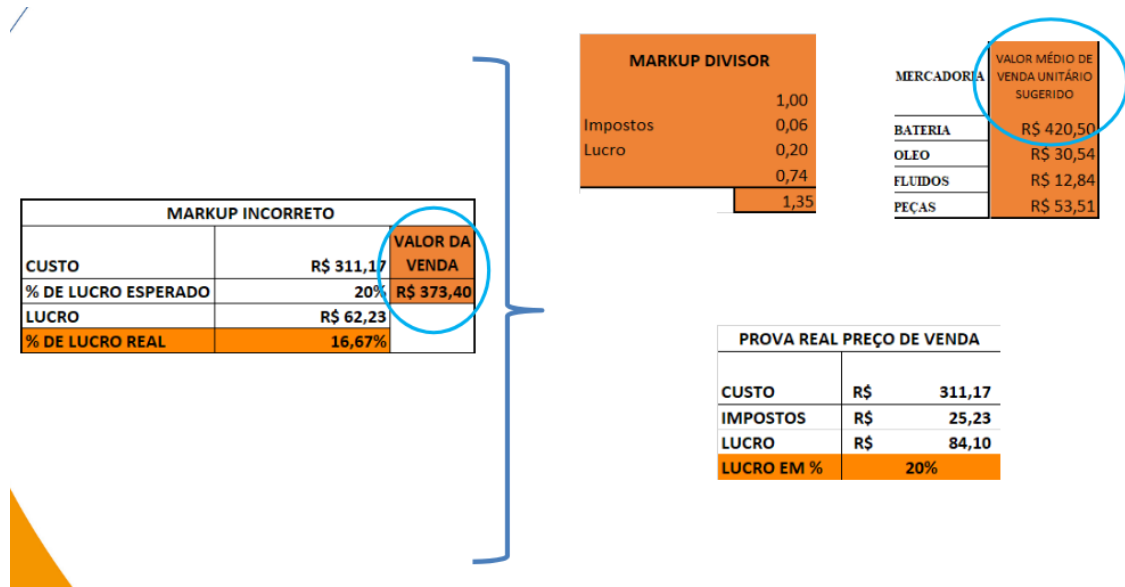
4.4.4.1.2.3 Markup

Conhecido como o índice da formação de preço dos produtos com base no seu custo de produção, ele pode ser utilizado como um ponto de partida fundamental para definição do valor de venda do produto ou serviço.

A ausência de conhecimento dessa ferramenta por parte dos gestores da empresa é um fator que sem dúvidas impactou no atual momento da empresa, uma vez se o valor de venda se mostrar incompatível com a média pode indicar que algo na sua dinâmica precise ser corrigido. Da mesma forma que produtos muito caros não possuem compradores, e valores pequenos podem acabar por comprometer a sustentabilidade do negócio ao longo do prazo, pois reduz a lucratividade da empresa.

O ponto a ser observado nesse assunto é em relação ao reenquadramento do regime tributário da empresa a partir do dia 01 de julho de 2021, o que passou a ser do simples nacional, devendo ser calculado de outra forma pelo fato de que a empresa não possui mais seus custos fixos de impostos como no regime anterior. Essa situação era desconhecida pelos proprietários até então, pois a empresa deverá dissolver os custos operacionais nos preços de venda dos produtos da empresa.

Figura 22 - Markup



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.2.4 Margem de Contribuição

Margem de Contribuição é a quantia em dinheiro que sobra da Receita Obtida através da venda de um produto, serviço ou mercadoria após retirar o valor dos gastos fixos. Com a coleta de dados realizada na empresa pudemos classificar e verificar individualmente qual produto possui a maior margem de contribuição para que dessa forma de mais ênfase nas vendas de determinado grupo.

Tabela 6 – Margem de Contribuição Unitária

MERCADORIA	CUSTO DE AQUISIÇÃO UNITÁRIO						MÉDIA DA COMPRA
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6	
BATERIA	R\$ 101,00	R\$ 169,00	R\$ 179,00	R\$ 269,00	R\$ 279,00	R\$ 870,00	R\$ 311,17
OLEO	R\$ 16,00	R\$ 20,00	R\$ 26,00	R\$ 22,00	R\$ 29,00		R\$ 22,60
FLUIDOS	R\$ 8,00	R\$ 11,00					R\$ 9,50
PEÇAS	R\$ 98,00	R\$ 17,00	R\$ 4,00	R\$ 39,00	R\$ 40,00		R\$ 39,60
MERCADORIA	VALOR DA VENDA UNITÁRIO						MÉDIA DA VENDA
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6	
BATERIA	R\$ 160,00	R\$ 209,00	R\$ 214,00	R\$ 319,00	R\$ 329,00	R\$ 1.200,00	R\$ 405,17
OLEO	R\$ 20,00	R\$ 25,00	R\$ 33,00	R\$ 28,00	R\$ 37,00		R\$ 28,60
FLUIDOS	R\$ 13,00	R\$ 16,00					R\$ 14,50
PEÇAS	R\$ 145,00	R\$ 25,00	R\$ 7,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00		R\$ 60,40
MERCADORIA	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA						MÉDIA DA VENDA
	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6	
BATERIA	R\$ 49,40	R\$ 27,46	R\$ 22,16	R\$ 30,86	R\$ 30,26	R\$ 258,00	R\$ 69,69
	31%	13%	10%	10%	9%	22%	16%
OLEO	R\$ 2,80	R\$ 3,50	R\$ 5,02	R\$ 4,32	R\$ 5,78		R\$ 4,28
	14%	14%	15%	15%	16%		15%
FLUIDOS	R\$ 4,22	R\$ 4,04	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1,38
	32%	25%					29%
PEÇAS	R\$ 38,30	R\$ 6,50	R\$ 2,58	R\$ 17,40	R\$ 21,10		R\$ 17,18
	26%	26%	37%	29%	32%		30%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.2.5 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, sendo ele que demonstra o quanto é necessário vender para que as receitas se igualem aos custos. Uma vez que a empresa não possuía uma relação dos seus custos fixos e variáveis, não havia como mensurar a quantidade de venda necessária para que se pudesse manter a operação. Após a listagem e identificação por meio da coleta de dados, pudemos apresentar um resultado médio do mínimo necessário para a empresa.

O ponto de equilíbrio alto nos coloca em alerta e nos leva a realizar as ações para reduzir esse número, seja com a busca de novos fornecedores com preços mais atrativos ou até mesmo o aumento de preço de venda dos itens.

Tabela 7 - Ponto de equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO				
	MERCADORIA			
	BATERIA	OLEO	FLUIDOS	PEÇAS
Valor de venda ideal	R\$ 405,17	R\$ 28,60	R\$ 14,50	R\$ 60,40
Gastos Variáveis	R\$ 335,48	R\$ 24,32	R\$ 10,37	R\$ 43,22
Margem de Contribuição em R\$	R\$ 69,69	R\$ 4,28	R\$ 4,13	R\$ 17,18
Margem de Contribuição em %	17%	15%	28%	28%
Gastos Fixos	R\$ 6.393,00			
Rateio Custos fixos	R\$ 5.932,56	R\$ 167,51	R\$ 80,68	R\$ 212,25
Produto	Ponto de equilíbrio em unidades		Ponto de equilíbrio em valores	
BATERIAS	85,13		R\$	34.490,96
ÓLEOS	39,10		R\$	1.118,28
FLUÍDOS	19,53		R\$	283,26
PEÇAS	12,36		R\$	746,40
Participação na Receita Total	93%	3%	1%	3%

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.3 Projeção de Orçamento

Visto que a empresa possuía uma deficiência no controle das receitas e despesas, não há projeção orçamentária da mesma. A importância desse orçamento garante uma base à empresa para a sua tomada de decisões e estratégias de crescimento ao longo do tempo. O aumento de receita não se configura apenas por mais vendas, mas sim em cortar custos e despesas que possam absorver o lucro ao fim das operações.

Após a coleta de dados do fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, custos, despesas e etc, é possível realizar uma projeção de orçamento para traçar metas e possibilitar a empresa um crescimento mais estruturado, conhecendo as necessidades e se preparando para as turbulências que podem surgir.

Tabela 8 - Projeção de orçamento

	Agosto		Setembro		Outubro	
	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
SALDO INICIAL	R\$ 3.828,49	R\$ -	R\$ 7.223,61	R\$ -	R\$ 8.818,73	R\$ -
D						
Vendas a vista	R\$ 36.638,90		R\$ 36.638,90		R\$ 36.638,90	
A						
Vendas a prazo	R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	
A receber	R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	
S						
Outros	R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	
TOTAL ENTRADAS	R\$ 36.638,90	R\$ -	R\$ 36.638,90	R\$ -	R\$ 36.638,90	R\$ -
S						
Celular	R\$ 50,00		R\$ 50,00		R\$ 50,00	
A						
Impostos	R\$ 2.198,33		R\$ 2.198,33		R\$ 2.198,33	
I						
Sistema	R\$ 90,00		R\$ 90,00		R\$ 90,00	
D						
Água	R\$ 100,00		R\$ 100,00		R\$ 100,00	
A						
Luz	R\$ 300,00		R\$ 300,00		R\$ 300,00	
S						
Serviços Contábeis	R\$ 550,00		R\$ 550,00		R\$ 550,00	
A						
Internet	R\$ 130,00		R\$ 130,00		R\$ 130,00	
D						
Materiais p/ Produção	R\$ 0,00		R\$ 0,00		R\$ 0,00	
A						
Fornecedor	R\$ 28.047,57		R\$ 28.047,57		R\$ 28.047,57	
S						
Combustível	R\$ 200,00		R\$ 200,00		R\$ 200,00	
A						
Outras	R\$ 500,00		R\$ 300,00		R\$ 300,00	
D						
Pro Labore	R\$ 3.000,00		R\$ 3.000,00		R\$ 3.000,00	
S						
Juros	R\$ 77,88		R\$ 77,88		R\$ 77,88	
TOTAL SAÍDAS	R\$ 35.243,78	R\$ -	R\$ 35.043,78	R\$ -	R\$ 35.043,78	R\$ -
SALDO OPERACIONAL	R\$ 1.395,12	R\$ -	R\$ 1.595,12	R\$ -	R\$ 1.595,12	R\$ -

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4.4.4.1.5 Implantação de Software de Gestão Financeira

Para alcançar uma gestão financeira eficiente do negócio, faz-se necessário obter informações relevantes à empresa, como seus processos, mercado em que está inserida e quem são seus clientes, dentre outras. Assim, para possuir tais informações de forma ordeira e organizada, é preciso criar certa estratégia e estrutura para tal, visando programar um método de armazenamento de dados que se adapte à realidade da empresa, e que supra as necessidades de obtenção de informações relativas a área financeira da organização, a fim de facilitar o processamento de dados por qualquer indivíduo da organização que necessite acessá-los, o que contribui também com as outras áreas de estudo do presente trabalho.

Partindo do ponto atual, em que a empresa não possui um método organizado de armazenamento de dados, destacamos a importância da necessidade dela efetivar um método de armazenamento de dados financeiros, seja ele físico ou digital. É interessante que ele seja de fácil acesso e alimentação, de forma que os proprietários do negócio o façam de maneira rápida e simples, para que quando surgir alguma dúvida relacionada, tal método de armazenamento de dados possa servir de

ferramenta para solucioná-las e também servir de base para novas tomadas de decisões.

A implementação de um software de gestão financeira possibilitaria atender a todas essas necessidades, de maneira prática e com baixo custo, tendo em vista que na atualidade, com a ascensão da indústria 4.0, tais ferramentas digitais estão disponíveis na internet, com uma grande variedade de

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de semestre tem como objetivo ajudar os proprietários da Autopeças e Mecânica Iguaçu, a conhecerem métodos e técnicas com embasamento científico na área de processos gerenciais, com a finalidade de auxiliá-los a se reposicionarem no mercado atual, da sua empresa familiar que está no mercado automotivo na cidade de Porto União há 70 anos, e passando pela terceira geração. Para tal, subdividiu-se este trabalho em quatro áreas específicas do negócio, para melhor aprofundamento de cada elemento necessário a ser estudado e analisado.

Na área de Processos, apresentou-se a importância da organização do espaço físico, como também dos fluxos de atividades a serem desenvolvidas no negócio, elementos os quais foram representados graficamente para facilitar o entendimento, planejamento e replanejamento dos mesmos de acordo com as necessidades da empresa. Além de ter sido apresentada a ferramenta 5 S como ferramenta base para manter o ambiente de trabalho limpo, organizado, higiênico e efetivo.

Dentro da área de Gestão estratégica de Pessoas buscou apresentar para a Empresa as ferramentas base e as diretrizes estratégicas para gerir pessoas, na busca de manutenção dos talentos, bem como demonstrar treinamentos e processos facilitadores. Foi elaborado e entregue para os Gestores um Manual de orientações com figuras ilustrativas em forma de pasta portfólio com formulários para facilitar os processos.

Na área de Marketing, diante do diagnóstico realizado e conversas com os empresários da Autopeças e Mecânica Iguaçu, sugerimos reposicionar a empresa no mercado automotivo, usando as seguintes ferramentas de marketing: posicionamento de mercado para aumentar o reconhecimento da marca na mente de seus consumidores, segmentação de mercado para obter maior vantagem competitiva sobre seus concorrentes, público alvo para descobrir as características e comportamento de seus clientes, pesquisa de mercado para levantar informações aos gestores sobre as melhores estratégias para uma tomada de decisão mais assertiva e plano de ação onde foi sugerido algumas mudanças sendo; fachada para que o cliente possa reconhecer a marca, realizando também uma pesquisa para levantar o público alvo, onde identificou-se as classes D e E. Com as informações levantadas é possível, criar estratégias para ampliar a comunicação a fidelização e dar maior

visibilidade para a empresa, através do plano de ação e com isso potencializar a carteira de clientes, com o objetivo de ampliar os resultados financeiros da empresa.

E na subdivisão de finanças, demonstrou-se a importância de monitorar e controlar o fluxo do dinheiro dentro da empresa, através de planilhas, registros e ferramentas digitais pelas quais torna-se possível ilustrar uma série de parâmetros que irão fornecer dados sobre as condições da saúde financeira do negócio, além de promoverem a discussão sobre possíveis soluções de problemas levantados, tendo em vista que analisam informações isoladamente, para serem analisadas tanto isoladas quanto em contexto global da organização.

Desta forma, buscou-se inicialmente embasamento teórico nos principais autores de cada assunto, e em seguida realizou-se levantamento de dados na empresa abordada neste trabalho, por meio de entrevistas não estruturada para então após todo o embasamento levantado, propor alterações e sugestões de melhorias para a Auto Peças e Mecânica Iguazu, com o objetivo de melhorar seus processos internos, identificar suas deficiências e sugerir maneiras de solucioná-las, evidenciar e valorizar seus pontos fortes e principalmente oferecer dados e informações que auxiliem os proprietários do negócio a produzirem um planejamento de crescimento estável para sua empresa familiar, que sobrevive no mercado há setenta anos, e já está na terceira geração, e pretende se reposicionar no atual mercado, a fim de se fortalecer economicamente buscando perdurar no mercado ao qual está inserida como também permanecer na Família Stoeberl e na história de empreendedores da cidade de Porto União, Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios**: corpo comum de conhecimento (BPM, CBOK). Chicago, IL: ABPMP, 2009. *E-book*.

AMATO, Renan Lavandoski. **A marca e o brandequity em uma empresa varejista do setor de buffet**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de São Paulo, São Carlos, 2015. Disponível em:

http://antigo.scl.ifsp.edu.br/portal/arquivos/publicacoes/2015/1_A_MARCA_E_O_BRAND_EQUITY_EM_UMA_EMPRESA_VAREJISTA_DO_SETOR_DE_BUFFET.pdf. Acesso em: 07 jul. 2021.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing**. São Paulo: Editora Pearson, 2007. *E-book*.

ANDRADE, Jairo e. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para gestão de pessoas. São Paulo: Artmed, 2006.

ANTÔNIO, Paulo; DUTRA, Karen Estefan. Pesquisa de mercado: ferramenta norteadora no processo decisório que antecede a tomada de decisão. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. n. 4, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/MTlw.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2021.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de. **Teoria geral da administração**: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Luiz César G.de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume.1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AZEVEDO, Gustavo Carrer I. **Pesquisa de Mercado**. São Paulo: Sebrae, [200-?]. (Série Saiba Mais).

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

BARBOSA, Nyedson. **5W2H**. [S. l.: s. n.], 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/NyedsonBarbosa/5w2h-40945790/>. Acesso em: 07 jul. 2021.

BARROS, André Pupe. **A importância da pesquisa de mercado e inovação para empresas de sonorização e iluminação de eventos do distrito federal: um estudo de caso da marc systems**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas do UniCEUB) – Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9199/1/20800101.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

BERNARDINO, Mauro da Silva. **Administração Financeira no Controle de Estoque em Vendas**. 2008, Monografia (Pós Graduação em 2002) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro.

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

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências** : volume 1. 8. ed. São Paulo, SP: Gente, 2002.

BORBA, Mirna de; LUNA, Monica Maria Mendes; SILVA, Fernanda Antunes Batista da. Proposta de arranjo físico para microempresa baseado no planejamento sistemático de layout (SLP). **Revista Produção e Engenharia**, v.6, n.1, p.519-531, jan/jun. 2014. Disponível em: www.revistaproduçãoengenharia.org. Acesso em: 19 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 outubro de 1966. **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios**. Brasília: Presidência da República, 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm#:~:text=Art.%203%C2%BA%20Tributo%20%C3%A9%20toda,mediante%20atividade%20administrativa%20plenamente%20vinculada. Acesso em: 23 de jun. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2006/leicomplementar-123-14-dezembro-2006-548099-normaatualizada-pl.pdf#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20123%2C%20DE%2014%20DE%20DEZEMBRO,e%208.213%2C%20ambas%20de%2024%20de%20julho%20de>. Acesso em: 23 de jun. de 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991**. Brasília: Presidência da República, 2016. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2016/leicomplementar-155-27-outubro-2016-783850-normaatualizada-pl.pdf#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20155%2C%20DE%2027>

%20DE%20OUTUBRO,de%20mar%C3%A7o%20de%201998%2C%2012.512%2C%20de%2014%20de. Acesso em: 23 de Junho de 2021, às 19:15.

BRASIL. Ministério Público Federal. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. *E-book*.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo, SP: Integrare, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG, 2004.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: InterSaberes, 2016. *E-book*.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração pública estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*.

CARNEIRO, Thiago Rodrigo Alves. **Faixas Salariais x Classe Social – Qual a sua classe social?** [São Paulo]:[s.n], 2020. Disponível em: <https://thiagorodrigo.com.br/artigo/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge/>. Acesso em: 09 jul. 2021.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Ed. Manole, 2009.

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

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

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

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

CREPALDI, Silvio Aparecido; Crepaldi, Guilherme Simões. **Contabilidade De Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8051/1/BRUNO%20TCC.pdf> Acesso em: 01 jun. 2021.

DIAS, Sérgio Roberto (coord.). **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, seleção e socialização**, *E-book*. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2015.

FARIA, Thiago. **Uma análise sobre os aspectos fundamentais do mix de marketing e sua relação como vantagem competitiva**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Negócios) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42702/R%20-%20E%20-%20THIAGO%20FARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jun. 2021.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**: módulo 3. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

FRAUCHES, Mirna Porto. **Fluxo de caixa**: ferramenta de controle interno financeiro da Loja Bagaggio. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal Fluminense Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Volta Redonda, RJ, 2014. Disponível em: <https://App.Uff.Br/Riuff/Bitstream/1/2036/3/2014-Administra%C3%A7%C3%A3o-Mirna%20porto%20frauches.Pdf>. Acesso em: 16 maio 2021.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIRALDELI, Felipe et al. Estudo do fluxo de processo para readequação de layout em uma empresa do segmento elétrico. **Revista Exacta**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 79-91. out./dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v16n4.8020>. Acesso em: 19 jul. 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GUÉGUEN, Nicolas. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: Editora Senac, 2010.

HEELER, Everton Roberto. **Proposta de um plano de marketing para o mercado bom preço**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, RS: Unijuí, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1167/Relatorio%20TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 jul. 2021.

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

IZIDORO, Cleiton (org.). **Administração de vendas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. *E-book*.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005. *E-book*.

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

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

KWASNIACKA, Eunice Lavava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: editora, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAURINDO, Fernando José Barbin.; ROTONDARO, Roberto G. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°**. Rio de Janeiro: Ed. Quilitymark, 2007.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. Curso de Contabilidade de Custos. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

Disponível em:

<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/8051/1/BRUNO%20TCC.pdf> Acesso em: 1 jun. 2021.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. São Paulo, SP: Érica, 2010.

MACHADO, L. **A importância do planejamento financeiro**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria e Auditoria) - Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio, Cornélio Procópio, 2008.

MACHADO, Hugo De Brito. **Curso de Direito Tributário**. 38. ed. rev. atual. São Paulo: Malheiros, 2017.

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

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

MARTINS, E.; DINIZ, J. A.; MIRANDA, G. J. **Análise avançada das demonstrações contábeis: uma abordagem crítica**. São Paulo: Atlas, 2012.

Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5551/Rosimar%20Matias%20Gerhardt.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 31 maio 2021.

MARCHESAN, Felipe. **Estudo de um plano de marketing na empresa oficina mecânica flex car**. Ijuí, RS: Unijuí, 2017. Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/4870/Felipe%20Marchesan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jun. 2021.

MATOS, Aline dos Santos. **A construção da marca e sua importância em uma organização**: caso OMO. Brasília DF: Centro Universitário de Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/1892/2/20488414.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2021.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

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

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

PAULSEN, Leandro. **Curso de direito tributário completo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos**: BPM : Business Process Management. São Paulo, SP: M. Books, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo, SP: Saraiva, c2013.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Alexandre Correia dos. **Marketing**. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*.

SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SILVA, Altair José da. **Gestão de desempenho**: treinamento e desenvolvimento pessoal. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Caio. **Software para gestão da Qualidade**. Blumenau: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://8quali.com.br/o-que-realmente-e-e-de-onde-surgiu-o-5s/>. Acesso em: 19 jul. 2021.

SILVA, Raquel Gayer. **Estratégias de marketing e vendas**: estudo de caso da empresa engrenagens São Francisco. Porto Alegre, RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2011. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8005/Raquel%20Gayer%20da%20Silva_.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14 jun. 2021.

SILVA, Hennig Andressa; FOSSÁ, Trevisan Maria Ivete; O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **Administração de empresas em Revista**. Curitiba, v. 1, n. 10, 2015.

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

SPÍLLERE, Cleber Bortolotto. **Proposta de plano de ação de marketing para a empresa agaserv comércio e assistência técnica Ltda**. Monografia (Administração de Empresas) – Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/Aluno\(a\)/Downloads/TCC%20-%20PLANO%20DE%20MARKETING%2029.06.2021.pdf](file:///C:/Users/Aluno(a)/Downloads/TCC%20-%20PLANO%20DE%20MARKETING%2029.06.2021.pdf). Acesso em: 14 jul. 2021.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. São Paulo, SP: Novatec, 2011.

VERSIANI, Rafael. **5 forças de Porter**: como aplicar essa análise no seu negócio?. [S. l.: s. n.], [2021?]. Disponível em: <https://enotas.com.br/blog/cinco-forcas-de-porter/>. Acesso em: 07 jul. 2021.

WAGNER, Ana Caroline. **Análise das ações de vendas da cooperativa tritícola de espumoso Ltda, filial Arroio do Tigre**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul. Sobradinho, 2017. Disponível em: <http://docplayer.com.br/87958856-Curso-de-administracao-ana-caroline-wagner-analise-das-acoes-de-vendas-da-cooperativa-triticola-de-espumoso-ltda-filial-de-arroio-do-tigre.html>. Acesso em: 08 jul. 2021.

WOLANIUK, Silva de L. Hilst. **Gestão de segurança empresarial**. Curitiba: Inter Saberes, 2018.

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

APÊNDICE A - Formulário de Descrição e Análise de Cargos

DESCRIÇÃO DE CARGO: _____ CBO: _____
Nome da empresa:
Local:
Carga Horaria da função: Setor:
Organograma
A quem se reporta:
A quem supervisiona:
Comunica-se com:

(OBJETIVO):	Observação:
Tarefas diárias:	
Tarefas semanais:	
Tarefas esporádicas:	

(PODE INCLUIR QUINZENAIS OU MENSAIS TAMBÉM A DEPENDER DA NECESSIDADE)

ANÁLISE DE CARGO:

Formação:

Experiência:

Requisitos mentais e comportamentais:

Requisitos Físicos:

Responsabilidades envolvidas:

Condição de trabalho:

Salário e Benefícios:

Ocupante:

Data:

Atualizações:

Assinatura

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista de Seleção

ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Nome Completo: _____ Data: __/__/__

Cargo:	Entrevistador:
Descrição da função:	

Identificação do Entrevistado (Aquecimento):

Nome:

Endereço:

Estado civil:

Tem filhos:

Formação e cursos:

Como ficou sabendo da vaga de trabalho? Instagram Facebook Radio Agências de emprego Murais Indicação Outras: _____

Perfil pessoal:

Com quem você mora?

Como você se desloca para o trabalho?

Quais são seus projetos pra sua vida?

Perfil profissional:

Me conte sobre sua Trajetória profissional?

O que você mais se identificou em realizar na sua vida profissional?

Suas habilidades (facilidades), dificuldades?

O que você busca hoje? Onde você se vê em cinco anos?

Por que você quer fazer parte da nossa empresa?

Quais são as suas expectativas em relação a empresa?

Poderia me dar um exemplo de uma situação pela qual você se encontrou em um desafio e como o superou?

Quais são os fatores mais importantes que você busca na sua próxima oportunidade profissional?

Você tem alguma pergunta?

Salário:	Carga horária:
Benefícios:	

APÊNDICE D - Roteiro de Feedback

ENTREVISTA DE FEEDBACK

Identificação:

Nome: _____ data: ___/___/___

Idade: _____ horário expediente: _____

Função de exerce o cargo: _____

Tempo na empresa: _____

1- Para você como é o relacionamento na empresa?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

2- Como é o seu relacionamento com as pessoas da equipe?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

3- Qual seu grau de satisfação em relação ao aprendizado?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

4 - Em relação as orientações recebidas:

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

5- Em relação aos recursos, qual o seu nível de satisfação?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

6- O quão satisfeito você está em relação a sua função?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

7- Você se sente seguro em relação a empresa?

() Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

8- O que te motiva a trabalhar conosco?

<input type="checkbox"/> Clima organizacional	<input type="checkbox"/> Remuneração	<input type="checkbox"/> Benefícios
<input type="checkbox"/> Localização da organização		
<input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento	<input type="checkbox"/> Reconhecimento Profissional	
<input type="checkbox"/> Estabilidade	<input type="checkbox"/> Gratificação	
<input type="checkbox"/> Outros		

Gostaria de deixar uma sugestão de melhoria?

Feedback do gestor:

 (Responsável)

 (Colaborador)

APÊNDICE E - Formulário de pesquisa do público alvo.

1- Qual sua idade?

- até 20 anos
- 21 á 30 anos
- 31 á 40 anos
- 41 á 50 anos
- 51 á 60 anos mais de 60 anos

2- Gênero

- Masculino
- Feminino

3- Qual é a sua escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação

4- Ocupação

- Autônomo
- Funcionário Público
- Professor(a)
- Aposentado
- Agricultor(a)
- Nenhuma das alternativas

5- Renda Familiar (Mensal) - Pode ser uma base.

- Até R\$1.500,00
- De R\$1.500,01 á 3.000,00
- De R\$3.000,01 á R\$5.000,00
- Acima de R\$5.000,00

6- Como ficou sabendo sobre a oficina em que frequenta

- Jornal

Redes Sociais

Radio

Por indicação

Outdoor

Panfletos

7- Qual a forma de pagamento que costuma usar na empresa

Cartão de Crédito

Dinheiro

Cheque

Transferência Bancária