

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE

Curso superior de Técnico em Gestão Comercial

Alan Rodrigues Marques

Alisson Chierentin

Fernando Silva

Kenedy Sarturi

Sandro Souza

PLANO DE MELHORIAS: WAY AUTOPEÇAS

São Miguel do Oeste-SC

2017

Alan Rodrigues Marques

Alisson Chierentin

Fernando Silva

Kenedy Sarturi

Sandro Souza

PLANO DE MELHORIAS: WAY AUTOPEÇAS

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

Orientadora: Deizi Cristina Schwarz

São Miguel do Oeste-SC

2017

Alan Rodrigues Marques

Alisson Chierentin

Fernando Pereira Silva

Kenedy Sarturi

Sandro Souza

PLANO DE MELHORIAS: WAY AUTOPEÇAS

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

Prof.^a. Deizi Cristina Schwarz (ORIENTADORA)

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o. Anderson Thuns

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o. Alexandre Brescansin

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o. Emerson Luiz Pereira

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o. Jackson Leandro Santore

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o Vanderlei Potker

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

Prof.^o. Ivandro Spengler

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC

São Miguel do Oeste, 30 de Novembro de 2017

Dedicamos este trabalho a todos que colaboraram de uma forma ou de outra para a sua realização.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus pela força e a dádiva da vida.

Aos nossos pais que acima de tudo e todas as dificuldades que a vida lhes apresentava, criaram seus filhos com dignidade e honestidade e destinaram seu apoio integral aos nossos planos de estudo.

Aos Mestres e Professores, em especial nossa Orientadora: Deizi Cristina Schwarz, que acompanharam esta jornada de aprendizado e, a Instituição SENAC pelas oportunidades oferecidas.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Semestre (TCS) tem como finalidade apresentar um estudo teórico e aplicação de uma pesquisa de campo, utilizando-se como instrumento um questionário direcionado aos profissionais mecânicos da cidade de São Miguel do Oeste, tendo por finalidade identificar as necessidades e deficiências do mercado no segmento de autopeças. Tem como título: Plano de melhorias: Way Autopeças. Destaca como objetivo geral: Apontar melhorias na área de fidelização de clientes para a empresa Way Autopeças. Foram então aplicada uma pesquisa de campo, utilizando-se como metodologia as técnicas de pesquisa bibliográfica e exploratória, na construção e fundamentação da teoria. Do estudo realizado os assuntos de maior destaque são: Estudo de segmento de atuação – levantamento histórico – fundamentos do *marketing*, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças. A teoria estudada e o aprofundamento da pesquisa direcionada aos 20 (vinte) profissionais mecânicos possibilitou identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (Tabela de SWOT), bem como, a análise das 05 (cinco) forças de Porter em conjunto com a posição, segmentação e ambiente de mercado. Seguindo o resultado obtido com a pesquisa (questionário) foi possível pensar e discutir em grupo as sugestões que definem as propostas de melhoria na imagem da empresa (propaganda visual – logomarca) frente ao público-alvo e a metodologia de trabalho: atividades e processos aplicados na empresa, firmadas no interesse e satisfação do cliente, desde o primeiro momento do seu contato e acesso à empresa, atendendo as suas demandas como propósito claro de fidelização.

Palavras-Chave: Fidelização. Gestão de pessoas. Logística. Vendas. Finanças.

ABSTRACT

This end-of-Semester (TCS) aims to present a theoretical study and application of a field research, using as instrument a questionnaire directed to professional mechanics of São Miguel do Oeste, on purpose identify the needs and market failures in the auto parts segment. Has as its title: plan for improvements: Way Auto parts. Highlights how general objective: Point improvements in the area of customer loyalty for the company Way Auto parts. Out then applied a field research, using as the techniques bibliographical research methodology and exploratory, building and grounds of the theory. The study of the most prominent issues are: Study of segment-historic survey-fundamentals of marketing, personnel management, logistics, sales and finance. The theory study and deepening of research directed to 20 (twenty) mechanical professionals made it possible to identify the strengths and weaknesses, opportunities and threats (SWOT table), as well as the analysis of 05 (five) Porter's forces in conjunction with the position, segmentation and market environment. Following the result obtained with the survey (questionnaire) was possible to think and discuss in groups the suggestions that define proposals for improving the image of the company (visual advertising-logo) facing the target audience and the methodology of work: activities and processes applied in the company, signed in the interest and customer satisfaction, from the first moment of your contact and access to the company, given its demands as clear purpose of loyalty.

Keywords: Customer loyalty. People management. Logistics; Sales. Finance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Primeiro automóvel produzido em série	22
Figura 02: Tabela de SWOT	41
Figura 03: As cinco Forças de Porter	47
Figura 04: Logotípo / Simbolo	65
Figura 05: Outdoors com propaganda da Way Autopeças	70
Figura 06: Outdoors 02 com propaganda da Way Autopeças	70
Figura 07: Sugestão de modelo da nova Logomarca da empresa	71
Figura 08: Fachada atual da Way Autopeças	72
Figura 09: Sugestão de modelo da nova logomarca da empresa	72
Figura 10: Organograma da empresa: Way Autopeças	77
Figura 11: Recrutamento Interno da Way Autopeças	85
Figura 12: Recrutamento Externo da Way Autopeças	86
Figura 13: Distribuição intensiva---canal curto-→	90
Figura 14: Localização do Estacionamento	102
Figura 15: Localização do Estacionamento	103
Figura 16: Região de atendimento da Way Autopeças	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Você é fiel a alguma loja de Autopeças ? Qual o Motivo?.....	50
Gráfico 02: Você faz comparação: Preço x Marca antes de escolher o produto?	51
Gráfico 03: A escolha para compra em determinada loja, vai de encontro com o conhecimento técnico do vendedor?	52
Gráfico 04: As empresas de autopeças suprem suas necessidades de atendimento, onde é levado em consideração: entrega rápida; preço justo e; bom atendimento?	53
Gráfico 05: Como a mercadoria chega na sua loja?	54
Gráfico 06 Qual fator leva em consideração na compra em determinada loja?	55
Gráfico 07: Encontra os produtos que deseja e procura em São Miguel do Oeste?	56
Gráfico 08: O que você acredita que deve ser melhorado como prática de mercado nas Autopeças de São Miguel do Oeste?.....	57
Gráfico 09: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio mensal 2017	128
Gráfico 10: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio mensal para (2018)	127
Gráfico 11: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio esperado para 2017	129
Gráfico 12: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio esperado (Projeção / 2018)	130
Gráfico 13: Demonstrativo de retorno de investimento mensal	131
Gráfico 14: Demonstrativo de retorno de investimento mensal de Melhoria	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Receita federal	36
Quadro 02: Fatores Político-legais	42
Quadro 03: Fatores socioculturais	43
Quadro 04: Fatores econômico-naturais	43
Quadro 05: Fatores tecnológicos	44
Quadro 06: Pontos fortes e aspectos observados	44
Quadro 07: Pontos fracos e aspectos observados	45
Quadro 08: Identificação dos Sócios da empresa: Way Autopeças	76
Quadro 09: Cargos e funções	79
Quadro 10: Cargo e função	81
Quadro 11: Descrição do cargo de vendedores da empresa	82
Quadro 12: Descrição do cargo de gestor da empresa	82
Quadro 13: Descrição do cargo de Auxiliar Administrativo da empresa.....	82
Quadro 14: Descrição do cargo de Caixa da empresa	83
Quadro 15: Descrição do cargo de Auxiliar Entregador da empresa	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Avaliação de curva de valores	45
Tabela 02: Projeção de vendas para 2018 acrescido de 10%	109
Tabela 03: Orçamento de Vendas p/ 2018 com acréscimo de 10%	111
Tabela 04: Total de investimento inicial Melhorias propostas	115
Tabela 05: Custos variáveis Mês 2017	116
Tabela 06: Custos Variáveis Mês projeção 2018	117
Tabela 07: Custos Fixos/Semi fixos Atual 2017	118
Tabela 08: Custos Fixos/Semi fixos projeção 2018	118
Tabela 09 Salários e encargos dos trabalhadores	119
Tabela 10: Formação do Estoque	119
Tabela 11: Financiamento	120
Tabela 12: Planilha: Demonstrativo de Resultados (últimos 06 meses / 2017)	124
Tabela 13: Demonstrativo de Resultados (Janeiro a julho de 2018)	125
Tabela 14: Planilha Demonstrativo de Resultados mensal 2017	125
Tabela 15: Planilha Demonstrativo de Resultados mensais para o ano (2018)	127
Tabela 16: Planilha: Demonstrativo de Resultados do Exercício de 2017	128
Tabela 17: Planilha: Demonstrativo esperado (Projeção / 2018)	129
Tabela 18: Demonstrativo do retorno de investimento mensal / lucro liquido.....	131
Tabela 19: Demonstrativo do retorno do investimento mensal utilizando apenas o lucro do investimento	133

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	ESTUDO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	19
2.1.1	Definição, apresentação, conceito do segmento	19
2.1.2	Levantamento do histórico do segmento	20
2.1.3	Marketing, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças	23
2.1.3.1	<i>Marketing</i>	23
2.1.3.2	<i>Gestão de Pessoas</i>	24
2.1.3.3	<i>Logística</i>	25
2.1.3.4	<i>Vendas</i>	25
2.1.3.5	<i>Finanças</i>	26
2.2	ANÁLISE AMBIENTAL DO SEGMENTO	27
2.3	IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS	28
3	METODOLOGIA	30
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	30
3.2	TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS	31
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	32
3.4	PESQUISA DE MERCADO - ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO	33
4	ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	34

4.1	MISSÃO, VISÃO, VALORES	34
4.2	DADOS DO EMPREENDIMENTO	35
4.2.1	Razão Social	35
4.2.2	Etapas para o registro do CNPJ	35
4.2.3	Dados Gerais e Jurídicos do Negócio	37
4.3	ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: VENDAS E DISTRIBUIÇÃO	38
4.4	AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	39
4.5	ANÁLISE AMBIENTAIS	40
4.5.1	Análise SWOT	40
4.5.2	Análise da concorrência	45
4.5.3	Análise das 5 Forças de Porter	46
4.5.4	Análise de resultados da pesquisa de mercado.....	49
4.6	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	58
4.6.1	Segmentação de Mercado	59
<i>4.6.1.1</i>	<i>Análise comportamento do consumidor</i>	<i>61</i>
<i>4.6.1.2</i>	<i>Gestão da imagem de marca</i>	<i>62</i>
4.6.2	Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor	64
<i>4.6.2.1</i>	<i>Definição e explicação da marca, logomarca, slogan</i>	<i>65</i>
<i>4.6.2.2</i>	<i>Registro da marca</i>	<i>66</i>
4.6.3	Ações de comunicação	66
<i>4.6.3.1</i>	<i>Definição de estratégias para fidelização</i>	<i>67</i>
<i>4.6.3.2</i>	<i>Proposição de mudanças na Logomarca da Empresa Way Autopeças.....</i>	<i>71</i>
<i>4.6.3.3</i>	<i>Elaboração das 8 etapas do plano</i>	<i>73</i>
4.7	PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	75
4.7.1	Dados Pessoais do(s) donos da empresa	76
4.7.2	Organograma e Funcionograma	77
<i>4.7.2.1</i>	<i>Funcionograma</i>	<i>78</i>

4.7.3 Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO	80
4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações Definido por competência	81
4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas	83
4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing	86
4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas	87
4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL	88
4.8.1 Definição da cadeia logística	89
<i>4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais</i>	<i>90</i>
<i>4.8.1.2 Previsão de Compras – Volume e custos</i>	<i>92</i>
<i>4.8.1.3 Previsão de Estoques</i>	<i>94</i>
<i>4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços</i>	<i>96</i>
<i>4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços</i>	<i>98</i>
<i>4.8.1.6 Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos: os processos de produção/ comercialização/ prestação de serviços incluindo os aspectos relevantes das tecnologias utilizadas</i>	<i>101</i>
<i>4.8.1.7 Análise da localização da empresa</i>	<i>101</i>
4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	103
4.9.1 Tamanho da força de vendas	103
4.9.2 Estrutura da força de vendas	104
4.9.3 Tamanho do mercado	105
4.9.4 Potencial de mercado	107
4.9.5 Projeção do volume de vendas	108
4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor	109
4.9.7 Orçamento de vendas	110
4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas	111
4.9.9 Política de Preço de venda	112

4.9.10	Política de pós venda	113
4.10	PLANO DE VIABILIDADE FINANCEIRA	114
4.10.1	Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro	114
4.10.2	Levantamento de fontes de investimentos	120
4.10.3	Prazos médios e ciclo financeiro	120
4.10.4	Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual	123
4.10.5	Avaliação da viabilidade econômico/financeira	130
4.10.6	Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas	135
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	136
	REFERÊNCIAS	138
	APÊNDICE A – PESQUISA DE COMPORTAMENTO DE MERCADO	145
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	146
	APÊNDICE C – ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA (TCS)	147

1 INTRODUÇÃO

O estudo apresentado neste trabalho acadêmico demonstra possíveis melhorias a serem sugeridas e aplicadas na empresa Way Autopeças, para que consiga se destacar no ramo de autopeças no oeste catarinense e, através de um estudo detalhado propõe novas estratégias como melhorias relacionadas ao marketing, vendas e logísticas, com a finalidade de agregar valor a empresa.

A metodologia de pesquisa bibliográfica e exploratória empregada visa fundamentar a teoria relacionada ao tema: “Plano de Melhoria: Way Autopeças”, embasada em obras de autores pesquisadores que em seus estudos oferecem subsídios consistentes, relacionados ao gerenciamento do marketing, gestão de pessoas vendas, logística e finanças.

Através de uma pesquisa de campo aplicada e direcionada aos profissionais mecânicos da cidade de São Miguel do Oeste, compreender as necessidades e deficiências relacionada aos trabalhos realizado no segmento de autopeças e, assim, construir propostas de melhorias no desenvolvimento das atividades e processos junto a empresa Way Autopeças.

No desenvolvimento do trabalho apresenta do ramo de autopeças, dados esclarecedores sobre o segmento de atuação, definição, apresentação e conceito. Destaca o histórico das empresas de autopeças e de que maneira atua em áreas determinadas como marketing, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças. Oferece uma análise ambiental do mercado. Busca a identificação dos tipos de negócio e a segmentação das empresas que concorrem entre si.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo o Sebrae (2017) hoje no mercado brasileiro a frota de veículos cresceu em torno de 3,7%, atingindo um número significativo de veículos, sendo que, neste percentual estão inclusos: ônibus, automóveis e caminhões. Notou-se, também, um aumento na idade da frota brasileira passando para oito anos e oito meses, fator indicativo da diminuição na entrada de veículos novos na frota brasileira, sendo que com o aumento da idade da frota aumenta automaticamente a demanda por reparação dos veículos já existentes. É nessa hora que as lojas de

autopeças vêm seu faturamento aumentar, pois com o maior uso dos carros ocorre o desgaste de peças e por consequência a necessária manutenção.

Após análise realizada foi identificado como principal fraqueza da empresa Way Autopeças, a fidelização de clientes e consumidores. Assim, chegou-se à conclusão da necessidade de ser criado um programa específico para atrair o cliente e construir uma relação de consumo e satisfação total, primando pela fidelidade junto à empresa. Busca-se, também, oportunizar a criação de um canal de vendas direto com o cliente final, para alavancar o faturamento, já que a empresa não tem nenhum programa nesse sentido, de manter o cliente fiel e informado (um *feedback* entre a empresa e seus clientes), aproveitando-se da tecnologia da informação e comunicação, na aplicação de novas práticas e métodos visando aperfeiçoar o canal de *e-Comerce* (relacionamento de vendas via *internet*) que existe na empresa, aproveitando-se do potencial das novas tecnologias de extrema importância na visibilidade da empresa pela facilidade de acesso do cliente aos produtos comercializados.

Foi pensando nos inúmeros gargalos à serem superados, que este estudo propõe a aplicação de um programa relacionado à fidelização do cliente, através do contato via ferramentas disponibilizadas pela *internet* e sistemas de comunicação como: o *facebook*, *whatsapp*, correio eletrônico (*e-mail*), etc., bem como, a potencialização do faturamento da empresa viabilizando um novo método de trabalho com o *e-commerce*, proporcionando uma interação maior entre o cliente e a empresa e vice-versa.

A fidelização de clientes é um anseio de várias empresas atuantes no mercado de autopeças no território brasileiro, pois com a facilidade e quantidade de lojas, muitas empresas trabalham esse processo com a finalidade de manter a sua clientela sempre satisfeita e identificada com os serviços prestados.

Este estudo pretende oferecer estratégias para a fidelização e a potencialização do faturamento da empresa, por intermédio da criação de novas ferramentas de vendas, pela facilidade do acesso à compra (comercialização) onde o cliente identifique uma relação de comprometimento, compromisso e satisfação com a oferta do produto e do pronto atendimento.

De todo o exposto fica observado o seguinte questionamento: Quais as estratégias que aumentariam a fidelização dos clientes da Way?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que constituem o desenvolvimento deste trabalho estão assim dispostos:

1.2.1 Objetivo geral

Em decorrência da questão proposta o objetivo geral desse trabalho é:

- Apontar melhorias na área de fidelização de clientes para a empresa Way Autopeças.

1.2.2 Específicos

De acordo com o propósito da melhoria ficaram definidos como objetivos específicos:

- Estabelecer critérios para fidelização de clientes;
- Verificar estratégia de impacto para aumentar margem de lucratividade da empresa;
- Identificar a viabilidade de um novo método de trabalho do canal de vendas via e-commerce.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Diante de um mercado cada vez mais competitivo se faz necessária uma gestão eficiente, alcançando todos os setores da empresa com excelência. Para tanto, é de extrema importância a criação de um plano de melhorias, identificado com a empresa Way Autopeças, na compreensão de que somente ao se aplicar uma pesquisa identificada com os pontos fortes e fracos da organização, será possível compreender e ter uma ideia das mudanças a serem satisfeitas para que o negócio seja ainda mais rentável.

Neste sentido, aplicados os conhecimentos adquiridos durante o curso de Gestão Comercial-Senac 2016/2017 será oferecido aos gestores da empresa, estratégias capazes de fortalecer vínculos com seus clientes e apurar o campo de

perspectiva econômica, ou seja, ampliar seu faturamento e o processo de fidelização da clientela.

O olhar de pessoas de fora da organização, com conhecimento na área administrativa e de gestão, tem fundamental importância no momento da avaliação pontos fortes e fracos da empresa, superando possíveis gargalos ao potencializar forças internas e externas à empresa, reconhecendo ameaças e oportunidades com a finalidade de sugerir mudanças necessárias.

Neste plano de melhoria identificado com a empresa Way Autopeças, o intuito é de beneficiar a organização e, assim, oportunizar futuros estudos em busca do aprimoramento do potencial de gestão organizacional.

Este trabalho se torna muito importante para a sociedade e para instituição SENAC, afinal o seu objetivo é mostrar a capacidade dos alunos formados pela instituição, na elaboração de planos de melhorias em comércios locais ajudando a comunidade e aumentando a economia local.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica consiste em fundamentar, através das ideias de outros autores e pesquisadores do tema em questão os aspectos e pressupostos teóricos da pesquisa, como nota-se nos itens a baixo.

2.1 ESTUDOS DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Neste, tópico serão abordados assuntos próprios do segmento de atuação das autopeças, tendo em vista o grande número de automóveis na região e o grande potencial de mercado, sendo que, a Way Autopeças já está presente em grande parte das mecânicas na região Oeste de Santa Catarina.

2.1.1 Definição, apresentação, conceito do segmento.

Segundo Las Casas (2006, p. 227) “Segmentar Significa dividir mercados heterogêneos em grupos menores, que sejam formados por consumidores homogêneos entre si”. Desta forma, nota-se que a segmentação é apenas a divisão de áreas que sejam de interesse de um público em específico.

Para o ramo automobilístico, destacam-se diferentes segmentos, como por exemplo: o cliente esporte que prioriza o desempenho do seu veículo; o cliente aventureiro que prefere veículos com suspensão elevadas e gosta de andar no barro; também, aquele que gosta de customizar seu veículo conforme seu próprio gosto modificando suspensão, motor e acrescentando acessórios e, por último, temos os carros para família onde é priorizado conforto, espaço interno e segurança.

A Way Autopeças já tem bem definido seu público alvo, buscando satisfação com seus clientes, focada somente na linha de peças de reposição para veículos leves, o que é o mais atrativo para empresa atualmente, tendo como foco o cliente “Oficinas Mecânicas”. Entende-se, pois a necessidade da definição de mercado, bem como, a importância de um segmento de comércio identificado com a demanda da clientela: “[...] após a empresa definir seus segmentos de mercado, precisa escolher os mais atrativos para atuar” (MOREIRA, 2007 p. 56).

Moreira (2007, p. 56) ainda referindo-se ao processo de segmentação de mercado, observa que este, “[...] gera inúmeras vantagens para empresa. Ele permite chegar mais próximo das necessidades e desejos dos consumidores, ficando mais fácil trabalhar com o mercado”.

Seguindo o pensamento do autor, a Way Autopeças conseguiu chegar mais próximo de seus clientes após essa definição de mercado. A empresa nota a procura de peças por clientes em toda a cidade, os quais necessitam de peças para seus veículos, tornando-se referência na cidade como loja de Autopeças.

Pode-se dividir em setores da Way Autopeças, 04 segmentos identificados como: suspensão; peças para motor; escapamentos e acessórios.

- Suspensão: neste item encontram-se todas as peças que fazem parte da suspensão dos veículos como por exemplos: amortecedores, buchas, pivôs, terminais de direção, molas, rolamentos, entre outros itens;

- Peças para motor: neste tópico, pode-se dizer que as principais peças que fazem parte do segmento de motores que são: pistões, anéis de motor, bomba de óleo, bomba de água, correias, rolamentos tensores, velas, bronzinas, juntas, filtros, óleos, aditivos para radiador, entre outros itens;

- Escapamentos: é toda parte de exaustão dos motores, responsável por diminuir, as emissões de dióxido de carbono (co2) e liberar os gases produzidos pelos motores;

- Acessórios: é toda parte de lataria e peças para personalizar os veículos.

A Way Autopeças tem em seu estoque a mais completa linha de peças para motor, escapamentos, filtros, óleos e aditivos para carros nacionais e importados, buscando atender todos os principais modelos de veículos vendidos no Brasil.

2.1.2 Levantamento do histórico do segmento

Toda pesquisa foi baseada no site H2brasil (2017) onde se obtiveram as informações referentes ao histórico do segmento automobilístico do Brasil apresentado da seguinte forma:

Ao observar os carros de hoje, modernos, velozes e com muitas opções de complementos, dá para imaginar como eram os carros antigos (H2BRASIL, 2017).

Com imagens dos primeiros veículos quando foram inventados pode se ter uma noção, veículos lentos, pouca potência e pouco conforto comparando com os veículos atuais. De acordo com o site (H2brasil, 2017), o real começo dessa história se dá no ano de 1700, quando francês Nicholas Joseph Cugnot tem a brilhante ideia de construir um veículo pesando quase 10 toneladas, movido por uma caldeira de vapor, com o objetivo de arrastar peças de artilharia de guerra.

Conforme o site H2brasil (2017), um francês teve uma brilhante ideia de construir um automóvel, com isso podendo levar equipamentos de guerra, facilitando e se locomovendo muito mais rápido com o veículo.

Somente por volta de 1769 foi possível transportar humanos em função da criação do motor a vapor de automóveis e outras modificações no veículo inicial. (H2BRASIL, 2017).

O site H2brasil (2017) observa que depois de alguns anos foram feitas melhorias no automóvel, tais como: substituir o motor que antes era a carvão, passando para a vapor e mais alguns ajuste no veículo, assim, as pessoas passaram a se locomover com ele.

Avançando no tempo, o primeiro carro produzido com fins comerciais, foi construído em 1885, pelo alemão Karl Benz. O veículo possuía apenas três rodas e um motor a gasolina. Outro detalhe sobre esse veículo é que seu sistema de arranque era a manivela. Após vários anos, o primeiro veículo para fins do comercio foi produzido, veio para facilitar as entregas, se locomover mais rápido, com cargas consideráveis e, também, com um motor a gasolina (H2BRASIL, 2017).

De acordo com a H2brasil (2017), neste mesmo período, Gottlieb Daimler inventou em 1886, o primeiro veículo de quatro rodas com motor de combustão interna. Sua invenção atingia a velocidade máxima de 16 km/h.

Em 1886 surge o primeiro veículo com quatro rodas e com o combustível dentro do automóvel, podia atingir uma velocidade de 16 km/h, considerando os veículos atuais uma velocidade muito baixa (H2BRASIL, 2017).

Segundo informações do site H2brasil, (2017), a Inglaterra só foi desenvolver seu primeiro modelo em 1862, o Lanchester. Logo após dele, vieram outros como, Subean, Swift, Humber, Riley, Singer, Lagonda entre outros. Também na Inglaterra, em 1904, surgiu o primeiro *Rolls Royce*, que por muito tempo foi o carro mais caro do mundo. A Inglaterra desenvolveu o primeiro veículo do país em 1862, como

surgimento do primeiro *Rolls Royce*, no atual momento considerado um veículo luxuoso, com muito conforto e potência.

Com a recessão geral depois da Primeira Guerra Mundial, os fabricantes precisavam fazer uma linha de produção mais barata, portando nessa época os automóveis seriam mais compactos e fabricados em séries. Começa então a corrida pela produção de veículos em série. Henry Ford foi quem criou essa modalidade de produção (no período da industrialização, reconhecido como Fordismo), no formato que traria um custo menor e os automóveis produzidos seriam mais compactos (H2BRASIL, 2017).

Figura 01: Primeiro automóvel produzido em série.



Fonte: H2brasil(2017).

De acordo com o site H2brasil (2017) o primeiro automóvel chegou ao Brasil em 1893, comprado por Santo Dumont, o inventor do avião. Demorou ainda algum tempo para que outras pessoas pudessem adquirir esses veículos, pois se tratava de um artigo de luxo. Por isso só foi possível conhecer melhor essa maravilha após a segunda guerra mundial.

Deste tempo em diante os carros passaram por inúmeras mudanças, principalmente melhorias em seu aspecto de desempenho, estética e economia: conforto, rapidez, segurança, assim como variedade e qualidade andam sempre juntas (H2BRASIL, 2017).

Hoje é possível se ver inúmeras marcas e modelos de veículos, cada vez mais confortáveis e velozes dotados da maior segurança. O mercado automobilístico está em constante transformação, sempre seguindo as tendências do futuro. Segundo o site H2brasil (2017), o setor de automóveis, abriu um grande leque para existência do setor reposição de peças, afinal com a grande frota de veículos circulando no Brasil hoje, busca-se a conservação e manutenção destes veículos, viabilizando o crescimento do setor de autopeças para satisfazer a demanda do mercado

2.1.3 Marketing, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças

Para a afirmação e sucesso comercial das empresas de produtos e serviços é de suma importância o cuidado e a promoção de estratégias específicas no desenvolvimento de suas atividades, tais como: a propaganda e comunicação com a sua clientela; a gestão de pessoas como relacionamento interno com seus funcionários e externo com seus clientes e fornecedores; do transporte em tempo hábil e segurança na entrega de seus produtos, bem como, a comercialização e controle de suas finanças.

Assim, os tópicos que seguem fazem referência ao *marketing*; gestão de pessoas; logística; vendas e Finanças.

2.1.3.1 Marketing

Segundo Kotler (2011, p. 27) o marketing: “[...] é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através de criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Dentro do setor de *marketing* tem uma ferramenta muito importante que se chama fidelização de clientes. “Fidelização é fundamental, pois através dela são realizadas ações para que o cliente se torne fiel à empresa, volte e recomende” (KOTLER, 2011 p. 94)

O maior marketing usado no setor de autopeças esta relacionado diretamente com as oficinas mecânicas ou autoelétricas, onde o mecânico indica para seu cliente a melhor marca de peças que ele deve utilizar em seu carro. As lojas fazem campanhas juntamente com as principais marcas utilizando-se de outdoors, como

também, em campanhas publicitárias em rádios e jornais de circulação local. No convencimento dos mecânicos com a indicação das marcas de peças e as principais Lojas que fornecem a garantia estendida, além da já concedida pela fábrica, favorecendo as mecânicas com descontos especiais.

2.1.3.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas ganhou espaço no ambiente de trabalho, passando a ser vista como um diferencial competitivo, como estratégia identificada com a elevação da capacidade produtiva ao buscar o essencial desempenho de seus colaboradores.

Marras (2000, p. 253) nos ensina que a gestão de pessoas: “[...] tem como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Neste contexto, a gestão de pessoas pode ser considerada uma área fundamental para qualquer empresa, no sentido de atrair, manter e desenvolver pessoas, de forma a adaptá-las ao ambiente de trabalho, pois estas determinam as mudanças dentro da organização (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2005, p. 10) “As pessoas constituem o principal ativo da organização”. Pode-se dizer que hoje as empresas investem no capital intelectual para seus colaboradores por perceber a grande necessidade de ter as pessoas como principais ativos.

Nesta mesma razão e raciocínio o autor observa que as organizações quando bem sucedidas: “[...] estão percebendo que apenas podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros (CHIAVENATO, 2005 p. 10).

Hoje os principais parceiros das empresas são os próprios colaboradores, afinal são as pessoas responsáveis pelo crescimento da organização, colocando-se na linha de frente para atender o cliente, sempre no contado direto estabelecendo vínculos de comunicação entre a empresa e o cliente, oferecendo sua experiência à todos os consumidores, seja ela positiva ou negativa, impactando direto nos resultados da empresa.

2.1.3.3 Logística

Os administradores de logísticas escolhem o melhor lugar para estocar o seus produtos, de modo que fique mais fácil e rápida a entrega dos seus produtos para os clientes.

Kotler (2011 p. 413) explica como é a distribuição para as empresas.

A distribuição física começa na fábrica. Os administradores procuram escolher um conjunto de depósitos (pontos de estocagem) e empresas de transporte que levem os bens produzidos aos destinatários finais, no tempo desejado e/ou ao menor custo total.

A Logística destaca-se como a distribuição e construção de processos de precisão no estoque, venda, transporte e entrega de produtos comercializados pela empresa, no caso das operações dos colaboradores e fornecedores, na parceria existente entre as principais lojas de autopeças da cidade e região, seguindo uma estrutura e funcionalidade assim descrita: todas as peças chegam de cidades litorâneas, onde a distribuição é concentrada por grandes marcas e nomes do setor, as peças geralmente não demoram mais que 24 horas para chegar até a loja. Chegando as peças ou a peça na loja da cidade, efetua-se o processo cadastramento de entrada no estoque (controle interno), conforme a operação determinada pela empresa.

Os produtos chegam até a empresa pelos fornecedores de Autopeças e quando finalizada a compra são distribuídos para seus cliente por meio do serviço de motoboy que faz parte da empresa Way Autopeças (não é um serviço terceirizado).

2.1.3.4 Vendas

O controle de vendas determina os resultados como: custos / lucros = desempenho. Apresenta um demonstrativo da circulação financeira referente a venda de peças (produtos) dos créditos imediatos e de recebíveis. Deixa clara sua função de controle, do faturamento dentro de um período, informando para a empresa da competência do crédito e de quando este montante estará disponibilizado (CABRAL, 2008).

De acordo com as observações de Megido e Szulcsewski (2007) no mundo dos negócios o controle de vendas, tem cada vez mais aprimorado a sua atuação como elemento capaz de alcançar os resultados positivos para a organização. “As empresas devem definir cuidadosamente os objetivos, específico que esperam atingir com suas forças de vendas” (KOTLER, 2011 p. 597).

No caso específico das empresas de vendas de autopeças a operação de compra e venda tem uma clientela específica: seus clientes são pessoas físicas “consumidor final” e pessoas jurídicas “mecânicas e autoelétricas”.

Neste sentido, a compra da peça pelo consumidor final ocorre diretamente com a loja. Já quando a compra é realizada pelas mecânicas, estas trabalham como intermediárias entre a loja e o consumidor final, onde a loja faz a venda para a mecânica que na sequência repassa para o cliente final.

2.1.3.5 Finanças

É de grande importância saber os custos, e as receitas, para um plano de viabilidade oferecendo a certeza de que o negócio é viável. Com o planejamento da viabilidade a empresa saberá como está a situação de suas finanças, como estratégia e preparação para o futuro. Através do planejamento se obtém com exatidão os valores dos custos operacionais, das despesas, qual o potencial de lucratividade, o tempo de retorno do investimento, sabendo como está a saúde financeira da organização (CECONELLO, 2008).

Na visão de Assaf Neto (2005, p. 32), o planejamento e mensuração da viabilidade se dá pelo controle e administração financeira como “[...] campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital” (ASSAF NETO, 2005, p. 32).

A grande maioria das lojas de autopeças tem uma lucratividade não muito alta que varia entre 25 e 30% do valor do produto (peça) não descontados as despesas operacionais. Desta forma, as vendas neste tipo de comércio ocorrem quase todas como pagamento a vista, ou em poucas parcelas no cartão de crédito. Já o pagamento dos fornecedores é quase sempre a vista, com prazo de poucos

dias para sua quitação, tudo isso para evitar ficar sem caixa e sem capital de giro (Fluxo de caixa).

2.2 ANÁLISES AMBIENTAIS DO SEGMENTO

O setor de autopeças vem crescendo cada ano mais e mais. Com a recessão e retração econômica, com o recuo na venda de veículos novos no cenário nacional, a situação apresenta-se favorável para o setor de reposição de peças automotivas como vemos na pesquisa divulgada pelo G1 (2017): “A venda de veículos caiu 7,6 % em fevereiro de 2017, na comparação com o mesmo período de 2016, segundo dados divulgados pela Fenabreve, a associação das concessionárias” (G1/GLOBO, 2017).

Com a venda de automóveis novos em baixa nas concessionárias, o setor de autopeças vem crescendo, afinal, a frota de veículos vai ficando velha e por consequência precisando de peças de reposição. De acordo com informações do site G1 (2016): “A queda na venda de carros novos está ajudando outro ramo ligado à indústria automobilística: o de autopeças”.

Este crescimento já é percebido pelo sindicato de autopeças do Brasil. “O faturamento líquido nominal do setor de autopeças no primeiro semestre cresceu 16,3% sobre o registrado em igual período de 2016” (SINDIPEÇAS, 2017).

A grande expansão no ramo de autopeças vem da queda nas vendas de veículos o que nos informa o site G1 (2017) apurado em suas pesquisas. Desta constatação deriva a plena ascensão do mercado de peças de substituição, reparo e manutenção de veículos. O setor de peças opera diante do considerável aumento da demanda por produtos desta área, tornando-se um mercado altamente lucrativo e rentável.

Segundo o Sindipeças (2017) o mercado de autopeças está em alta, em comparação ao ano passado, teve uma alta no faturamento de 16,3% no setor. Um crescimento bem considerável pelo momento de crise que vive o Brasil.

2.3 IDENTIFICAÇÃO DOS TIPOS DE NEGÓCIO, DO SEGMENTO E DAS EMPRESAS QUE CONCORREM ENTRE SI EM CADA TIPO DE NEGÓCIO

O Ramo de atuação da Way Autopeças se concentra em apenas um segmento, o de autopeças voltadas para linha leve. Nas observações de Kotler (2009) este tipo de segmento é melhor para concentrar o *marketing* em um público alvo.

Pode-se, considerar também o lado negativo, quando a empresa é focada em apenas um segmento ela corre um alto risco econômico, pois depende apenas de um único setor de atuação. No momento em que este setor direcionado à um único nicho de mercado entrar em crise, a empresa tende a perder vendas e sofrer com a economia em oscilação, o que resulta em um certo tempo para que esta se refaça e se estabilize novamente no mercado de atuação.

Para Kotler (2009, p. 245):

Através do marketing concentrado, a empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento em que possui mais conhecimento de suas necessidades e obtém reputação especial. Além disso, desfruta da economia de escala pela especialização em produção, distribuição e promoção. Se conquistar liderança no segmento, pode obter alto retorno sobre seu investimento,

Os tipos de negócio e do ramo ou ramos em que a empresa pretende atuar devem ser considerados com a devida atenção, pois ela pode optar por sua atuação em apenas um ou mais ramos. Las Casas (2009) destaca a necessidade da percepção do mercado e determinado cuidado com a identidade da empresa, quanto à diversidade de seu ramo de atividades.

Como a concorrência está ficando cada vez mais acirrada, as empresa esforçam-se por colocar no mercado melhores serviços e produtos. Os vendedores, por estarem em contato com os clientes, passam a ser importantes elementos para o departamento de marketing como fonte de informações. (LAS CASAS, 2009 p. 12)

A concorrência acirrada faz com que o mercado se torne cada vez mais dinâmico, estimulando as empresas ao investimento e o processo de inovação (mudanças) com vista à maximização dos seus ganhos e ao melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados. Um mercado concorrencial é aquele cujo funcionamento é feito de acordo com o livre jogo da oferta e da procura.

A Way Autopeças, identifica na perspectiva de mercado a grande concorrência no setor de reposição de peças, seja os concorrentes indiretos ou diretos. Como concorrente indireto destacam-se os ferro velhos, que concorrem com a venda de peças usadas e muito mais baratas. Outro concorrente indireto são os postos de combustíveis que fornecem óleos lubrificantes, filtros e palhetas para vendas.

Os concorrentes diretos que são os de maior impacto para venda de peças novas na cidade, são as lojas de Autopeças e distribuidores de peças automotivas que vendem direto para o mecânico, sem intervenção de uma loja. Hoje estes concorrentes diretos são dois grandes nomes que batem de frente no ramo de reposição de peças, que faz com que a Way Autopeças busque estratégias para se destacar no seu ramo de atuação.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que será utilizada na pesquisa, coleta e tabulação dos dados. O método, nada mais é do que, a ordem no qual se devem seguir diferentes processos, para investigação de uma pesquisa na busca resultados verdadeiros.

3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Vergara (2010, p. 43) “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Assim, tendo em vista as ideias dos autores, toda pesquisa bibliográfica deve ser feita em cima de matérias já existentes, fiéis e capazes de fundamentar a teoria como método de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica busca através de tudo o que já foi escrito e publicado sobre o tema de estudo através de livros, revistas, artigos científicos, rádio, TV e *internet*, proporcionar uma visão fundamentada e real sobre o assunto. Ela permitirá uma análise do problema identificado chegando a uma solução muitas vezes prática e não pensada e realizada ainda.

Já a pesquisa explorativa busca: “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; [...] Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto” (ANDRADE, 2005 p. 106).

A pesquisa de campo assume a característica de investigação, somando-se à técnica de pesquisa bibliográfica realizando a coleta de dados, tendo como recurso diversos tipos de pesquisa (pesquisa semi-estruturada; pesquisa participante; pesquisa ação, etc.). (FONSECA, 2002).

Para sanar dúvidas e criar possíveis hipóteses e questões sobre o problema de fidelização da Way Autopeças, será utilizada uma pesquisa empírica como explica Lakatos (2010, p, 171) “[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade:

desenvolver hipóteses, aumentar familiaridade do pesquisador com um ambiente fato ou fenômeno”.

Neste sentido, o estudo aqui proposto busca alternativas compreendidas como estratégicas aplicadas na práticas junto à empresa Way Autopeças, capazes de oferecer melhorias nos processos de *marketing*, gestão de pessoas, logística, vendas e finanças, com a razão de sanar problemas relacionados á fidelização de seus clientes.

3.2 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

Para Lakatos (2010, p.149), a coleta de dados é a etapa de aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, com a finalidade de efetuar a coleta dos dados previstos, sendo importante para essa tarefa o entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas.

São diversos parâmetros que caracterizam as vantagens de utilização do questionário. Afirmam também que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche e contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central (CERVO e BERVIAN, 2006).

A pesquisa de campo segundo Vergara (2014, p. 43) “Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não. Exemplo: levantar com os usuários do Banco X a percepção que tem sobre o atendimento ao cliente”.

A técnica de coletas de dados consiste na forma de coletar dados de certo público em específico, produzindo questões objetivas que possam trazer vantagens, assim entendendo os clientes da empresa.

Marconi (2010) acrescenta que a tarefa de investigação e coleta de dados é exaustiva, pois sua realização toma mais tempo do que se espera. “Exigem do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados” (MARCONI, 2010 p. 149).

Neste sentido, para melhor entendimento do mercado de atuação o grupo se utilizara de entrevistas como uma forma de coleta de dados para pesquisa de mercado.

Lakatos (2010. p. 178) observa que a “[...] entrevista é um modo de coletar dados, diagnosticar e investigar desejos ou necessidades que os clientes tenham com esses dados à empresa pode fazer mudanças dentro dela, assim melhorando para fidelizar esse cliente”.

De acordo com Bell (2008):

Se você está usando um formato estruturado ou semiestruturado, que lhe permite marcar ou fazer um círculo em torno das respostas, em uma planilha previamente preparada, deve conseguir terminar a entrevista com conjunto de respostas que possam ser muito facilmente registradas, resumidas e analisadas (BELL, 2008. p. 137).

A autora nos ensina que a entrevista semiestruturada, é uma forma de fácil entendimento do entrevistado, com respostas simples e de forma que possa escolher entre as opções citadas marcando com círculos, o entrevistador não tem tempo para escrever todas as repostas, por isso terá que ter as perguntas pré-elaboradas antes da entrevista (BELL, 2008).

Assim, serão utilizadas questões objetivas e simples, com a intenção de obter através da entrevista os dados que oferecerão subsídios para identificar o objetivo de propor para empresa Way Autopeças, alternativas e estratégias de melhoria na sua gestão e fidelização da clientela.

3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação (GIL, 2010 p. 29).

Para analisar uma pesquisa é de grande importância saber a procedência dos dados e como eles foram coletados, para poder analisar os resultados da pesquisa. Segundo Marconi (2010, p. 152) o pesquisador quando busca oferecer um olhar analítico e detalhado sobre os dados pesquisados visa: “[...] conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas”.

Assim todos os dados obtidos, através da pesquisa empregada serão julgados de forma individual, levando-se em conta o grau de importância de cada informação.

3.4 PESQUISAS DE MERCADO: ESTRUTURAÇÃO, APLICAÇÃO E TABULAÇÃO DE PESQUISA DE MERCADO PARA O NEGÓCIO.

Desenvolver e aplicar uma pesquisa de mercado é fundamental para a empresa, pois através dela é que se vai saber o grau de satisfação dos seus clientes. A sua relevância é considerada importante, pois ela irá mostrar o quanto a empresa se importa com seus clientes e, também, como ela almeja crescer.

De acordo com o que observa Parente (2013, p. 140): “O principal propósito da pesquisa é obter informação específica em um limitado período de tempo a fim de reduzir os riscos da tomada de decisão”.

Seguindo a fala do autor, foi desenvolvido uma entrevista semiestruturada constituída de um questionário e entregue na empresa e distribuído aos seus clientes. Foram elaboradas 07 (Sete) questões para medir os níveis de satisfação dos clientes para com a empresa.

O campo e área da pesquisa foi a cidade de São Miguel do Oeste – SC, tendo como base e objetivo identificar as necessidades e deficiências apresentadas pelas empresas de autopeças. A partir do resultado obtido, busca-se oferecer possíveis melhorias na metodologia de trabalho (atividades e processos), a fim de, atender e satisfazer os clientes (a fidelização).

Foi elaborada uma pesquisa de campo, sem a identificação dos entrevistados. O instrumento da pesquisa realizada na última semana de setembro (20 a 28 de setembro) foi um questionário direcionado aos proprietários de mecânicas (20 mecânicos). Contou com 07 (sete) questões de alternativas e sugestões (Disponível no Apêndice A p.145).

4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Way Autopeças iniciou as origens durante o curso de Gestão Comercial no Ano 2010, durante a criação de um plano de negócio pelo então proprietário e ex-aluno Airton Felipe Weber.

Hoje sua empresa segue ativa e já com sete anos de mercado atuando na região Extremo - Oeste Catarinense, sendo referência no ramo pela qualidade dos produtos vendidos e pelo atendimento.

4.1 MISSÃO, VISÃO, VALORES

É de grande importância ter uma visão, missão e valores bem definidos como fala Cecconello (2008, p. 149) são aspectos de grande importância na construção de “[...] uma identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões de conduta a serem seguidos, o que está realmente sendo perseguido em seu empreendimento”.

Logo abaixo estão observados: a missão, visão e valores da Way Peças.

Missão: “Oferecer atendimento de qualidade, agregar valor e proporcionar satisfação aos clientes no ramo automotivo”.

Visão: “Se reconhecido em cinco anos por ser fornecedor de produtos com marcas de preferência dos clientes, aplicadores e consumidores no mercado automobilístico”.

Valores: “São as regras que mantêm a postura, o padrão social, o comportamento e a comunicação através da: ética, qualidade, confiança, cooperação, sustentabilidade”.

Nota-se que a visão da empresa já está defasada, pois já se passaram sete anos de empresa e hoje não condiz mais com a realidade é preciso ser melhorada.

A “Visão” representa a imagem projetada para o futuro em conjunto, com a missão para o sucesso e realização do negócio, e pensando neste sentido o grupo propõe refazer e oferecer uma nova Visão para Way Autopeças (CECCONELLO, 2008).

Pensando nisso o grupo criou uma nova sugestão de Visão para empresa, com as ideias e princípios da Way Autopeças no atual momento e posição no mercado em que atua.

Visão: “Ser a marca mais lembrada pelos mecânicos e consumidores no segmento de reposição de peças para linha leve por oferecer produtos de qualidade”.

4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

A Way Autopeças, surgiu para o mercado durante o curso de Gestão Comercial no ano de 2010, fruto de um plano de negócio que tinha como objetivo pesquisar e estudar a viabilidade de um loja automotiva.

O proprietário e gerente da Way Autopeças como experiência, trabalhou na Sinuelo Autopeças como gerente comercial, durante oito a dez anos tendo um conhecimento detalhado sobre o ramo de comércio.

Durante os estudos, verificou-se a viabilidade de abrir uma loja de autopeças, que de acordo com o plano de viabilidade mostrou-se efetivo e o mercado altamente promissor.

As atividades oficiais da empresa tiveram início apenas em 17 de janeiro 2011. Hoje a empresa está com quase 7 (sete) anos de atividades, sendo referência para o setor de Autopeças por fornecer produtos de qualidade e com garantia.

4.2.1 Razão Social

A razão social da empresa Way é: WAY COMERCIO DE PEÇAS AUTOMOTIVAS – LTDA, com sede na Avenida Willy Bart número 5143, no Bairro São Sebastião na cidade de São Miguel Do Oeste – SC. Seu CNPJ: 12.974.095/0001-23.

4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ

O CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, Estados, Distrito Federal, e Municípios (RECEITA FEDERAL, 2017).

Segue abaixo os protocolos para obter a inscrição do CNPJ da empresa como mostra o site da receita federal:

Os documentos necessários são:

- DBE/Protocolo de transmissão original, impresso na Internet;
- Procuração, se o DBE for assinado por procurador;

Os procedimentos do contribuinte para obter a inscrição no CNPJ através dos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica estão descritos na sequência no Quadro 01: "Receita Federal".

Quadro 01: Receita federal

1º) Preencher a FCPJ (Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica) e/ou QSA (Quadro de Sócios e Administradores) de acordo com os dados que constarão da minuta do ato constitutivo;
2º) Gravar a FCPJ/QSA;
3º) Transmitir a FCPJ/QSA, pelo Receitanet ou pelo Aplicativo de Coleta WEB;
4º) Imprimir o Recibo de Entrega;
5º) Imprimir, na página da RFB na Internet, o DBE (Documento Básico de Entrada) ou o Protocolo de Transmissão, se for o caso;
Obs 1: O DBE/Protocolo de Transmissão será disponibilizado na Internet para impressão se não houver pendências junto a RFB ou conveniados, se o Estado e/ou Município for participante do Cadastro Sincronizado Nacional.
Obs 2: Quando se tratar de eventos praticados no âmbito de convênios celebrados com o Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, o DBE poderá ser apresentado sem o reconhecimento de firma do responsável, preposto ou procurador.
Obs 3: O DBE/Protocolo de Transmissão conterá o código de acesso para acompanhamento do pedido transmitido pela Internet, na opção "Consulta da Situação do Pedido de CNPJ Enviado pela Internet".
6º) Anexar o DBE/Protocolo de Transmissão (identificado com o nome empresarial) ao processo de constituição da pessoa jurídica encaminhado para ao Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica conveniada;
* Após o deferimento do processo de constituição pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, será disponibilizado na página da RFB, na Internet, o "Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral" que é o documento hábil para o contribuinte comprovar a condição de inscrito no CNPJ.
* Os Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica não estão habilitados a fazerem correções na solicitação preenchida pelo contribuinte. Em caso de indeferimento no ato cadastral (inscrição) o contribuinte deverá solicitar novamente a realização de Ato Cadastral na RFB. Esta correção do Ato Cadastral corresponderá a uma nova solicitação.
Obs: os eventos de alteração e baixa de inscrição não poderão ser praticados nos Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, somente na RFB.
OBSERVAÇÕES IMPORTANTES
1º) A data do evento da FCPJ/QSA será a data do preenchimento; -Esta data será posteriormente substituída pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, passando a ser a do efetivo registro.
2º) Se a empresa estiver solicitando enquadramento de ME ou EPP no Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica, já deverá acrescentar na FCPJ a expressão ME ou EPP em seguida ao nome empresarial;
3º) O número do Órgão de Registro na inscrição não deverá ser informado na FCPJ. - Este número será posteriormente informado pelo Cartório de Registro Civil de Pessoa Jurídica.

Fonte: Receita (2017);

Destaca-se assim no quadro anteriormente apresentado os requisitos necessários para a obtenção da inscrição no CNPJ através dos Cartórios de Registro Civil de Pessoa Jurídica.

4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio

A empresa atua no ramo de comércio no varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, destacada como sendo a atividade principal da empresa.

Para abertura na loja no ano de 2010 o investimento total há época foi de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais), tendo como único sócio proprietário Airton Felipe Weber, hoje a empresa conta com mais dois sócios sendo seus dois filhos: Ana Kelin Weber Fachin e Willyan Weber. Seu capital social hoje é de mais de R\$ 900.000,00 (Novecentos Mil Reais).

Atualmente a empresa conta com 13 (treze) colaboradores na unidade de São Miguel do Oeste. Conta com um faturamento bruto em média de 200.000,00 (Duzentos Mil Reais) ao mês, tendo um estoque de mais de 22.000 (Vinte e Dois Mil) itens com uma estimativa no valor de R\$ 950,000 (Novecentos e Cinquenta Mil Reais) em peças.

A empresa Way Comercio de Peças Automotivas – Ltda., apesar de ter sido criada no ano de 2010, iniciou suas atividades na cidade de São Miguel do Oeste – SC apenas em 17 de janeiro de 2011.

A empresa está caracterizada como uma Sociedade limitada como Empresa de Pequeno Porte - EPP segundo a Lei 123/06 – pois seu faturamento anual fica entre R\$ 360.000,01 (Trezentos e Sessenta Mil Reais e Um Centavo) até R\$ 3.600.000,00 (Três Milhões e Seiscentos Mil Reais).

A empresa atua na região do extremo oeste catarinense na cidade de São Miguel do Oeste onde está localizada sua matriz. Também, possui uma filial na cidade de São José do Cedro – SC. A matriz atende os municípios de: São Miguel do Oeste; Guaraciaba; Paraíso; Anchieta; Bandeirante; Descanso; Belmonte; Santa Helena; Tunápolis; Itapiranga; São João do Oeste; Iporã do Oeste; Mondai; Cunha Porã; Maravilha; Iraceminha; Flor do Sertão e; Romelândia. A sua filial de São José do Cedro – SC, além destas localidades atende: Guarujá do Sul; Princesa; Dionísio Cerqueira; Barracão; Bom Jesus e; Santo Antônio do Sudoeste.

4.3 ASPECTOS DO EMPREENDIMENTO: VENDAS E DISTRIBUIÇÃO

Segundo Viana (2008, p. 363) “[...] distribuição é a atividade por meio da qual a empresa efetua as entregas de seus produtos, estando, por consequência, intimamente ligada a movimentação e a transportes”.

A distribuição é o meio pelo qual a empresa mantém seus clientes fidelizados, pois através da entrega dos produtos (peças automotivas), mostra agilidade e proporciona aos clientes maior satisfação, confirmando seu objetivo: obter economia e um bom desempenho.

A Way Comercio de Peças atua na região do extremo oeste catarinense na cidade de São Miguel do Oeste, onde está localizada a sua Loja matriz, e também, possui uma filial na cidade de São José do Cedro. Tanto a matriz, quanto a filial, somadas a população do entorno das lojas, atendem uma população de mais ou menos 100 (Cem) mil habitantes.

A Way possui uma grande abrangência logística, o que faz com que a empresa precise de uma boa distribuição de seus produtos que funciona da seguinte forma:

As entregas de peças na região são divididas em rotas:

- Primeira rota com saída todos os dias as 09 horas (período matutino) que atende as cidades de Guaraciaba, Paraíso, Anchieta;
- Segunda rota com saída as 13:30 (período vespertino) com distribuição nas cidades Bandeirante Descanso, Belmonte, Santa Helena, Tunápolis, Itapiranga, São João do Oeste Iporã do Oeste, Mondai;
- Terceira rota é feita somente uma vez por semana pelos motoboys responsáveis pelas entregas quando necessário que atendem as cidades de Flor do Sertão, Romelândia, Maravilha, Cunha Porã.

Para Kotler (2009, p. 36) “[...] os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente, não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de venda e de promoção”.

Vender é a concentração dos esforços para se obter um melhor resultado e maiores lucros para a empresa. Na hora da transação busca-se criar oportunidades de venda, despertando no cliente o interesse em adquirir junto à Loja, acessórios ou peças que possam chamar a sua atenção, incrementando o seu veículo ou

solucionando um problema que uma peça já desgastada possa no futuro comprometer a segurança e a funcionalidade de seu automóvel. A oportunidade gera uma venda e o cliente sai da Loja satisfeito e fica estabelecido o vínculo “fidelização”, pela atenção e bom atendimento.

A empresa Way Autopeças atende dois tipos de clientes, o “consumidor final” e o cliente intermediário “Mecânicas / profissionais mecânicos” e, também, por isso pratica dois modelos de precificação de produtos trazendo descontos maiores ao seu público alvo “Mecânicas”, buscando a fidelização destes clientes.

As vendas da Way acontecem em 80% via telefone, onde clientes Mecânicas ligam para loja pedindo produtos, os quais são entregues pela empresa que conta com quatro motoboys próprios, que atuam na cidade de São Miguel do Oeste e cidades próximas.

Os outros 20% são clientes “consumidor final” que chegam até a loja para comprar produtos de estética, reparação e para revisões de seus veículos. Para esses clientes a empresa fornece a opção de pagamento em até 06 (Seis) vezes no cartão de crédito, procurando, facilitar o pagamento.

4.4 AVALIAÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está localizada na Rua Willy Bart 5143, no Bairro São Sebastião em São Miguel do Oeste, SC, onde existe uma grande movimentação de Veículos, com alguns concorrentes diretos.

Os estabelecimentos comerciais que estão localizados ao redor estimulam a circulação de pessoas durante todo o dia, tornando-se uma boa localização, porém com alguns concorrentes diretos, lembrando que a avenida é referência para compras de peças automotivas sejam novas ou usadas, pela grande concentração de ferros velhos, onde se encontram muitas peças usadas.

A empresa é beneficiada por estar localizada em uma das principais vias de circulação de veículos. Assim, a loja fica aos olhos de quem passa. Em contrapartida, a empresa é prejudicada pela indisponibilidade de vagas para estacionamento, fator que obriga os clientes a estacionarem longe da loja.

O acesso da empresa, porém, é um ponto negativo. O estabelecimento conta com pouco espaço para estacionamento, sendo que contém semáforos ao seu

redor dificultando a chegada dos seus clientes, mas ao mesmo tempo, o benefício dos semáforos faz com que os clientes vejam a fachada da empresa com mais facilidade.

O grupo como proposta de melhoria relacionada ao acesso de veículos à empresa, propõe a ampliação e revitalização do estacionamento já existente, atendendo a necessidade de acessibilidade, mobilidade e comodidade oferecida aos nossos clientes. Proposta apresentada com maiores detalhes no item: Análise da localização da empresa, disposto na página – 101.

4.5 ANÁLISES AMBIENTAIS

Análise ambiental é caracterizada por identificar ameaças, fraquezas e oportunidades que possam afetar o melhor desempenho da empresa, como fatores políticos econômicos, sociais, natural, demográfico (LACOMBE, 2009).

O setor de autopeças encontra-se em crescimento. Percebe-se um grande percentual de expansão no setor de reposição de peças automotivas como explica o sindicato de autopeças.

Segundo o observado pelo site do Sindipeças (2017) “O faturamento líquido nominal do setor de autopeças no primeiro semestre cresceu 16,3% sobre o registrado em igual período de 2016”.

4.5.1 Análise SWOT

A análise de SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental sendo a base da gestão e do planejamento estratégico em uma empresa ou instituição. Graças a sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um comércio, ou uma multinacional (LACOMBE, 2009).

Para Parente (2013) análise é uma avaliação geral dos pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças de um varejista.

A Tabela de SWOT descreve as forças e fraquezas internas, bem como, as oportunidades e ameaças externas, destacadas na figura 02 (p. 41).

Figura 02: Tabela de SWOT

		AJUDA	ATRAPALHA
		INTERNA (VOCÊ)	STRENGTHS FORÇAS <ol style="list-style-type: none"> 1. BOA LOCALIZAÇÃO 2. REFERÊNCIA NO SETOR 3. ESTOQUE 4. LOGÍSTICA 5. IMPORTADOS ...
EXTERNA (AMBIENTE)	OPPORTUNITIES OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. MERCADO EM CRESCIMENTO 	THREATS AMEAÇAS <ol style="list-style-type: none"> 1. CONCORRÊNCIA 2. FALTA DE PRODUTOS 	

Fonte: Porter (2004);

As forças Internas: Forças e Fraquezas + Forças Externas: Oportunidades e Ameaças, que afetam de uma forma ou de outra os procedimentos da empresa Way Autopeças estão elencadas nos respectivos Quadros: de 1 a 7 demonstrados nas páginas: 36, 42, 43, 44 e 45.

Para Maximiniano (2007) a aplicação da tabela de SWOT é responsável pelo alerta dos possíveis gargalos que restringem o desenvolvimento da organização, frente as forças internas, o que ajuda e o que atrapalha o sucesso de sua empresa. Também, abre horizontes quanto às forças externas, que vislumbram oportunidades e ameaças, colocando-se informado do que ocorre externamente à empresa, principalmente da concorrência e do mercado em geral.

A seguir serão apresentados os fatores político-legais que influenciam positivamente, ou negativamente a organização. São esses os elementos que

envolvem os fatores político-legais de garantia que a empresa funcione de acordo com a Lei.

No quadro a abaixo temos possíveis eventos voltados aos meios políticos legais que podem influenciar diretamente a empresa e seu funcionamento (Quadro 02: “Fatores Político-legais”).

Quadro 02: Fatores Político-legais

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Legislação Trabalhista	Ações judiciais contra a empresa; Aumento de Impostos; Leis sendo alteradas	Direitos assegurados; Registro feito de forma correta conforme a legislação	Empresa trabalhando na legalidade evitando ações;
Poder dos Sindicatos Dos Funcionários	Reajuste Salarial em desacordo com a realidade da empresa; Sindicatos em greve;	Relacionamento mais amigável entre patrões e empregado;	Comunicação facilitada com organizações sindicais e a empresa;
Políticas Tributárias	Criação de novos impostos		Estar ligado nas mudanças tributárias

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Fator Social, consiste nas maneiras de agir e pensar dos clientes. Como um grande fator sociocultural importante para a Way, leva-se em conta hoje a hora de vender e comprar produtos para seu estoque, a situação econômica de seus clientes que podem se dividir em dois grupos: os proprietários de veículos importados e de luxo, cada vez mais presentes no mercado automobilístico do Brasil, que representam grande potencial de mercado para a empresa. Já as peças desses modelos de veículos tem um grande valor agregado.

O segundo grupo sociocultural pode se dizer que é a classe B e C, por serem clientes com menor poder aquisitivo e que procuram produtos com menor valor agregado (produtos similares aos de primeira linha). Este tipo de cliente prioriza o preço e não a qualidade. O quadro 03 (p. 43): destaca os “Fatores Socioculturais”.

Quadro 03: Fatores socioculturais

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Estilo de vida/ veículos importados	Falta de modelos de peças em estoque	Consumo de peças de alto valor agregado	Diversificação no estoque;
Classes B e C	Falta peças segunda linha ou importadas (peças de menor valor)	Satisfação dos clientes. público de grande potencial.	Marcas importadas, e de menor valor agregado em estoque.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Fatores Econômico-Naturais: considerados fatores onde a política influencia a forma de atuação da empresa e sua rentabilidade. Temos como exemplo a taxa de inflação que pode influenciar diretamente no preços das mercadorias. A empresa precisa ter cautela no repasse destes valores ao seu consumidor. No quadro – 04: estão destacados os “Fatores econômico-naturais”.

Quadro 04: Fatores econômico-naturais

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Ciclo de vida do negocio	Aumento dos Juros; Aparecimento de um novo concorrente	Clientes fidelizados; Novidades do mercado;	Melhor condição de compra de estoque;
Taxa de inflação	Queda nas vendas;	Aumento de preços dos fornecedores;	Promoções;

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A tecnologia se usada favor da empresa ira influenciar a compra por parte de seus clientes, tornando o trabalho muito mais fácil e proporcionando o aumento do lucro que será consquentemente maior. O Quadro 05 (p.44): descreve os “Fatores Tecnológicos”.

Quadro 05: Fatores tecnológicos

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Redes sociais	Exposição da imagem; Comentários de clientes insatisfeitos;	Cliente sempre bem informado;	Utilização de forma cautelosa das redes sociais; Manter sistema atualizado;
Sistema interno de vendas e controle de estoque	Queda no servidor;	Vendas registradas e o melhor controle assim formar um CRM	Manter o sistema sempre atualizado

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Os aspectos positivos envolvem o potencial característico de se fazer crescer a vantagem competitiva da empresa. No Quadro – 06: estão identificados os “Pontos Fortes” e aspectos observados.

Quadro 06: Pontos fortes e aspectos observados

Pontos fortes	Aspectos observados
Bom ponto de venda	Por se esta localizada em uma avenida com grande fluxo de veículos
Empresa renomada na cidade	Possui com profissionais com mais de 20 anos de atuação
Atende uma fatia de mercado com grande potencial financeiro e clientes já fidelizados	pelo diminuição dos veículos novos e com o envelhecimento do veículos.
Qualidade dos produtos ofertados	Grandes marcas conceituadas no setor de autopeças, com garantia e procedência.
Produto com melhor custo beneficio.	Produtos importados, como segunda opção de compra.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

As Desvantagens Internas da empresa Way Peças, identificadas em relação às empresas concorrentes estão descritas no Quadro 07 (p. 45): “Pontos Fracos”, aspectos observados.

Quadro 07: Pontos fracos e aspectos observados

Pontos Fracos	Aspectos observados
Estacionamento	Se tratar de uma avenida movimentada e tendo semáforo e ser uma esquina de difícil acesso.
Concorrência direta	Ter concorrente grande porte.
Acessibilidade	Problemas de locomoção de cadeirantes.
Falta de opções de pagamento	Parcelamento somente no cartão em no máximo 6x

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.5.2 Análise da concorrência

A empresa deve analisar seus concorrentes, para avaliar quais pontos podem ser melhorados dentro e fora da organização e, analisar como se comporta diante de seus concorrentes. Segundo Kotler (2011, p. 212) “Além de observar as empresas que fabricam o mesmo produto (abordagem do setor industrial), podemos examinar as empresas que satisfazem a mesma necessidade do consumidor”.

As empresas tem diversos concorrentes, não são só aqueles diretos que vendem o mesmo produto para os clientes e, sim, todos que possam satisfazer a necessidade que esse consumidor apresenta em determinado momento (KOTLER, 2011).

A Way autopeças tem dois fortes concorrentes diretos, cada um deles possui pontos positivos e negativos. A Tabela 1: descreve a avaliação de 0 a 5, das duas maiores concorrentes da Way autopeças, conforme avaliação de curva de valores: um comparativos entre os principais concorrentes na atualidade, em São Miguel do Oeste -SC e região.

Tabela 01 Avaliação de curva de valores

Empresas	Atendimento	Entregas	Estoque	Localização
Empresa A	5	3	5	3
Empresa B	3	3	4	5
Way autopeças	4	3	3	3

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Foi discutido em grupo os pontos fortes de cada empresa e levado em consideração quais eram suas forças e fraquezas, o atendimento da empresa A: foi avaliada com a maior nota pois tem uma qualidade diferenciada das demais, nas entregas foram iguais para todos, pois são parecidas as entregas nas empresas, no quesito estoques uma se destaca, pois tem uma ampla estrutura, a localização a empresa B se destaca por estar na Willy Bart no centro da cidade de São Miguel do Oeste.

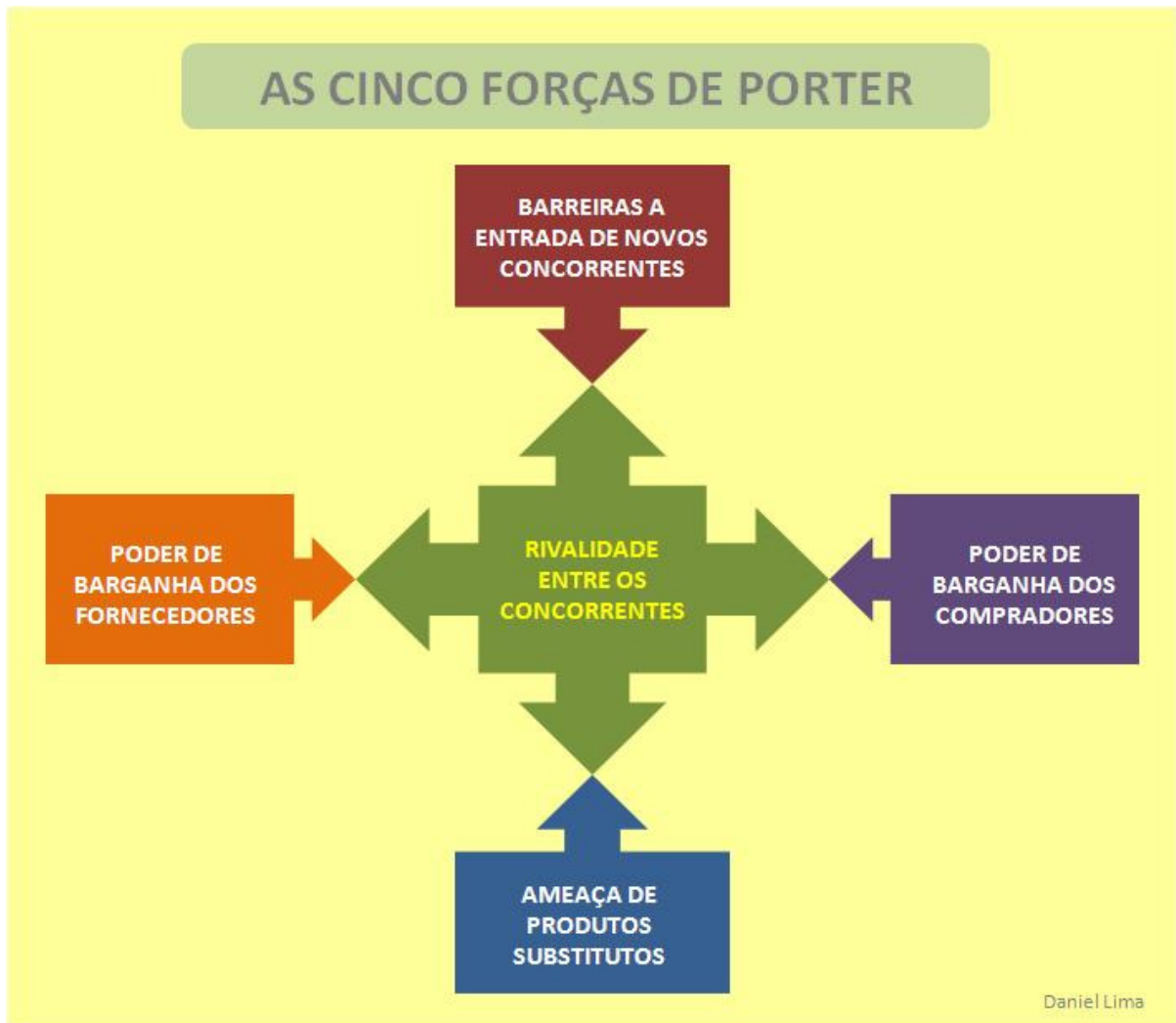
4.5.3 Análise das 5 Forças de Porter

A análise de Porter, ajudará o gestor a identificar as fraquezas e ameaças possíveis para o seu negócio, auxiliando nos fatores que afetam a competitividade (LACOMBE, 2009).

Segundo Porter (2004, p. 5). “As cinco forças competitivas - entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes”.

Desta maneira, entende-se melhor e de forma ampla as atitudes competitivas de seus concorrentes novos e os que já estão há tempo no mercado, bem como, as ameaças de produtos novos e o poder de barganha entre fornecedores e concorrentes (Figura 03: p. 47).

Figura 03: As cinco Forças de Porter



Fonte: Administradores (2017);

a) Ameaça de entrada:

Segundo Porter (2004 p. 7). "A ameaça de entrada de uma indústria depende das barreiras de entradas existentes, em conjunto com a reação que o novo concorre pode esperar da parte já existente".

Novas empresas podem trazer novas dificuldades ao ramo de sua atuação, não precisa ser ligada diretamente, mas pode fazer seus preços caírem e por consequência baixar a lucratividade.

Dentro do ramo de autopeças as empresas já existentes têm necessidade de adaptar frequentemente suas estratégias para mostrarem-se competitivas, em relação aos seus novos concorrentes. Um exemplo claro é o da empresa Way Autopeças, que passou por esta situação quando da entrada da empresa Scherer Autopeças na cidade, tendo que adaptar-se a nova realidade do mercado

Porter (2004) sobre a barganha e o comprador, observa:

Os comparadores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes um contra os outros – tudo a custos da rentabilidade da indústria (PORTER, 2004 p. 26).

A barganhada nada mais é do que a oportunidade que o cliente tem de pesquisar o melhor preço entre as empresas do ramo. A Way Autopeças sofre com isso, pois a grande maioria de seus clientes apesar de conhecerem seus produtos e atendimento, não se mantém fidelizados.

b) Poder de barganha do fornecedor:

Segundo Porter (2004, p. 28). “Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”.

As empresas no ramo de Autopeças que trabalham com produtos exclusivos são afetadas pelo poder de negociação dos fornecedores, ficando reféns dos preços ditados em suas mercadorias.

Para se obter vantagens a empresa deverá diversificar seus fornecedores, sendo mais de um de cada linha. Desta maneira, a empresa não ficara amarrada à um único fornecedor.

Na empresa Way Autopeças, quem possui o poder de barganha é o sócio proprietário, porque ele negocia direto com os fornecedores, obtendo descontos e melhores preços no momento da compra.

c) Preço dos produtos substitutos:

Segundo Barney Hesterly (2013, p. 36). “Os substitutos impõem um teto aos preços que as empresas de um setor podem cobrar e aos lucros que podem auferir”.

Os produtos substitutos são aqueles que podem ser substituídos por produtos semelhantes, ou de menor valor, uma vez que tragam um custo benefício melhor.

A partir do momento que a empresa tem um produto mais interessante para o consumidor, ela irá absorver a fatia de mercado de outra loja. A empresa Way Autopeças, trabalha com as duas linhas de marcas conceituadas e também produtos similares (de segundas linha), assim mantendo um padrão de qualidade e preço.

d) Concorrentes – rivalidade entre concorrentes:

Nos dias atuais a concorrência e a disputa por cliente são abertas e declaradas. A oferta de produtos é enorme e com preços variados, fazendo com que aumente a oferta dos mesmos.

Como observa Porter (2004):

Algumas formas de concorrências notadamente à concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade. [...] Por outro lado, as batalhas de publicidade podem expandir a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria com benefício para todas as empresas (PORTER 2004, p.18).

A concorrência e a rivalidade no ramo de Autopeça na cidade de São Miguel do Oeste – SC é acirrada, pelo fato de sua concentração no mesmo espaço de atuação comercial. A Way Autopeças conta com vários concorrentes, diretos e indiretos, podemos citar alguns dos concorrentes indiretos da empresa: Teto autopeças; Marcos peças e; Import. Car. Dentre os concorrentes diretos: podem ser citados: Scherer Autopeças e; Sinuelo Autopeças.

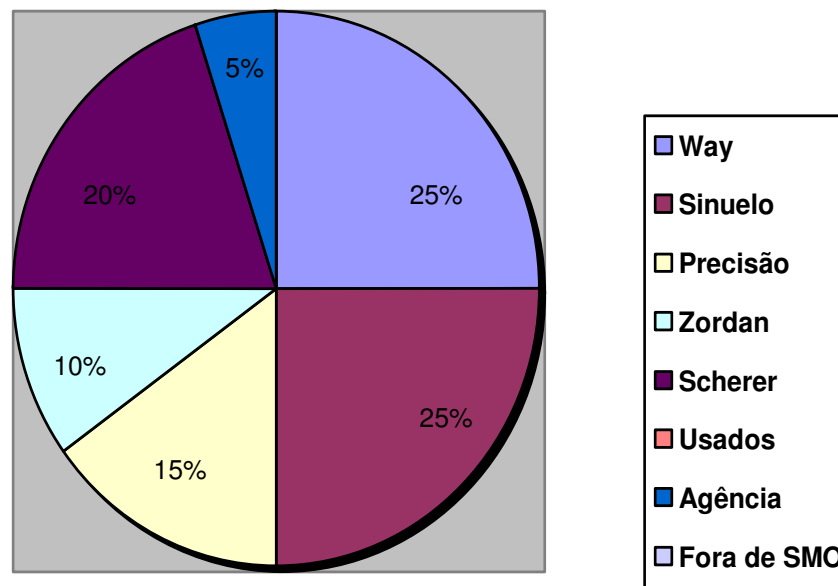
Neste sentido é importante para a empresa a aplicação de estratégias relacionadas ao *marketing* inteligente e eficaz, para atingir seu e mantendo sua fidelização, fazendo com que sua marca seja destaque no mercado de atuação.

4.5.4 Análise de resultados da pesquisa de mercado

Para a solução de questões referentes ao segmento de autopeças, o grupo aplicou 20 questionários direcionados aos profissionais mecânicos (Apêndice 1: p. 145), com o objetivo de entender melhor o comportamento do mercado de atuação e, assim, aprimorar as práticas de comércio oferecendo melhorias que tragam resultados positivos para a empresa.

Os dados coletados com o questionário estão aqui desdobrados em gráficos, que oferecem o melhor entendimento das respostas apresentadas.

Gráfico 01: Você é fiel a alguma loja de Autopeças? Qual o Motivo?

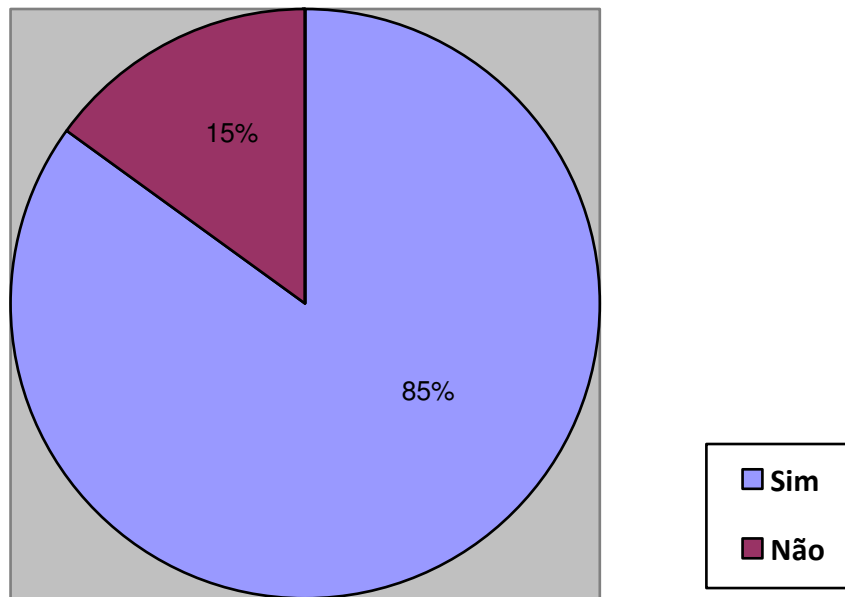


Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 01: apresenta as variáveis detalhadas em percentuais, com dados referente as respostas dos clientes sobre a relação de mercado na compra e constante comercialização com as empresas seguindo uma escala de interesse, preferência e fidelidade: 05 respostas = 25% das respostas apontaram a Way Autopeças; 05 respostas = 25% Sinuelo;

Como motivo da fidelização, 10 dos clientes o que resulta em 50% observaram o atendimento; 05 das respostas que correspondem a 25% destacaram a agilidade na entrega; 04, ou seja, 20% dos entrevistados descreveram o preço e; 01 que corresponde a 5% confirmou a parceria como fator de fidelidade.

Gráfico 02: Você faz comparação: Preço x Marca antes de escolher o produto?



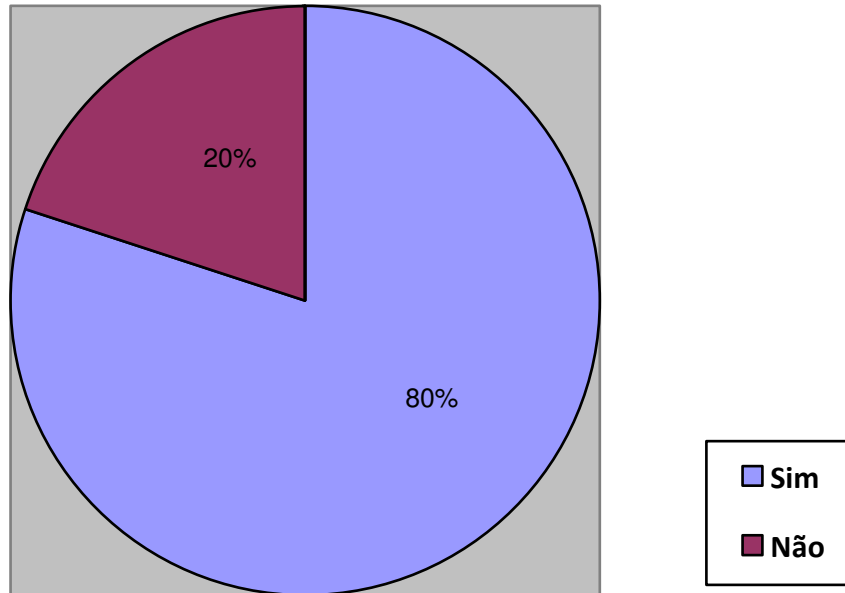
Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 02 destaca a pergunta sobre a comparação de preço em relação as peças (Preço X Marcas) quando da aquisição do produto. A resposta descreve se com frequência procede desta forma, ao escolher a empresa com a qual comercializa.

85% dos entrevistados responderam afirmativamente, que compram a peça (marca) observando o menor preço e; outros 15% observaram não praticar esta comparação no momento da compra.

Esta resposta indica a necessidade de empreender uma triagem dos produtos dispostos em estoque, verificando a possibilidade de conferir preços de acordo com a marca de preferência da clientela, como informação apropriada para o setor de compra e venda.

Gráfico 03: A escolha para compra em determinada loja, vai de encontro com o conhecimento técnico do vendedor?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

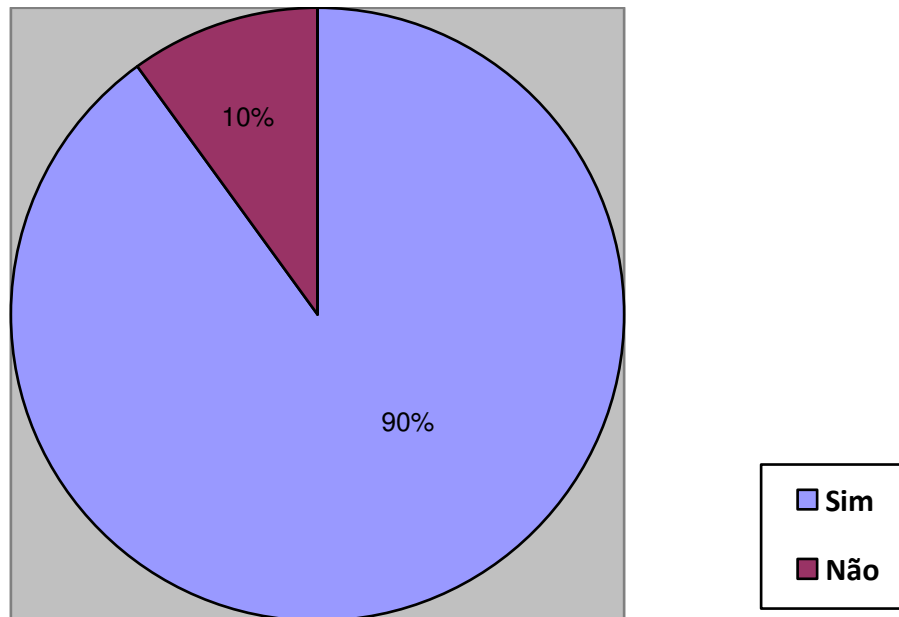
O Gráfico 03: apresenta a pergunta referente ao conhecimento técnico do vendedor quanto a escolha da empresa para realizar a compra.

Das respostas dos entrevistados: 80% afirmaram ser o conhecimento técnico do vendedor uma motivação para a efetivação da compra; 20% das respostas observaram não ser este o motivo ou interesse pela escolha da empresa para a compra.

Das respostas dadas a maioria dos clientes observaram ser de grande importância o conhecimento técnico do vendedor, o diferencial na confirmação de sua compra.

Destaca-se, portanto, a elucidação de dúvidas técnicas e a indicação correta sobre as especificações da peça e suas características, bem como, a experiência do vendedor no momento do convencimento pelo grau de conhecimento da área na qual trabalha, o motivo de satisfação e fidelização do cliente.

Gráfico 04: As empresas de autopeças suprem suas necessidades de atendimento, onde é levado em consideração: entrega rápida; preço justo e bom atendimento?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

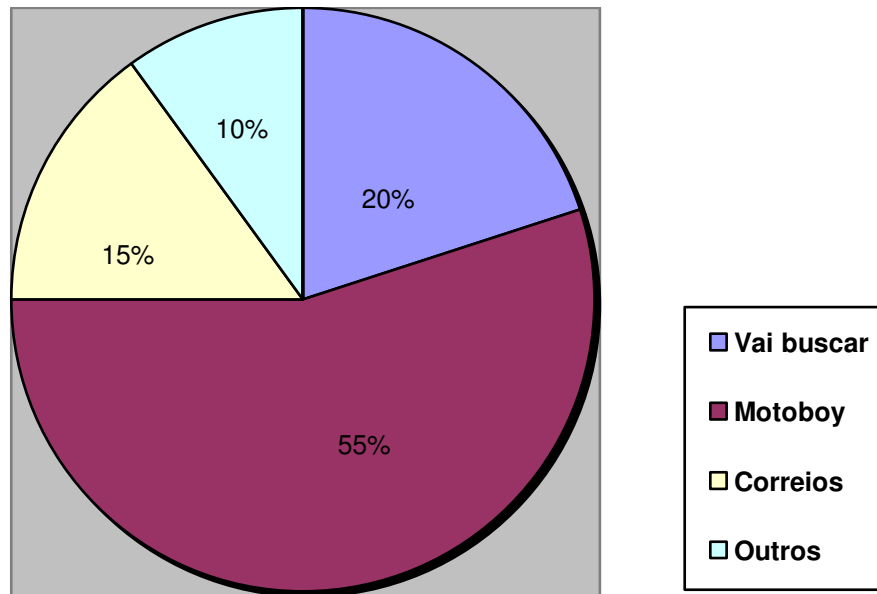
O Gráfico 04: a pergunta refere-se ao cumprimento pelas empresas de autopeças no momento do atendimento dos seguintes fatores: entrega rápida; preço justo e bom atendimento. Sendo suas respostas afirmativas ou negativas.

Das respostas dos entrevistados: 90% afirmaram representar a preferência na escolha da empresa de autopeças, relacionados aos fatores acima descritos; 10% responderam não representarem motivo da escolha da empresa de autopeças.

Foi determinado pela maioria dos entrevistados a importância dos fatores descritos na pergunta: da entrega rápida; do preço justo e bom atendimento.

Para tanto, a valorização da agilidade e presteza do atendimento, do preço justo como boa relação de comércio, em fim, todos estes fatores combinados concorrem para a imagem de uma empresa responsável e preocupada com a satisfação de seus clientes.

Gráfico 05: Como a mercadoria chega na sua loja?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 05: destaca a resposta da pergunta sobre a forma (modalidade) como a mercadoria chega até a sua loja, descritas as alternativas: Vai buscar; Motoboy; Correios; Outros

Das respostas dos entrevistados: 55% informaram a forma de envio da mercadoria adquirida pela modalidade motoboy (tempo de resposta agilidade); 20% responderam ir até a empresa para comprar a peça (Vai buscar, ter a certeza da mercadoria adqurida); 15% destacaram os Correios como a forma de entrega das mercadorias adquiridas; 10% observaram outras formas de entrega (Outros).

Dos entrevistados foi destacado como maioria simples 55% a modalidade de entrega Motoboy, observando a agilidade / entrega rápida como característica e motivo que satisfazem suas necessidades. Já outros 20% afirmam que vão até a empresa buscar a peça ou os produtos da compra. Estas duas respostas perfazem a maioria das alternativas escolhidas pelos entrevistados.

O restante dos entrevistados 20%, dividiram suas respostas em 15% Correios e 10% outras modalidades de entrega.

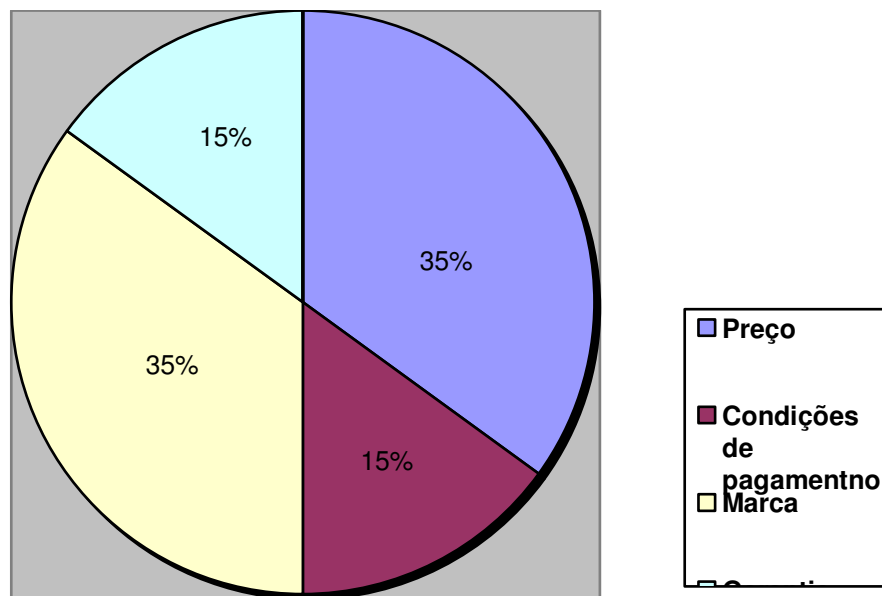
Neste sentido a entrega pelo Motoboy foi escolhida. É possível, assim, entender que a relação de confiança entre o cliente e o Motoboy que faz a entrega, é um dos motivos da preferência. A empresa deve manter o seu motoboy preparado

para esclarecer uma possível dúvida do cliente (aqui fica a sugestão do conhecimento técnico).

Das respostas 20% observaram ir até a empresa. Para manter um relacionamento de proximidade do cliente com a empresa devemos presar pelo bom atendimento. A cordialidade somada ao esclarecimento técnico do cliente sobre as características e aplicação da peça que ele procura faz aumentar o interesse do cliente de se dirigir pessoalmente até a empresa.

- A confiança nos Correios resultou em 15% das respostas (credibilidade dos Correios) e, os 10% restantes se referem a outras modalidades de entrega (Outros).

Gráfico 06: Qual fator você leva em consideração na compra em determinada loja?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 06: A pergunta descrita neste gráfico, apresenta os fatores relacionados a preferência por determinada loja. Estes fatores são: preço; condições de pagamento; marca e a garantia.

Das respostas dos entrevistados: 35% informaram o preço como fator motivador da preferência na compra em determinada loja; 15% responderam ser a condição de pagamento o fator de motivação da preferência; até a empresa para comprar a peça (Vai buscar, ter a certeza da mercadoria adquirida); 35% destacam a

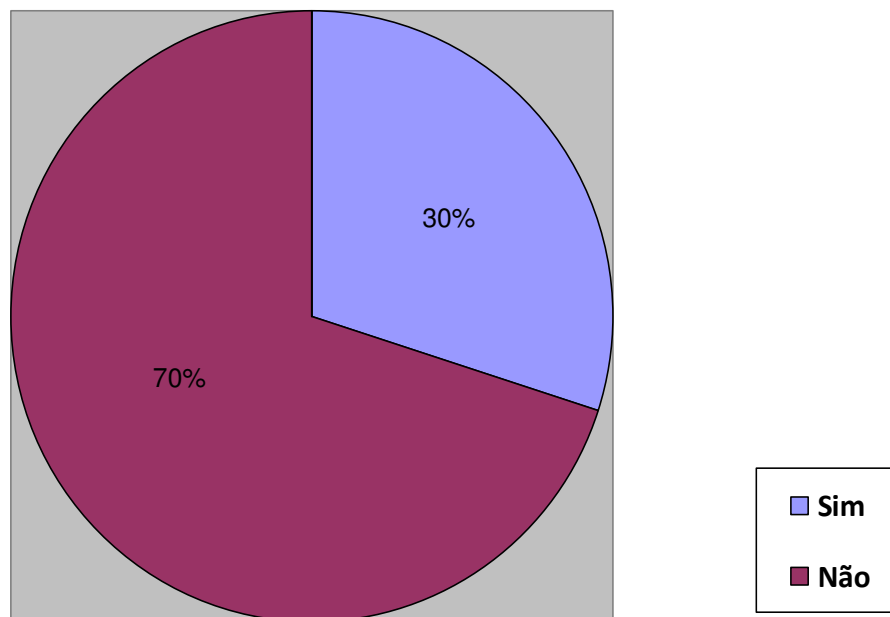
marca como a motivação para compra em determinadas loja; 15% observam a garantia como fator de motivação para a compra.

70%, ou seja, a maioria dos entrevistados divididos em: 35 % preço e 35% a marca, destacam como fatores de motivação da compra em determinada loja. Os outros 30%, distribuídos em: 15% as condições de pagamento e; 15% a garantia oferecida pela empresa.

Para tanto, a maioria dos entrevistados observam preço e marca como o indicador de preferência na escolha da empresa para a comercialização de produtos. Assim, cabe entender a indicação feita como uma sugestão de se trabalhar com marcas eficientes e com uma margem de preço que proporcione lucro para a empresa e ao mesmo tempo, um atrativo ao cliente.

A preferência nos dias de hoje, vem pelo atendimento às necessidades do cliente em adquirir produto de qualidade aliado ao bom preço.

Gráfico 07: Encontra os produtos que deseja e procura em São Miguel do Oeste?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 07: descreve a resposta oferecida pelos entrevistados quanto à encontrar em São Miguel do Oeste os produtos (autopeças) que procura.

Das respostas dos entrevistados: 70% responderam negativamente, ou seja, não encontram em São Miguel do Oeste as peças procurada; 30% dos

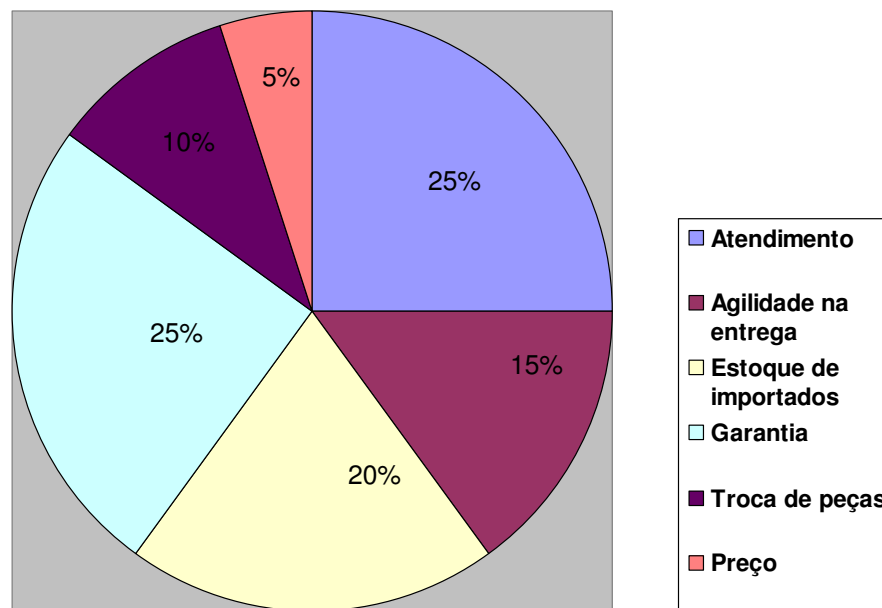
entrevistados responderam afirmativamente, que encontram o produto que procuram em São Miguel do Oeste.

A maioria entrevistados, 70% alegam não encontrar o produto que procuram em São Miguel do Oeste. Já 30% observaram ter dificuldade em encontrar o produto que procuram.

Deste modo, o resultado deste questionamento indica o cuidado com a qualidade e distribuição melhor do estoque, separando as peças quantificando por maior saída / maior necessidade (para carros importados), a fim de, oferecer uma gama maior de produtos e potencializar a oportunidades de compra.

Das peças mais difíceis de ser encontradas em São Miguel do Oeste, os entrevistados todos destacam na pergunta 7.a, aquelas referentes aos carros importados (20 dos clientes, ou seja, 100% dos entrevistados).

Tabela 08: O que você acredita que deve ser melhorado como prática de mercado nas Autopeças de São Miguel do Oeste?



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O Gráfico 08: descreve a resposta oferecida pelos entrevistados referente ao que deveria ser melhorado como prática de mercado das empresas de autopeças de São Miguel do Oeste, destacando os fatores: Atendimento; Agilidade na entrega; Estoque de importados; Garantia; Troca de peças e; Preços.

Das respostas dos entrevistados: 25% responderam atendimento, recomendam a melhoria no atendimento do cliente nas lojas de autopeças em São Miguel do Oeste; 25% responderam ser a garantia das peças o fator a ser melhorado; 20% dos entrevistados observaram ser o estoque de importados a sugestão de melhoria nas lojas de autopeças em São Miguel do Oeste; 15% destacaram a agilidade na entrega, como fator de melhoria; 10% afirmaram ser a troca de peças a sugestão de melhoria; 5% descrevem o preço como fator a ser lhorado nas autopeças de São Miguel do Oeste.

Sobre os dados obtidos com a pergunta, 50% das respostas caracterizaram o campo a ser melhorado na prática das empresas de autopeças: 25% o atendimento e outros 25% a garantia das peças adquiridas. Como sugestão de melhoria ficou evidente a necessidade de se implementar uma metodologia de atendimento eficaz e favorecer o cliente além da garantia habitual, uma possível garantia estendida.

A disponibilidade de peças importadas (peças para veículos importados) foi citada por 20% dos entrevistados. Assim verifica-se a diversificação das peças com observação específica para esta modalidade de veículos (carros importados).

Outros 10% e 5% das respostas destacaram a troca de peças, facilitar a troca das peças e também o preço que pode ser melhor administrado.

Na próxima seção será destacado o programa de fidelização do cliente.

4.6 PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO

A fidelização pode ser entendida como o posicionamento da organização perante o mercado de atuação. Deste processo é importante considerar a demanda de produtos com a presteza do atendimento, compreendendo o estilo de vida do cliente (consumidor) e de suas necessidades, para que a empresa crie campanhas totalmente direcionadas ao seu publico alvo.

Como observa Lacombe (2009, p. 289) “[...] fidelizar é tornar um cliente fiel à empresa, isto é, fazer com que ele volte sempre para comprar os produtos ou serviços da empresa, evitando que ele se torne cliente de um concorrente”.

É de grande importância a utilização de um programa de fidelização, identificado com a manutenção de uma ampla cartela de clientes, onde a empresa possa conquistar o consumidor entendendo suas necessidades e desejos,

oferecendo produtos de qualidade que confirmem a sua satisfação e a confiança na empresa para futura comercialização. “[...] o Marketing de Relacionamento envolve todas as etapas que a empresa assume para conhecer os clientes e atendê-los melhor, tendo como tarefa criar forte lealdade” (KOTLER, 1998, p. 63).

Para Porter (1991, p. 74) “[...] as empresas precisam melhorar a forma de atendimento”. Quando o cliente se sente atraído pelo bom atendimento, ele retorna para uma nova compra e traz consigo outros clientes, graças à sua satisfação ele trabalha em favor da empresa como *marketing* institucionalizado.

4.6.1 Segmentação de Mercado

A segmentação ajuda a direcionar os mercados para o seu público alvo, tornando-se ferramenta capaz de colaborar para melhoria dos processos e formar estratégias financeiras de venda e *marketing*, direcionado seu foco para um público específico. A empresa, pode montar estratégias na redução dos custos e esforços, pois saberá quem pretende atender pela demanda e especificidade de seu cliente.

Seguindo este raciocínio, Las Casas (2006, p. 227) observa que: “[...] a segmentação é feita através da divisão de mercados heterogêneos em pequenos grupos, formado por consumidores com as mesmas necessidades”.

Desta forma, as empresas precisam segmentar os produtos que tem disponíveis (estoque) em sua loja, direcionando sua atenção e atingindo seu público alvo, na certeza de atender as demandas com objetividade e eficiência. Trabalhando com este enfoque é possível programar-se logicamente comercializando produtos de cada segmento, reduzindo o estoque e aprimorando suas compras.

Segundo Kotler (2008) o *marketing* de desempenho ocorre quando:

[...] a empresa está disposta a personalizar o seu “pacote” de ofertas/comunicações a cada consumidor individual. Ao contrário, ela procura isolar alguns segmentos, amplos que formam um mercado. Por exemplo, uma empresa automobilística pode identificar quatro segmentos amplos: compradores que procuram transporte básico, o que buscam autodesempenho, os interessados em luxo e os interessados em segurança (KOTLER, 2008 p. 226).

Na mesma linha de pensamento a Way Autopeças conseguiu chegar mais próximo de seus clientes, após definir seu mercado de atuação. A empresa nota a

procura de peças por clientes em toda a cidade, uma demanda por peças de reposição por desgaste ou encremento de veículos novos e usados, tornando-se referência na cidade como loja de Autopeças.

A Way Autopeças tem em seu estoque a mais completa linha de peças para motor, escapamentos, filtros, óleos e aditivos para carros nacionais e importados, buscando atender todos os principais modelos de veículos vendidos no Brasil.

Dentre as segmentações do mercado de consumidores é possível segmentar de forma geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Para Kotler (2006, p. 244) a segmentação geográfica destina-se e requer: “[...] a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades ou bairros. A empresa pode atuar em uma, em algumas ou em todas as áreas geográficas, prestando atenção às variações locais”.

Segmentação geográfica: a empresa Way Comércio de Peças atua na região do extremo oeste catarinense, na cidade de São Miguel do Oeste, onde se localiza a Matriz. Possui também, uma filial em São José do Cedro – SC. Tem como área de abrangência um raio de 150 Km entre as cidades de Dionísio Cerqueira e Itapiranga.

Conforme observa Kotler e Kotler (2006, p. 246): na segmentação demográfica, “[...] o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social”.

Segmentação demográfica: este segmento é atendido pela empresa direcionado a vários públicos, sendo estes pessoas Físicas – PF e Pessoa Jurídicas - PJ (Oficinas). Do seu percentual de vendas: 80% são pessoas jurídicas, os outros 20% pessoas físicas. Os seus consumidores; 90% são do público masculino, e 10% público feminino. Desta totalidade informada, uma pequena porcentagem é de público estrangeiro (Argentinos).

Observando a segmentação psicográfica, Kotler (2006) destaca os compradores divididos em grupos diferenciados, “[...] com base em seu estilo de vida, sua personalidade e seus valores” (KOTLER, 2006 p. 244):

Psicográfica: a Way Autopeças possui dois tipos de clientes: o consumidor final e as mecânicas, porém as vendas da empresa em sua maioria são para as mecânicas. Também, atende consumidor final que necessite de peça de reposição em específico para manutenção de seu veículo, tanto de manutenção preventiva quanto da manutenção de correção.

Segundo Kotler (2006, p. 251) no segmento comportamental: “Os compradores podem ser identificados de acordo com a ocasião em que sentem uma necessidade, e adquirem um produto ou o utilizam”.

Segmentação comportamental: a venda da empresa tem um maior giro para o consumidor final nos sábados pela manhã, sendo sua maior rotatividade de venda na primeira quinzena do mês. Já o público pessoa jurídica, não tem um dia em específico para compra, pois as mesmas acontecem diariamente e conforme a necessidade do cliente.

4.6.1.1 Análise comportamento do consumidor

O consumidor pode ser influenciado por vários fatores, que interferem na decisão de compra, como explica Kotler (2006, p. 172) “O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais, e psicológicos. Os fatores culturais exercem o maior e mais profunda influência.”

As ideias e pensamentos, e gostos são determinados desde a infância do consumidor, que é influenciado por vários fatores presentes no seu dia a dia, tais como: sua família, grupos de convívio, amigos, cultura, religião e tecnologia.

Kotler (2006) sobre os fatores culturais nos diz:

Cultural, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento da compra. A cultura é o principal determinante do comportamento dos desejos de uma pessoa. A medida que cresce, a criança absorve certos valores, percepções, preferências, e comportamentos de sua família e de outras instituições (KOTLER, 2006 p.175).

O fator cultural é um dos mais importantes na hora de finalizar uma venda com o cliente, afinal o consumidor busca satisfazer seus desejos na hora que concretiza uma compra e, se o produto que ele está prestes adquirir não o satisfaz, essa venda pode não se concretizar, deixando o cliente descontente pela frustração da compra daquele determinado produto.

Para Kotler (2006, p. 176): “O comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, como grupo de referência, família, papéis sociais e status”.

O grupo familiar é um peça chave na hora da compra de um produto, pois o cliente leva muito em conta as opiniões, crenças e valores de sua família. Outro

fator social muito importante são os grupos de referências sociais que rodeiam o consumidor, podendo afetar a escolha de compra de determinado produto.

Ao abordar os fatores pessoais, Kotler (2006) acrescenta: “As decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade estagio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores” (KOTLER, 2006 p. 179).

Outro fator muito importante na hora da compra é a situação financeira do consumidor, que pode optar por produtos de marcas e qualidade superior se sua condição financeira for bem favorável, assim como, a sua idade também pode influenciar na decisão de compra.

Segundo Kotler (2006. p. 182) os fatores psicológicos podem ser considerados: “Estímulos ambientais é de marketing penetram no consciente do comprador. Um conjunto de fatores psicológicos combinados a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra.”

O autor observa ser um aspecto muito importante no comportamento do consumidor o ambiente da loja, destacando a sua organização e cheiros, aspectos que podem interferir na escolha de compra do produto.

Na Way o comportamento do consumidor tem as seguintes influências:

- Fatores culturais: (onde o cliente leva em conta a qualidade do produto, marca, garantia entre outros fatores);
- Sociais: (Essa influência vem muito das dicas de marcas ouvida pelo mecânico de confiança do cliente, ou amigo e família);
- Pessoais: (Preferência de marca, modelos, gostos pessoais);
- Psicológicos: (experiência com a marcas, gostos como cor e cheiro, ambiente da loja).

4.6.1.2 Gestão da imagem de marca:

A imagem da marca da empresa deve estar bem trabalhada, onde os consumidores possam ver e lembrar quando necessitar de um produto ou serviço.

A marca e a criação das marcas: “[...] são ingredientes vitais, necessários ao sucesso no mercado. Os consumidores se utilizam das marcas como fontes de

informação, simplificando escolhas e reduzindo riscos da aquisição” (NEVES, p. 100).

Os consumidores de hoje, buscam comprar produtos com marcas já renomadas, estabilizadas no mercado e com qualidade diferenciada dos demais concorrentes. Os compradores procuram saber toda e qualquer informação do produto antes de adquirí-lo, diminuindo os riscos de obter um produto de má qualidade.

Segundo Kotler (2006, p. 88) “[...] marcas fortes deveriam suscitar certas lembranças de atributos na mente do comprador”. Para o autor, possuir uma marca forte no mercado, faz com que o consumidor quando necessitar de um produto específico, lembre que aquela determinada empresa (organização) comercializa o produto desejado.

Da identificação e imagem da empresa “[...] uma marca forte deveria sugerir benefícios, e não apenas aspectos” (KOTLER, 2006 p. 89).

A marca e a empresa em si devem sugerir benefícios aos compradores, como produtos que tenham uma qualidade diferenciada das demais empresas do mesmo ramo, como ponto de destaque em relação às outras organizações, fazendo com que o consumidor possa lembrar da empresa quando precisar de outros produtos ou serviços. Para Kotler (2006, p. 89) “[...] marcas fortes devem conotar valores que a empresa preza”.

A empresa deve ter orgulho de seus colaboradores, eles fazem parte da organização, são eles que contribuem para que a marca possa ser reconhecida no mercado com um atendimento diferenciado e identificado com as demandas de seus clientes.

O autor observa: “[...] uma marca forte deveria exibir alguns traços de personalidade” (KOTLER, 2006 p. 89).

A marca da empresa deve exibir algumas personalidades, como uma empresa séria, organizada e comprometida em bem atender seus consumidores com serviços e produtos de qualidade. O consumidor ao se deparar com a marca da empresa, deverá lembrar das qualidades que ela possui.

Como destaca Kotler (2006, p. 89) “[...] uma marca forte deve sugerir os tipos de pessoas que compram a marca”.

A marca da empresa pode atrair os consumidores para conhecer a organização, visando a aquisição de seus produtos disponibilizados para compra.

O estudo feito na empresa em questão, constatou que a sua imagem pode melhorar em alguns aspectos. Apesar de ser uma empresa renomada na cidade e referência na região, algumas mudanças se fazem necessários para conseguir crescer e alcançar novos públicos, tais como: o *marketing*, fidelização e acessibilidade.

4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam criar um posicionamento de valor. De acordo com o que descreve Kotler (1998, p. 265): “Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores alvos”.

Para a empresa é de grande importância apresentar para o seu consumidor, um diferencial ou algo que faça com que sinta vontade de retornar à loja, assim, criando necessidades em seu cliente.

Conforme explica Las Casas (2006, p. 229) “[...] o importante para criar um posicionamento é estabelecer um diferencial. Trata-se de características distintas, que sejam importantes para o consumidor visado”.

Ainda é possível a empresa optar pelo posicionamento específico por categoria de produto, quando este se coloca no mercado como líder em venda de certo produto. Ou ainda, dentro do posicionamento específico por qualidade/preço, que é quando a empresa justifica os preços elevados com melhores produtos (KOTLER, 1999).

No caso da Way Autopeças o posicionamento é pela qualidade do produtos oferecidos, da garantia oferecida pela loja, possuindo alta gama de peças para veículos importados e, da capacitação e conhecimento técnico de sua equipe de vendas. Desta maneira o cliente sente confiança na hora de comprar os produtos oferecidos pela empresa, sabendo de sua credibilidade no mercado em que atua.

4.6.2.1 Definição e explicação da marca, logomarca, slogan.

A Marca tem seu surgimento e conceito desde os tempos mais antigos, com a simples ideia de diferenciação do gado. Trazendo para os dias atuais, a marca serve para diferenciar bens, produtos ou serviços (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Oliveira (2008) com a marca é possível ser identificado e diferenciar-se dos concorrentes. Serve, também, para demonstrar aos consumidores sua presença no mercado. Cada marca deve ter sua identidade, que é o que você passa para o cliente, ou como você se apresentará para eles.

Inicialmente, a marca Way Autopeças foi criada a partir da ideia do então proprietário: Airton Felipe, que durante a criação de um plano de negócio, no curso de Gestão Comercial no ano de 2011, objetivou elaborar uma nomenclatura fácil e que chamasse a atenção dos consumidores e público em geral.

A ideia era, de alguma maneira, utilizar a primeira letra dos nomes dos membros de sua família. Na definição pelo nome da empresa, o jogo das letras iniciais dos nomes dos três filhos formou o termo Way (W – Willyan, A – Ana, Y – Yan) e que, coincidentemente na língua inglesa significa caminho, jeito, maneira (Figura 04).

Figura 04: Logotipo / Símbolo



Fonte: Way Autopeças;

Segundo o proprietário da empresa, o símbolo foi pensado de maneira que pudesse deixar visível o segmento de atuação da empresa junto ao nome da mesma, uma vez que, a imagem utilizada antecede a escrita do nome da empresa, no sentido da esquerda para a direita (leitura ocidental) já deixando claro aos clientes que a empresa atua no segmento de peças para veículos automotores de linha leve.

4.6.2.2 Registro da marca

De acordo com o Sebrae (2017) o registro da marca de um produto ou serviço no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) é indispensável, pois é ela que dá identidade ao negócio. Sem uma marca capaz de expressar a personalidade da empresa e o universo do seu público consumidor, o empreendimento corre o risco de passar despercebido. E isso não vale apenas para lojas e empreendimentos físicos. A identificação do consumidor com a marca também acontece na *internet*.

Uma empresa sem estar registrada é como se não existisse no mundo dos negócios, é indispensável o registro para que a empresa possa ser conhecida no ramo dos negócios e para que seus consumidores tenham conhecimento do seu potencial.

Uma marca identifica o seu negócio e o diferencia dos demais para o público consumidor. Registrar seu nome comercial ou nome fantasia (e as imagens associadas a ele) é a única maneira de se proteger contra possíveis cópias e garantir a exclusividade do seu produto ou serviço (SEBRAE, 2017).

O registro da marca cria uma identidade para a empresa, como o princípio da certeza de que não existe outra empresa com o mesmo nome garantindo a exclusividade da marca e dos produtos e serviços.

A Way Autopeças tem sua marca registrada junto ao INPI, onde a empresa consegue assegurar sua identidade visual, como nos explicou o proprietário da empresa.

4.6.3 Ações de comunicação

Na empresa Way Autopeças a comunicação interna funciona através de reuniões semanais, para que sejam definidas as estratégias e metas. No interior da

loja tem um mural com frases incentivadoras e possíveis compromissos, para que todos tenham bem visíveis minimizando esquecimentos.

Para Kotler (2006) a comunicação dentro da organizações ocorre de diversas formas, que identificam: o fluxo, fatores, meios, normas e tantas outras variantes que interpretadas pela administração e gerência colaboram para a tomada de decisões e informam caminhos para o desenvolvimento das atividades e formação dos processos.

A comunicação externa da Way acontece através de propaganda em rádio da cidade, todos os sábados com o patrocínio de um programa.

A comunicação ocorre no momento em que a informação é transmitida externamente à empresa, atingindo seus fornecedores como colaboradores diretos e seus consumidores que sustentam a atividade da empresa. Quando a informação é compartilhada, ela cumpre sua missão de comunicar e atinge seu objetivo quando é compreendida (CHIAVENATO, 2004).

A empresa possui também uma página em rede social, a qual não faz uso com muita frequência e no decorrer deste estudo o grupo vê uma grande necessidade da Way se fazer presente nas redes sociais com mais força para atrair novas gerações de consumidores para loja.

Para Kotler (2006) a propaganda atua de forma direta no convencimento do consumidor, com a finalidade de divulgar seus produtos ou serviços, lembrando de sua marca e persuadindo-os para uma possível compra imediata ou futura.

As principais ações propostas pelo grupo para comunicação externa para Way auto peças são:

- Programa de fidelização através de cartão fidelidade;
- Aprimorar sua pagina no facebook e se fazer presente nas redes sociais;
- Criação de um canal de vendas via Whatssap;
- Outdoor com foco no público estrangeiro;
- Melhoria na fachada da empresa;
- Google localização.

4.6.3.1 Definição de estratégias para fidelização

Uma grande dificuldade da Way autopeças e a fidelização dos clientes, com a chegada de novos concorrentes.

Kotler e Keller (2006) em suas pesquisas destacam a satisfação do cliente com a sensação causada pelo bom atendimento, no momento da aquisição de determinado produto em perceber que este atende e satisfas suas necessidades. Um cliente insatisfeito certamente terá uma impressão negativa.

O cliente satisfeito é aquele que vê suas expectativas atendidas no ato da compra e no período de vida útil do produto, recebendo a atenção necessária em caso de troca ou de manutenção. O atendimento voltado à satisfação do cliente, concorre para a formação de vínculos e fidelização, uma corrente de relacionamentos indicando os serviços da empresa para seus familiares e amigos (LAS CASAS, 2006).

Após analisar todas as áreas da empresa Way Autopeças, foi verificado que seria de muita utilidade elaborar um plano fidelização para alcançar um público ainda maior e fidelizar os clientes já existentes.

A seguir todas as sugestões de melhorias dentro da área de fidelização:

Cartão Fidelidade: uma ideia do grupo para a fidelização do cliente é a criação de um cartão de fidelidade que acumularia pontos. Esses pontos poderiam ser trocados por bônus como: brindes ou novos produtos. O cliente também ganharia pontos por indicação de clientes que comprassem na Way Autopeças.

Para ajudar neste programa, o cartão magnético seria uma das maneiras de controlar quantos pontos cada cliente juntou e, se eles já poderiam ser trocados por algum prêmio ou desconto. O *Software* que controla esse programa na empresa é, muitas vezes, o mesmo que o empreendedor utiliza para fazer a gestão de relacionamento com clientes. O modo e método de funcionamento: cada cliente ao adquirir na loja um cartão de fidelidade, receberá um crédito como saldo inicial de R\$ 500,00 (Quinhentos reais) em compras. Na segunda compra efetuada com o cartão o cliente terá um bônus de 25%, da mesma forma nas compras posteriores.

Criação de um Canal de vendas pelo *Whatsapp*: é um canal muito forte de comunicação, rápido (tempo real) prático e sem custo algum. Pensando nisso, o grupo propõem a criação de um canal específico para atendimento ao consumidor, com objetivo de atender o cliente com maior praticidade e comodidade. Além, de o cliente conseguir tirar suas possíveis dúvidas e fazer orçamentos pelo whatsapp, esse canal e modelo de comunicação poderá ajudar alavancar as vendas da empresa, pois tem como característica a agilidade e praticidade no atendimento.

A presença da empresa em redes sociais: o grupo ao consultar a Way Autopeças nas redes sócias, se deparou com a má administração das redes sociais observados os seguintes fatos:

- Falta de imagens atualizadas da empresa;
- Muito tempo sem postagens no Feed de notícias;
- Nenhuma promoção encontrada na pagina;
- Falta de telefone para contato.

O Grupo acredita, que é fundamental a presença digital da empresa levando em conta o grande crescimento no setor da informação. Algumas medidas facilmente administradas poderiam somar como resultados positivos no *marketing* e comunicação direta com seus clientes. Com as redes sociais alimentadas com informações úteis para seus clientes, as vendas aumentam sensivelmente e o relacionamento empresa/clientes é potencializado.

Entre as medidas propostas pelo grupo, também. ocupam destaques as seguintes atividades:

- Ter uma pessoa responsável pelas atualizações necessárias na página;
- Criar anúncios e investir em propagandas na página, com objetivo de atingir maior publico alvo possível;
- Criar promoções com peças e itens de revisão.

Consultoria de Mecânica: tem por objetivo esclarecer as duvidas sobre manutenção preventiva, sobre qual o tipo de óleo usar e, com qual quilometragem que as peças deverão ser substituídas por motivo de segurança. Essa consultoria, pode ser realizada através de e-mails informativos a cada mês e, pelo *WhatssApp* em tempo real.

Outdoor fixado em locais estratégicos da cidade: com a grande presença do publico estrangeiro em busca de peças de reposição na região oeste, o grupo propõe para a empresa a criação de um ou mais *Outdoors*, com objetivo de atingir esse determinado publico com a propaganda em pontos estratégicos (Figuras 5 e 6: p. 70).

Figura 05: *Outdoor* com a propaganda da Way Autopeças



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Figura 06: *Outdoor* com a propaganda da Way Autopeças



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Todos as melhorias acima citadas terão impactos diretos com a analise financeira da empresa e serão apresentas na pagina (p.115).

4.6.3.2 *Proposição de mudanças na Logomarca da Empresa Way Autopeças*

Para Kotler (2006, p. 393): “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo, ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviço de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrente”.

Conforme citado, a marca é o registro que cada empresa tem para se diferenciar, com serviços ou produtos que elas produzam ou revendam. Sempre haverá uma marca superior e mais forte, em todos os seguimentos, sendo o profissional de *marketing* responsável pela sua superioridade em relação às demais. “A habilidade mais diferenciada dos profissionais de marketing é sua habilidade para criar, manter, proteger e enriquecer marcas” (KOTLER, p. 393).

Com isso, o grupo propôs para a empresa, mudanças na sua logomarca com o objetivo de modernizar sua aparência, apresentando um designer moderno e conferindo uma imagem identificada com seu tempo e mercado. A marca Way escrito em alto relevo e com a cor vermelh, com o intuito de chamar atenção do publico que passa na rua. Na figura 7: temos a demonstração da faixa atual e como ela ficaria com a nova logomarca proposta pelo grupo.

Figura 07: Sugestão de modelo da nova Logomarca da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

A figura 8: apresenta a fachada atual e a figura 9 a sugestão de mudanças e atualização.

Figura 08: Fachada atual da Way Autopeças



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Figura – 09: Sugestão de modelo da nova logomarca da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

4.6.3.3 *Elaboração das 8 etapas do plano*

O programa completo de comunicação apresenta oito etapas diferenciadas. Cada uma envolve diversos aspectos relevantes, que devem ser atendidos para o alcance das expectativas organizacionais voltadas para a eficácia da comunicação. De acordo com o que observa Kotler (2000, p. 572) estas etapas são:

Identificação do público-alvo: O público-alvo da comunicação deve estar bem definido. Para quem a empresa deseja comunicar? Aqui podem estar incluídos os clientes atuais, os potenciais clientes, pessoas que influenciam a compra, um público específico ou até mesmo o público em geral;

Para identificação do público alvo da Way Autopeças o grupo estudou a empresa em questão e, conversou com o então proprietário Airton Weber. Segundo, ele o maior objetivo da loja é ser referencia em autopeças para as mecânicas da cidade e região. A empresa tem o consumidor final como clientes em potencial e, também, é um dos objetivos de fidelização da empresa, sendo esses os dois principais públicos alvos da Way Autopeças atualmente.

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

Um dos principais objetivos das ações de marketing propostas pelo grupo para a Way Autopeças é a fidelização dos clientes, fazendo com que a empresa em questão se torne referência no segmento. Uma das metas propostas é fazer com que o cliente lembre-se da Way quando se falar em peças de reposição automotiva, relacionando qualidade, agilidade, preço justo, entre outros benefícios oferecidos pela empresa.

Elaboração da mensagem: Envolve quatro aspectos – o que dizer (conteúdo), como dizer de maneira lógica (estrutura), como dizer de maneira simbólica (formato) e quem deve dizer (fonte);

A principal mensagem do plano proposto é mostrar para o cliente as vantagens de se comprar com Way Autopeças, seja ela, através de mensagens em outdoors, cartão fidelidade, qualidade nos produtos, agilidade na entrega,

profissionais com 20 Vinte anos de experiência no mercado de trabalho e, mais de 20 mil itens no estoque. Essas mensagens tem como objetivo final mostrar para o cliente, o quanto vantajoso é a escolha da Way como loja de autopeças.

Seleção dos canais de comunicação: Refere-se à escolha dos canais de comunicação que serão utilizados para veicular a mensagem com eficiência;

Os principais canais que o grupo propõe para empresa como ferramentas de fidelização serão os canais de comunicação: os *Outdoors* com foco no publico argentino e de outros municípios da região em pontos estratégicos; o *Facebook* com postagens diárias informando os clientes que acompanham a pagina sobre as novidades, curiosidades, dicas sobre o setor automotivo e promoções da empresa; o *WhatsApp* criando uma aproximação maior entre a empresa e seus clientes, gerando agilidade na hora do atendimento para o cliente que não pode se deslocar ate a loja e, na ideia de que em utilizada a nova versão deste aplicativo poderá ser empregado com maior agilidade e facilidade, tanto pela empresa como por seus clientes.

Estabelecimento do orçamento de comunicação: Não é uma tarefa fácil, mas pode ser realizada de diferentes maneiras. Algumas delas são: definir conforme os recursos disponíveis no momento; definir com base em um percentual (atual ou previsto) de vendas; definir conforme o orçamento dos concorrentes, ou definir de acordo com objetivos específicos;

Os gastos com a comunicação devem ser de acordo com o publico que se quer, ou seja, a área que a empresa deseja atingir em determinando tempo e suas metas. Assim, poderá ter a certeza de que aquele gasto foi feito de maneira correta e gerou o retorno esperado.

O gastos para fidelizar os clientes através das melhorias propostas estão especificados com maior ênfase no plano de viabilidade na planilha de investimento inicial (p. 116), com valor de R\$ 55.731,67 (Cinquenta e Cinco Mil, Setecentos e Trinta e Um Reais e Sessenta e Sete Centavos).

Decisão sobre o *mix* de comunicação: dizem respeito à alocação de recursos entre os cinco tipos de ferramentas promocionais – propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipem de vendas e marketing direto;

O mix de comunicação a ser proposto para Way Autopeças é de propaganda, através dos *outdoors* em pontos estratégicos e na utilização do *Facebook* como ferramenta de divulgação da marca da empresa. Para a promoção de vendas temos

como proposta do grupo o cartão fidelidade, que será utilizado para fidelizar ainda mais o cliente, com benefícios oferecidos como: descontos e premiação por brindes.

Mensuração dos resultados da comunicação: Trata-se de avaliar o impacto que a comunicação ocasionou no público-alvo;

A forma de mensurar os resultados obtidos com as sugestões do grupo e a sua pronta aplicação pela empresa, identifica-se com o aumento nas vendas. No entendimento do grupo, com esta avaliação será possível saber se os resultados foram positivos ou não.

Gerenciamento da comunicação integrada de marketing: Consiste em planejar a comunicação sempre de modo a abranger diferentes ferramentas, combinadas e integradas de modo coerente (KOTLER, 2000 p. 572).

Todas as etapas *relacionadas* acima não consistem em uma receita mágica da comunicação de *marketing*, mas certamente poderão ajudar torná-la mais eficaz.

Segundo Kotler (2000), para confirmar um plano de *marketing* bem elaborado, deve-se seguir oito etapas por ele observadas. Esta lição foi seguida pelo grupo, cumprindo todas as partes necessárias para atingir os propósitos de um plano de *marketing* bem elaborado.

A empresa Way Autopeças ao seguir um planejamento coeso e assertivo, tem uma maior chance de ver o seu público fidelizado, reconhecendo os fatores que geram a credibilidade e, por conseqüência transformarem-se em vendas aumentando o seu faturamento. Esse é o objetivo do grupo, oferecendo ideias e sugestões para a empresa com a finalidade de se destacar ainda mais no segmento de atuação.

4.7 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O desenvolvimento de Recursos Humanos – RH, compromete-se com o atendimento das necessidades de recrutamento e seleção de pessoas, desde a preparação e capacitação dos profissionais para atenderem as necessidades da empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2006, p. 19), a administração de Recursos Humanos – RH pode ser entendida, como: “[...] uma série de decisões integradas

que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

A base da excelência empresarial em plena era do conhecimento, tem sido o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico, as mudanças e transformação da sociedade, demonstram a elevação dos níveis de capacidades que podem ser aproveitadas e extraídas dos profissionais em benefício das atividades desempenhadas.

O desenvolvimento tecnológico, em especial os avanços da informação determinam as mudanças nas habilidades intelectual e competitiva, interferindo nas relações entre homem e trabalho. Com isso, a gestão de pessoas reconhece o crescimento e enriquecimento do potencial dos parceiros da organização ou instituição (CHIAVENATO, 2004).

4.7.1 Dados Pessoais do(s) donos da empresa

Os dados pessoais estão identificados nas informações documentais (identificações e dados pessoais) dos quais observam-se: nome; sobrenome; data de nascimento; profissão, dentre outros.

Para abertura na loja no ano de 2010 constou como único sócio proprietário op Sr. Airton Felipe Weber. Hoje a empresa conta com mais dois sócios, seus dois filhos identificados no quadro (Quadro 08).

Quadro 08: Identificação dos Sócios da empresa: Way Autopeças

NOME	FUNÇÃO
Airton Felipe Weber	Gerente Administrativo
Ana Kelin Weber Fachin	Sócio
Willyan Weber	Sócio

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Os Sócios possuem cada um exatamente o mesmo percentual de 33,33%, dos direitos aos ativos e passivos, formando o capital integralizado da empresa.

4.7.2 Organograma e Funcionograma

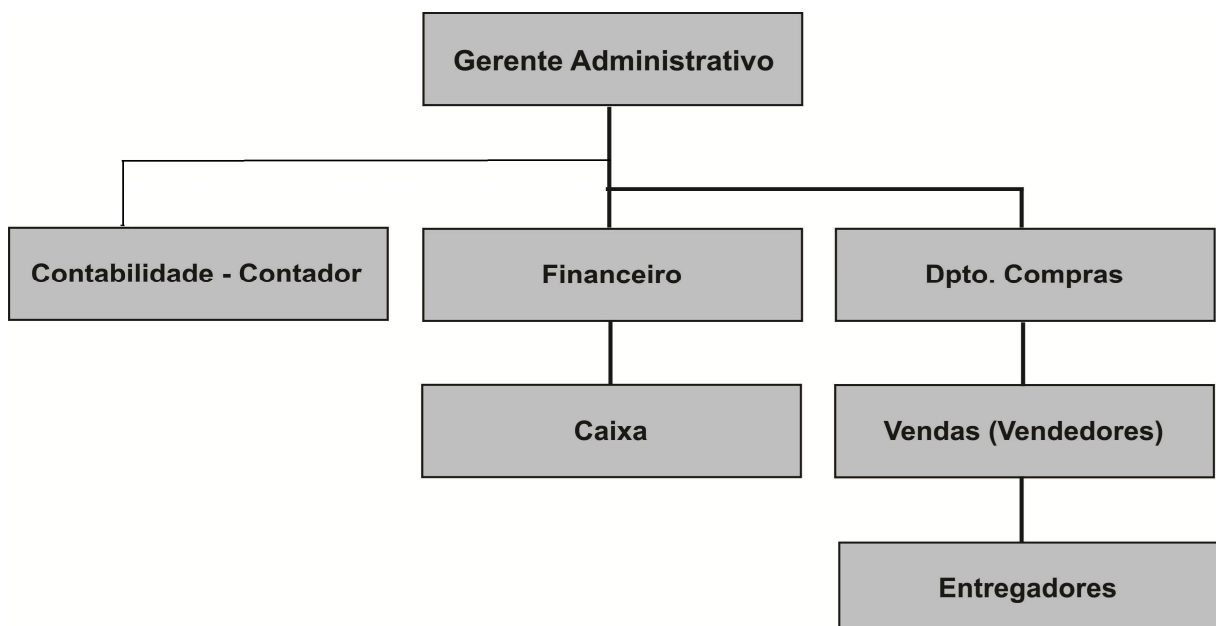
Objetivo do organograma é explicar a hierarquia dos cargos e funções da empresa de forma estruturada. Como observa Cury (2005, p. 219) o organograma “[...] é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização. Existem vários tipos de organogramas, alguns simples, outros sofisticados e até complexos”.

O organograma tem grande importância para empresa, afinal o papel deste diagrama é fazer a distribuição de setores e funções, dividindo as atividades de cada setor identificadas cada uma das suas competências.

Nas observações de Lacombe e Heilborn (2003, p. 103) o organograma se apresenta como: “[...] a representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma, instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles”.

O organograma é peça fundamental para a empresa, como orientação e estruturação de cargos, servindo como base na apresentação da organização em sua distribuição hierárquica, junto aos funcionários e externamente para seus clientes e fornecedores. Neste sentido, o organograma como figura organizacional apresenta a imagem de uma empresa bem estruturada. A figura 10: dispõe o Organograma da empresa Way Autopeças.

Figura 10: Organograma da empresa: Way Autopeças



Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

O organograma da empresa Way Autopeças é constituído por 13 (treze) Colaboradores e divididos em 05 (cinco) departamentos, são eles:

Gerente Administrativo: responsável por administrar a empresa representado pela figura do Sócio Proprietário: Airton Felipe Weber, que cuida da parte financeira da loja, por supervisionar os colaboradores e estabelecer preços dos produtos.

Financeiro: responsável pela cobrança e a organização das finanças da empresa como as contas a pagar a receber. Neste setor a empresa conta com 03 (Três) colaboradores.

Caixa: responsável por receber o pagamentos das compras, da emissão de notas e cupons fiscal. Neste setor a Way conta com apenas um colaborador.

Compras: este setor da empresa fica à cargo do proprietário e outro colaborador que auxilia nos pedidos.

Entregas: setor que conta com 03 (Três) colaboradores, responsáveis pela distribuição das mercadorias vendidas.

Contabilidade: fica sob a responsabilidade de uma empresa especializada, contratada pela Way para a resolução das questões relacionadas aos Recursos Humanos – RH, Impostos, entre outras funções.

4.7.2.1 *Funcionograma*

O funcionograma tem por objetivo detalhar as funções e tarefas relacionadas aos cargos de uma determinada organização. Complementa o organograma e de modo geral são complexos.

Segundo Cury (2005, p. 220):

O funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, [...] finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma.

O funcionograma torna-se uma ferramenta de grande importância para qualquer organização. Estabelece as diretrizes de gestão, definindo com exatidão e clareza a função de cada colaborador em seu respectivo cargo. O colaborador obedecendo o funcionograma tem identificada sua posição e função dentro da organização. Snell (2010) observa que para a organização os cargos descritos e

documentados “[...] podem servir como base para minimizar os desentendimentos entre gerente e funcionário a respeito dos requisitos dos cargos” (SNELL, 2010 p. 134).

Como explica o autor a grande importância de se ter o funcionograma na como ferramenta de gestão é a sua ajuda na administração de cargos no setor de Recursos Humanos.

O quadro aqui apresentado traz especificadas as respectivas funções de cada cargo em atividade dentro da empresa Way Autopeças, seguindo a Classificação Brasileira Ocupação - CBO (Quadro 09).

Quadro 09: Cargos e funções

Diretoria	
Gerente Administrativo	Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.”
Auxiliar Administrativo	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.
Caixa	Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; atendem o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; recebem contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; vendem bilhetes e ingressos em locais de diversão; processam a arrecadação de prestação de serviço nas estradas de rodagem; vendem bilhetes no transporte urbano e interurbano; fazem reserva e emissão de passagens aéreas e terrestres; prestam informações ao público, tais como itinerários, horários, preços, locais, duração de espetáculos, viagens, promoções e eventos etc.. Preenchem formulários e relatórios administrativos.
Vendedor	Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e

	balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.
Entregador	Dirigem e manobram veículos e transportam pessoas, cargas, valores, pacientes e material biológico humano. Realizam verificações e manutenções básicas do veículo e utilizam equipamentos e dispositivos especiais tais como sinalização sonora e luminosa, software de navegação e outros. Efetuam pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utilizam-se de capacidades comunicativas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Na Way Autopeças existem apenas 05 (Cinco) cargos. A empresa tem seus colaboradores registrados com suas devidas funções como é definido pela CBO.

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

Salário é remuneração que a empresa paga ao empregado pela prestação de serviços. Ele pode ser fixo ou variável. O salário fixo é aquele pré-estabelecido entre funcionário e empresa, antes do início do serviço por meio de um contrato de trabalho, no caso da Way o salário dos vendedores é fixo com uma variável relacionado às comissões de vendas. Os demais colaboradores tem salários fixos.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é uma norma de classificação numerativa e descritiva de atividades econômicas e profissionais, determinada pela Comissão Nacional de Classificação para o uso de órgãos governamentais.

A Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Os efeitos de uniformização pretendida pela Classificação Brasileira de Ocupações são de ordem administrativa e não se estendem as relações de trabalho (CBO, 2017).

No quadro 10: (p. 81), observam-se os cargos e seus respectivos códigos e salários da Way Autopeças com determina a CBO (2017).

Quadro 10: Cargo e função

FUNÇÃO	QUANTIDADE	CBO	SALARIO
Auxiliar Administrativo	4	4110-05	R\$ 1.100,00
Caixa	1	4211-25	R\$ 1.100,00
Vendedor	3	5211-10	R\$ 1.500,00
Entregadores	4	7823-10	R\$ 1.160,00
Administrador	1	2521-05	R\$ 2.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Como visto no quadro - 10, existem apenas cinco funções na empresa Way Autopeças, 04 (quatro) auxiliares administrativos, 01 (um) caixa, 03 (três) vendedores, 04 (quatro) entregadores e 01 (um) administrador. O salário dos colaboradores segue a Convenção Coletiva de Trabalho do sindicato dos Empregados no Comércio do Extremo Oeste de Santa Catarina.

4.7.4 Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações Definido por competência

A empresa deve ter bem definidas as suas funções e posição hierárquica dentro da organização. O cargo é formado por um conjunto de funções que são similares (MARAS, 2011).

A descrição de cargos é fundamental, caracterizada como uma declaração ao seu candidato ou colaborador sobre quais tarefas devem ser executadas por ele na organização. Ainda segundo Maras (2011): “A função é um agregado deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um individuo”.

Na empresa são cinco os cargos existentes, o de gerente administrativo executado pelo sócio proprietário, o cargo de vendedores, menor aprendiz, auxiliar administrativos e entregadores. Os quadros 11, 12 e 13 (p. 82) e quadro 14 e 15 (p. 83) descrevem o cargos e funções.

Quadro 11: Descrição do cargo de vendedores da empresa

DESCRIÇÃO	
Cargo	Vendedor
Setor	Vendas
Missão do Cargo	Atendimento Interno de clientes
Descrição Detalhada	Recepcionar os clientes; Apresentar as mercadorias; Fornecer dicas de mecânica; Acompanhar até o provador; Observar as necessidades dos clientes; Anotar pedidos de clientes; Separar encomendas; Manter a loja organizada; Fechar pedido; Realizar o pós-venda.
Habilidades	Experiência de no mínimo 6 meses na área de vendas.
Atitudes	Agilidade; Disponibilidade; Iniciativa em atender; Saber ouvir; Ser comunicativo; Simpatia; Paciência e; Relacionamento interpessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Quadro 12: Descrição do cargo de gestor da empresa

DESCRIÇÃO	
Cargo	Gestor.
Setor	Administrativo.
Missão do Cargo	Fazer a gestão, mantendo e organizando a empresa, tanto financeiro quanto comercial;
Descrição Detalhada	Fazer a gestão das finanças; Fazer a gestão do comercial; Auxiliar o atendimento/venda; Realizar o planejamento estratégico; Desenvolver as ações de marketing; Planejar as promoções de vendas; Definir o potencial de vendas; Estruturar a força de vendas.
Habilidades	Experiência de no mínimo 1 ano na área de vendas.
Atitudes	dinâmico; saber liderar; ser comunicativo; ter visão sistêmica; disponibilidade; gostar de resolver problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Quadro 13: Descrição do cargo de Auxiliar Administrativo da empresa

DESCRIÇÃO	
Cargo	Auxiliar Administrativo.
Setor	Administrativo.
Missão do Cargo	Auxiliar em atividades Administrativas e Financeiras, compras e logística.
Descrição Detalhada	Auxiliar gestão das finanças; Auxiliar o atendimento; Auxiliar nas Compras; Atender Telefone.
Habilidades	Experiência com Planilhas do excel e Word e informática básica.

Atitudes	dinâmico; ser comunicativo; ter visão sistêmica; disponibilidade; gostar de resolver problemas.
----------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Quadro 14: Descrição do cargo de Caixa da empresa

DESCRIÇÃO	
Cargo	Caixa
Setor	Administrativo
Missão do Cargo	Fazer a gestão, do caixa financeiro da Way Peças
Descrição Detalhada	gestão do Caixa Atender clientes; Auxiliar o atendimento/venda
Habilidades	Experiência de no mínimo 1 ano na área de Caixa
Atitudes	Ser inâmico e comunicativo; Ter visão sistêmica e; gostar de finanças;

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Quadro 15: Descrição do cargo de Auxiliar Entregador da empresa

DESCRIÇÃO	
Cargo	Auxiliar Entregador
Setor	Logística
Missão do Cargo	Fazer distribuição dos produtos vendidos pela empresa
Descrição Detalhada	Fazer entregas,
Habilidades	Experiência com entregas possuir habilitação A B, e curso de moto-frete.
Atitudes	ser atencioso

Fonte: Elaborado pelos autores (2017);

Nos quadros anteriormente apresentados estão descritos os cargos de vendedor, gestor, auxiliar administrativo, caixa e entregador, destacando-se suas principais habilidade, atitudes, e conhecimento exigidos de seus colaboradores candidatos a funcionários.

Como a empresa não possui formalmente esta descrição fica sugerido, a formalização e um breve detalhamento dos cargos para futuras contratações. Assim, destacam-se com maior clareza as exigências quanto à seleção e contratação de candidatos à vaga dos cargos descritos.

4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas

A abordagem estratégica, ou seja, planejamento estratégico dos Recursos Humanos – RH, surgiu na década de 1980 quando abordada a gestão de pessoas e

o gerenciamento organizacional como estratégia políticas e práticas de recursos humanos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Para Gil (2001, p. 66):

[...] os profissionais de recursos humanos desempenham papéis fundamentais, como: comunicador, selecionador, treinador, avaliador, analista, motivador, líder, negociador, gestor e coach que é desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

A administração estratégia de Recursos Humanos – RH, voltada a participação do processo de definição estratégia empresarial, concebe sua prática alinhada às necessidades da empresa, reconhecendo seus profissionais como parceiros e colaboradores.

De acordo com o que observa Scott (2014, p. 44), no planejamento estratégico do RH: “[...] as empresas estabelecem os principais objetivos estratégicos e desenvolvem planos estratégicos para atingi-los”.

Na formação da estratégia organizacional, as pessoas participam engajadas no processo de mudança, tendo como resultados mais importantes o aprendizado, cooperação e participação, conscientização e comprometimento com os propósitos da empresa (ALBUQUERQUE, 1987).

Segundo Snell (2014) a seleção de pessoas é um processo contínuo dentro das organizações, resultado da rotatividade que é frequente e inevitável, deixando em aberto vagas para candidatos que cumpram os requisitos de habilidades e capacitação para sua contratação. São aqueles que figuram em uma lista de candidatos chamados em caso de vagas abertas, tanto temporários quanto permanentes.

A seleção e busca pelo profissional com atenção às exigências da empresa tem como atividade fim, a continuidade e manutenção do caráter de eficiência e desempenho de seus processos na consolidação de seus propósitos (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Milkovich (2006) o recrutamento e seleção de pessoas podem ser: Interno (das carreiras nas organizações) e, (Filtro, ou triagem de candidatos à vaga) no recrutamento Externo às organizações.

Recrutamento Interno: se bem desenvolvido as empresas e seus funcionários só têm a ganhar, pois é certo o aumento da produtividade pela caracterização da

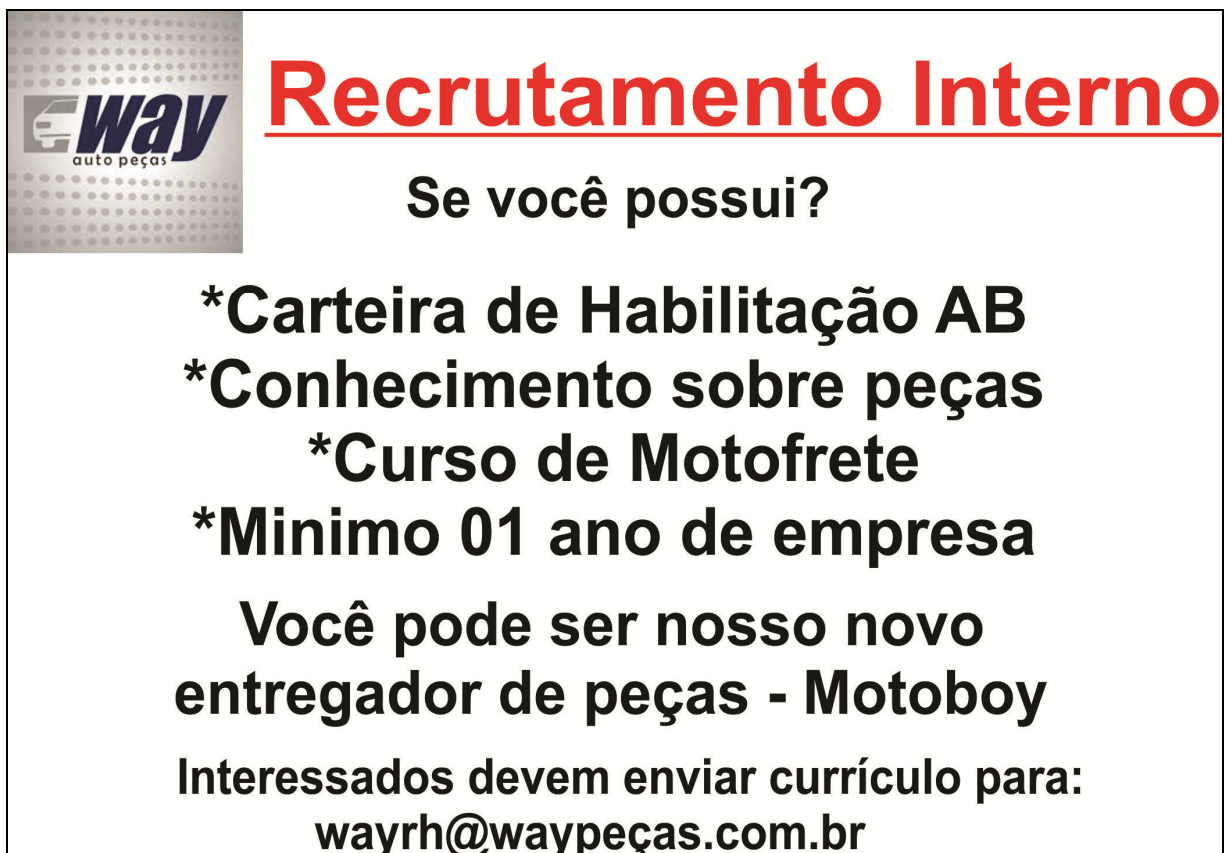
motivação no valor atribuído ao conhecimento, capacidades e habilidades adquiridas pelo funcionário. Assim, ocupa destaque o respeito à evolução do indivíduo dentro da organização, como fator de reconhecimento da sua dedicação ao trabalho (MARRAS, 2000).


Recrutamento Externo: quando da existência de uma ou mais vagas internas, a organização procura preenchê-las com candidatos externos, ou seja, recrutamento realizado fora da empresa. A empresa vai à procura de candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas.

Milkovich (2006, p. 208) acrescenta que: “A seleção externa é o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão a proposta de emprego”.

Na figura 11 e 12 (p. 86), estão apresentados como sugestão do grupo, os modelos de anúncio de recrutamento Interno e Externo de pessoal:

Figura 11: Recrutamento Interno da Way Autopeças



 **Recrutamento Interno**

Se você possui?


- *Carteira de Habilitação AB**
- *Conhecimento sobre peças**
- *Curso de Motofrete**
- *Minimo 01 ano de empresa**

Você pode ser nosso novo entregador de peças - Motoboy

Interessados devem enviar currículo para:
wayrh@waypeças.com.br

Fonte: da Way Autopeças;

Figura 12: Recrutamento Externo da Way Autopeças



TEMOS VAGA
Entregador de Peças - Motoboy

Descrição da vaga: realizar entrega de peças na cidade e região.

Requisitos:

- *Carteira de Habilitação AB**
- *Pontualidade**
- *Curso de Motofrete**
- *Noções de Mecânica**
- *Responsabilidade**

Salário: Base da Categoria + Periculosidade de 33%

Interessados devem enviar currículo para:
wayrh@waypeças.com.br

Fonte: da Way Autopeças;

A Way Autopeças é de administração familiar e não existe uma empresa especializada que conduza esse processo de seleção. Quando a empresa necessita contratar (processo de contratações) segue indicação de amigos, familiares ou clientes.

A técnica de seleção é baseada em entrevistas com os candidatas recrutados a partir de indicações. Não existe padrão para a contratação, pois é feita somente quando se faz necessário e de maneira informal.

4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas: o Endomarketing

A aplicação de estratégias do *endomarketing* (*Marketing* interno às organizações) visa o engajamento, monitoramento, ou o acompanhamento dos colaboradores da empresa no desenvolvimento de suas atividades.

Segundo o que observa Brum (2003, p. 39). o *marketing* interno: “[...] é a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão”.

Quando potencializada a comunicação interna, valores são agregados aos serviços prestados pelos profissionais da empresa. atingindo maior eficiência no atendimento das necessidades de seus clientes. Alguns dos processos básicos do *endomarketing*, podem ser caracterizados pela sua função de: atrair, desenvolver, atribuir, recompensar, fidelizar e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Como observa Cronroos (2004, p. 407):

O termo endomarketing derivou-se originalmente da noção de mercado interno de funcionários e da necessidade de o profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendam e aceitem os programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados no mercado externo composto por clientes e clientes potenciais.

O *Endomarketing* evolui na medida em que todos da organização (administração, gerência, funcionários e colaboradores diretos) aceitem e compreendam o conceito de *marketing* e seu objetivo para a empresa “[...] na prestação e na comunicação do valor para o cliente” (KOTLER, 2006 p. 701).

O *marketing* interno apresenta como benefício a contínua comunicação e relacionamentos, fortalecendo as relações de compromisso em oferecer qualidade de serviços, mantendo seus profissionais motivados e em sintonia com os propósitos da organização, identificados com o melhor atendimento capaz de satisfazer as necessidades de seus clientes, o que gera resultados para a empresa.

A Way Autopeças tem bem uma ideia do *endomarketing*, pois os colaboradores também são clientes da loja. A comunicação interna é outro fator muito valorizado pelo gestor e colaboradores, pois todos sabem de tudo que compete ao seu setor e estas são informações essenciais para o bom funcionamento da Way Autopeças.

4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas

Os programas de incentivo e de motivação dos funcionários da empresa não busca a competitividade identificada com a fragmentação da equipe. O objetivo das estratégias de motivação ou programas de incentivo está relacionado com a

produtividade integrada, ou seja, todos engajados em alcançar as metas estipuladas como propósitos da empresa dentro de um período determinado.

Nas observações de Chiavenato (2012, p. 200): “Motivar significa estimular e incentivar as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção”. A campanha de incentivo e estímulo para a equipe de vendas passa pelo cumprimento dos critérios estabelecidos pela empresa, como a meta de vendas em um período pré-estabelecido (SNELL, 2014).

A equipe de vendas seguindo as diretrizes da campanha (metodologia específica de vendas – cotas para o período: mensal / bimestral, ou trimestral) terá direito à um bonus salarial descrito como incentivo à produtividade.

A empresa Way Autopeças utiliza-se do processo de recompensas para seus vendedores, através de dinheiro (um percentual sobre a venda). O grupo sugere possíveis modalidades de incentivo oferecidas como: brindes, prêmios em produtos (eletros, ferramentas ou utilidades domésticas), ou outros benefícios, demonstrando para equipe de venda o reconhecimento da empresa. Esses incentivos, brindes etc., devem vir acompanhados de desafios a serem cumpridos pela equipe de vendas.

Nas observações de Kotler e Keller (2006):

A maioria dos profissionais de marketing acredita que, quanto mais alta for a motivação do vendedor, maior será o seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um desempenho melhor, um desempenho melhor levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a maior satisfação, e a maior satisfação reforçará a motivação (KOTLER, 2006 p, 624).

As campanhas de incentivo à venda, seguindo um bom planejamento (metodologia de avaliação e distribuição dos bônus ou prêmios), não pode ser interpretado pela empresa como despesa, mas um iniciativa válido e necessário para a valorização e motivação de seus funcionários, pois imprime um clima de pertencimento e engajamento que gera resultados positivos em uma cadeia de atividades em prol da organização.

4.8 AÇÕES DE LOGÍSTICA COMERCIAL

A logística de mercado está intimamente ligada ao planejamento e a forma de controle empregada sob o fluxo físico de materiais, como produtos finais desde sua origem (ponto de origem: compra) e pontos de uso (armazenamento, estoque,

venda, distribuição ou entrega) atendendo as exigências do cliente e com este atendimento reverter lucros para a empresa (KOTLER e KELLER, 2006).

Para Novaes (2007, p. 11):

As relações interpessoais no comércio varejista não ocorrem de forma aleatória ou sem nexos, mas dependem de um conjunto de forças de natureza econômica, social e tecnológica que estão por trás do comportamento dos fabricantes, dos comerciantes e dos consumidores finais dos produtos.

A logística é considerada o caminho, ou processo que começa desde a fabricação, a aquisição do produto, o armazenamento e sua disposição para o cliente (exposição), a venda e posterior entrega (o método utilizado – modal de transporte) que faz chegar ao consumidor final o produto que atenda suas necessidades e, este atendimento reverta lucro para a empresa.

4.8.1 Definição da cadeia logística:

As atividades primárias e de apoio à logística estão direcionadas aos transportes; manutenção de estoques e; processamento de pedidos. Todos estes fatores primários formam uma cadeia de distribuição, que parte do princípio que é o bem (produto ou serviço) entregue para o cliente com o menor custo para a empresa e a satisfação do consumidor final com o atendimento recebido.

Segundo Paura (2012), as atividades primárias que se complementam a cadeia de logística em uma visão globalizada, tem a seguinte disposição:

Transporte – é a atividade de movimentação de materiais, sendo dentro da própria empresa ou entre regiões diferentes;

Manutenção de Estoques – refere-se a todas as atividades necessárias para que um estoque funcione. A manutenção de estoque agrega valor de tempo para o produto e mantém disponíveis os materiais e produtos necessários;

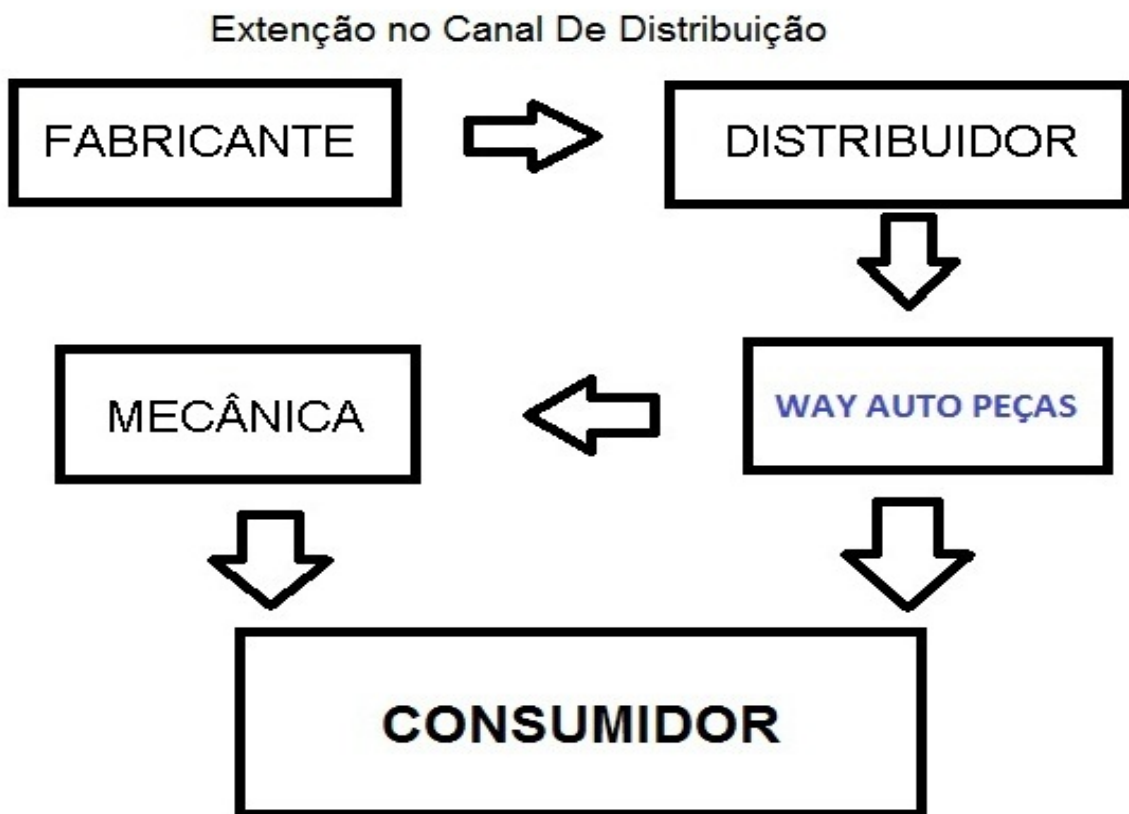
Processamento de Pedidos – é a atividade com um custo relativamente baixo, porém de grande importância, pois mantém os processos logísticos abastecido de informações necessárias para o planejamento (PAURA, 2012 p. 47).

Novaes (2007, p. 124) descreve a logística como um canal de distribuição representando uma sequência:

[...] de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final. Por exemplo, o canal distribuição de determinado produto pode envolver os seguintes setores, Fabricantes, atacadistas, varejo, serviços pós-vendas (montagem, assistência técnica).

A cadeia de distribuição logística, bem como a metodologia aplicada e praticada pela Way Autopeças, pode ser entendida quando avaliada na figura 13.

Figura 13: Distribuição intensiva----canal curto-->



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

As empresas costumam identificar uma área física, própria para o recebimento e controle da mercadoria: sua codificação e classificação, organização de estoque, tanto o material de expediente para a empresa, como produtos (peças) de comercialização, matérias como insumos para serviços. O fluxo de material como peças ou produtos, desde a entrada e saída da mercadoria deve respeitar estritamente sua codificação e identificação em estoque. Obedecendo este princípio

a distribuição deste estoque desde a compra, comercialização e entrega de um item será percebida com o cálculo de rotação (CHIAVENATO, 2012, p. 219)

A metodologia da classificação, passa pela rotina de venda e distribuição desde a compra (entrega dos fornecedores) e o recebimento do produto; armazenamento físico (classificação e codificação / almoxarifado e estoque); pedido (ordem de serviço); venda (comercialização); entrega do produto para o cliente (logística específica: pronta entrega - balcão, ou transporte do produto para o cliente).

A codificação de materiais passou a ser utilizada para solucionar possíveis dificuldades na junção de informações, referente a um produto específico, pessoas ou até para informações de controle gerencial.

A solução encontrada foi a representação por meio de um conjunto de símbolos alfanuméricos ou simplesmente números que traduzem as características dos materiais, de maneira racional, metódica e clara, para se transformar em linguagem universal de matérias na empresa. Para Viana (2000) a codificação nada mais é do que uma variação da classificação de materiais.

Para que a mercadoria possa estar acondicionada de forma correta, é necessário que estejam etiquetadas com um modelo padrão feitas pela empresa. Assim, será possível identifica-las mesmo que as mesmas estejam em caixas. Desta forma, os repositores poderão se localizar com maior facilidade podendo manter a organização e facilitando o processo de reposição (DIAS, 2010).

Viana (2000) destaca a classificação como o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes. Parte do sucesso no gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa.

Como acrescenta Galvão (2015), as formas de classificação mais utilizadas são: alfabética, alfanumérica, numérica e o código de barras.

- Alfabética: neste processo os materiais são identificados através de letras;
- Alfanumérica: este método agrupa números e letras;
- Numéricos: neste método são utilizados algarismos arábicos. Ele é o mais utilizado pela praticidade de ordena-los em sequência;

Estes grupos seguem uma regra ficando da seguinte maneira: GRUPO, SUB-GRUPO, SEQUENCIAL, DÍGITO VERIFICADOR.

O código de barras: utilizando este método, atacadistas e varejistas conseguem uma melhor interação, trocando informações com eficiência e agilidade.

Ainda segundo o autor observa ser o código de barras o melhor método dentre estes apresentados, pois ele é utilizado em mais de 100 países, decodifica códigos instantaneamente onde cada mercadoria tem sua identificação própria (GALVÃO, 2015).

As vantagens da classificação dos materiais se estendem ao consumidor, e as vantagens são muitas, tais como: emissão de cupom fiscal, finalização rápida da venda, redução significativa nos erros de digitação e preço correto nas prateleiras.

O código de barras beneficia muito o setor de comércio, possibilitando visualizar o estoque de forma correta, otimiza o tempo e conseqüentemente oferece uma melhora na gestão dos produtos.

A empresa Way Autopeças utiliza a codificação de materiais através de códigos internos, que são inseridos nos produtos após a sua entrada com o auxílio de um sistema próprio para decodificações. Desta forma cada produto possui um número de identificação, facilitando o controle de estoque.

Cada Produto que entra no estoque, tem um numero interno que é sua identificação, uma amostra para os vendedores e estoquista de todos os dados sobre o produto como: data de entrada; saldo em estoque; custo e estoque mínimo, assim como, dados técnicos que são de grande importância para os vendedores.

4.8.1.2 Previsão de Compras – Volume e custos

O setor de compras não deve apenas pensar no que está comprando, mas avaliar também qual é a necessidade de seus consumidores e se estes produtos que estão sendo comprados estão atendendo as suas necessidades, pois sem um comprador em potencial os estoques ficam parados gerando perdas para a organização.

A empresa Way Autopeças efetua as suas compras conforme a demanda, por meio de alguns de seus fornecedores diários e alguns outros, através de cotação semanal. A estes, é enviada a lista dos produtos a serem adquiridos. Quando a relação de itens com os preços dos fornecedores retorna à empresa, então é realizado o comparativo de preços.

Os valores são tabulados e, posteriormente, realizado os comparativos dos melhores valores e marcas. Após este processo, as compras são efetuadas por telefone. As compras diárias são cotadas através do Skype e, posteriormente, realizados os pedidos através do Skype ou telefone.

O Grupo criou uma tabela com previsão de compras para os seis primeiros meses de 2018, que foi abordado na página 111 no item: Orçamento de vendas, que tem o objetivo de auxiliar a empresa e o setor de compras a criar uma programação. Assim, ajuda a empresa saber qual valor que ela precisará ter em caixa cada mês, para efetuar as compras necessárias do estoque.

O grupo propôs para a empresa a união da empresa com cooperativas de autopeças, objetivando reduzir os custos com as mercadorias adquiridas e, assim, tornando-se mais competitiva aumentando os lucros.

Em uma pesquisa maior sobre as maiores cooperativas de autopeças o grupo encontrou a Rede Âncora como cooperativa que já conta com 750 associados e tem participação em 16 estados. Segundo o site da (Rede Âncora) são cerca de 150 mil produtos cadastrados e um portal de compras online que opera 24 horas por dia, com disponibilidade de itens e condições especiais (ANCORA, 2016),

Após essa análise e estudo da possível proposta de melhoria para Way Autopeças, como o intuito de trazer maior rentabilidade e competitividade para empresa, o grupo se deparou com um problema logístico que impede a união da Way Autopeças com a Rede Âncora.

O grande problema de se utilizar uma cooperativa de autopeças como parceira é a demora para receber os produtos comprados, onde a empresa fica obrigada a comprar uma quantidade mínima de produtos de todas as linhas, mesmo que ela já tenha um grande estoque.

Então o grupo chegou a conclusão que a união da Way Autopeças a Rede Âncora, se torna mais rentável e diminuiria significativamente os custos nas compras, mas em contrapartida, a empresa ficaria refém da Cooperativa, sendo obrigada a comprar produtos que não necessita, criando um estoque de itens sobressalentes e muitas vezes poderia faltar itens de giro pela grande demora na parte logística da entrega.

Sendo assim, o grupo acredita ser melhor a empresa continuar trabalhando com grandes distribuidores que garantem a mercadoria em até 24 horas após o

pedido de compra e, claro que a empresa deve manter mais de um fornecedor fazendo sempre cotações comprando com o melhor custo benefício.

4.8.1.3 Previsão de Estoques

A adoção de métodos quantitativos de estoques é fundamental para que as organizações públicas e privadas obtenham sucesso no processo de tomada de decisão gerencial na escolha de fornecedores e nos desembolso de caixa para o setor de materiais.(TADEU, HUGO FERREIRA BRAGA,2011, p.61).

A empresa Way Autopeças procura trabalhar com o mínimo de estoque, uma vez que, não disponibiliza de espaço físico para acomodar grandes quantidades de itens.

Por outro lado, utiliza seu capital de giro disponível para investir na compra de maior variedade de produtos, aumentando, o seu mix de produtos, oferecendo desde o nacional ao importado. Tudo isso é possível graças a uma boa logística disponibilizada e criada pela empresa, que consegue receber os produtos faltantes em ate 24 horas após o pedido de compra, em função do acesso facilitado aos fornecedores e ao transporte de suas aquisições diárias.

a) CURVA ABC:

Objetivo da curva ABC é organizar e gerenciar o estoque, deste modo tem-se a curva divididos em três itens que são os de maior saída curva (A): onde se tem uma maior atenção de seu gerenciamento , no seguinte curva (B): oferecer uma atenção intermediaria e, os que não exigem tanta atenção da curva (c): mas que não podem ser deixados de lado porque representam uma parte do lucro final.

Segundo Paoleschi (2012, p.85) “[...] a curva ABC é um método de classificação de informações, para que se separem dos itens de maior importância, os quais são normalmente o mesmo número”.

A curva ABC é uma ferramenta ótima para gerenciamento do estoque, pelo fato de que a sua aplicação pode organizar os itens por saída e valores. Nas observações de Paoleschi (2012):

[...] para administração de estoques, por exemplo, usamos a curva ABC como um parâmetro que informa sobre a necessidade de aquisição,mercadorias ou marérias-primas essenciais para o controle da produção que variam de acordo com a demanda do consumido (PAOLESCHI,2012 p.85).

O grupo realizou uma pesquisa sobre a possível aplicação da curva ABC para Way Autopeças, e durante esse estudo descobriu uma falha nos cadastramentos dos itens pelo fato de não haver grupos e subgrupos para diferenciar os itens afinal. A empresa conta com quase 22 mil itens, o que dificulta a criação de uma curva ABC confiável.

Desta maneira aplicação da curva na Way é inviável, para que o grupo conseguisse aplicar a curva os itens deveriam ser cadastrados e divididos por seguidados por subitens, e por grupos o que nos dias de hoje não acontece. Sugere-se para empresa a mudanças nos cadastros de peças para melhor o controle e aplicação da curva ABC, sabendo da grande importância e benefícios que isso pode trazer para empresa. Esta ferramenta pode-se tornar uma grande parceira na hora de tomar decisões sobre compras, estoque mínimo, além de ajudar o gestor a tomar decisões.

b) Estoque mínimo

Para Gomes (2012) o estoque mínimo é a quantidade mínima a ser mantida em estoque de determinado bem, seja matéria-prima, insumo ou material de revenda.

Compreendido como o controle para que não ocorra a falta de itens para venda, fazendo assim os pedidos antes do termino total, levando-se em conta o cálculo ou conta que é feita para cada produto em relação ao seu giro da saída ou rotatividade.

Como acrescenta Paoleschi (2012):

[...] o estoque mínimo ou também chamado estoque de segurança determina a quantidade mínima existente no estoque, equivalente ao lead time do ponto de compra, também destina a cobrir eventuais atrasos lo suprimento e objetivando a garantia do funcionamento eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. Segundo (PAOLESCHI,2012 p.123).

Com isso é possível entender que o estoque mínimo é fundamental para o funcionamento da gestão e controle em relação aos eventuais problemas de atrasos ou falta de produtos.

Na Way Autopeças o estoque mínimo é gerenciado pelo sistema da Master Key, o qual já apresenta para o setor de compras relatórios diários dos itens que atingiram o estoque mínimo ou zeraram seu saldo, informando se um item que fica

mais de 1 ano no estoque e é vendido, onde o gestor faz a avaliação se tal item ainda é necessário no estoque da empresa para evitar itens sobre salentes.

4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços

O espaço físico da Way autopeças é muito bem distribuído e acomoda todo o estoque disponível, além de conter uma cozinha para equipe fazer seus lanches, mas o espaço está quase todo ocupado. Caso a empresa precise de mais espaço para acomodar peças e materiais, pelo fato de sua expansão e crescimento, para dar conta da acomodação do estoque e outros materiais, achará novas acomodações para este fim.

Para Paoleschi (2012, p. 212) o espaço físico é a :

Combinação ótima das instalações industriais e de tudo que concorre para a produção, dentro de um espaço disponível visa harmonizar integrar equipamento, mão de obra, material, áreas de movimentação, estocagem, administração mão de obra indireta.

A logística na Way é responsável por trazer todos os recursos e informações sempre atualizados, para que todos os produtos estejam sempre disponíveis, o que facilita a própria logística interna para atender a demanda e distribuição.

Para isso, a Way Autopeças faz o planejamento desde a saída da mercadoria do distribuidor até o cliente final, através do transporte, armazenagem, processamento dos pedidos e o correto gerenciamento de informações.

Uma logística bem planejada provoca e facilita a competitividade e lucratividade, entre outros vários benefícios para empresa como explica Viana (2000).

Trata de todas as atividades de movimentação, armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a um custo razoável. (VIANA, 2000 p.45).

A logística da Way Autopeças é muito simples e de fácil entendimento, todos os produtos são oriundos de distribuidoras que tem sua localização no litoral do

estado e, por esse fato, todos os pedidos feitos durante o dia chegam em menos de 24 horas, deixando as prateleiras da empresa por pouco tempo vazias.

Além da logística que precisa ser perfeita, o armazenamento dos produtos no estoque da empresa deverá estar adequadamente organizado para facilitar o acesso otimizando o trabalho dos colaboradores na parte de distribuição dos produtos vendidos.

Já para Tadeu (2010, p. 293), a armazenagem é:

A administração do espaço necessário para manter os estoques. O planejamento de armazéns inclui: localização, dimensionamento da área, arranjo físico, baias de atracação, equipamentos para movimentação, tipos e sistemas de armazenagem, sistemas informatizados para a localização de estoques e mão de obra disponível.

A armazenagem e estocagem dos produtos oferecidos pela Way autopeças ocorre da seguinte maneira:

- Recebimento da mercadoria adquirida;
- Entrada dos produtos no estoque;
- Planilhas de conferência de mercadorias;
- Etiquetação de mercadoria com código interno da empresa;
- Guardadas em prateleiras com localização de A a X com números em cada estante;

Este processo ajuda na organização de estoque de forma simples e eficaz, mas todo esse processo tem um custo. Para a etiquetagem dos produtos, inicialmente, é impressa uma ficha de conferência onde consta a codificação da empresa, a referência do fabricante, a descrição do produto e sua localização no local do estoque. A mesma é utilizada para conferência dos itens no momento da etiquetagem. Após este processo, os produtos estão prontos para sua realocação nas prateleiras. Caso o produto seja novo no sistema, a localização do mesmo é computada momentaneamente.

Nas observações de Rodrigues (2007) “Os custos de armazenagem são aqueles diretamente relacionados ao acondicionamento e a movimentação de mercadorias, tais como o aluguel do armazém, a mão de obra utilizada, a depreciação das instalações, etc” (RODRIGUES, 2007, p.32).

Os custos de armazenagem da Way autopeças são relativamente baixos, sendo os principais: aluguel, o custo com matérias para manutenção do estoque e os colaboradores responsáveis pela organização do estoque da empresa.

4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços

O comércio eletrônico desenvolvido através da internet (E-Commerce) apresenta-se hoje como um ramo de atividade econômica promissor. Como comércio on-line oferece grandes possibilidades para as empresa desde a ampliação de seu mercado de atuação e relação comercial eficiente com seus clientes e colaboradores (SMITH, 2000).

Segundo Kotler (2006, p. 16) com a aplicação do comércio eletrônico nas empresa: “[...] os clientes podem projetar, solicitar produtos e serviços e pagar por eles sem precisar sair de casa. E graças às maravilhas dos serviços de entrega, ainda podem receber suas compras em menos de 24 horas.

Neste sentido as estratégias de distribuição propostas pelo grupo relacionadas a melhorias no *E-Commerce* da empresa Way Autopeças são compreendidas como passos importantes, aplicados para atender e satisfazer sua clientela. Este processo é o ultimo e o mais importante da cadeia logística.

Farias (2005) observa que a distribuição é reconhecida como uma parte de um composto de *marketing*,: “[...] (produto, preço, promoção e distribuição), que no âmbito de subprocessos de armazenagem e transporte busca uma forma estratégica de agregar valor ao cliente” (FARIAS, 2005 p. 24).

A Way possui uma grande abrangência logística o que faz com que necessite de uma boa distribuição de seus produtos. As entregas de peças na região são divididas em rotas, da seguinte forma:

- Primeira rota: com saída todos os dias as 09 horas da manhã que atende as cidades de Guaraciaba, Paraíso, Anchieta;
- Segunda rota: com saída as 1:30 da tarde com distribuição nas cidades Bandeirante Descanso, Belmonte, Santa Helena, Tunápolis, Itapiranga, São João do Oeste Iporã do Oeste, Mondai;

- Terceira rota é feita somente um vez por semana pelos motoboys responsáveis pelas entregas, quando necessário que atendem as cidades de Flor do Sertão, Romelândia, Maravilha, Cunha Porã.

Nas observações de Novaes (2007, p. 124), “[...] os canais de distribuição constituem um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

E para que sejam definidos os canais de distribuição é fundamental analisar as estratégias de distribuição física dos produtos, de que maneira e quando ele pretende chegar ao consumidor e, a partir desse momento definir como deve de fato chegar. Para o autor: “[...] o canal de distribuição de um determinado produto pode envolver os setores do fabricante, atacadista, varejo e serviço pós-venda (montagem, assistência técnica)” (NOVAES, 2007 p. 124).

Uma das Propostas do grupo é o estudo de viabilidade para criação de um canal de vendas (distribuição) através do e-Comerce. Pensando nesta proposta o grupo propõe a venda através da ferramenta de vendas mais popular da internet o Mercado Livre, Mercado Pago e Mercado Shop, Estas três ferramentas podem alavancar as vendas da Way Autopeças com um baixo custo de investimento.

Mercado Livre: é uma empresa de tecnologia que oferece soluções de comércio eletrônico para que pessoas e empresas possam comprar, vender, pagar, anunciar e enviar produtos por meio da internet (MERCADO LIVRE, 2017).

Esta ferramenta ajudaria a empresa a vender e disponibilizar, todos seus produtos para uma gama muito maior de clientes, a empresa precisaria praticar preços mais competitivos.

Mercado Pago: é uma plataforma que permite receber e fazer pagamentos online. Com a ferramenta, o usuário pode realizar compras em sites associados ao serviço através de boleto ou cartões de crédito (com possibilidade de parcelamento) ou débito em conta corrente (MERCADO PAGO, 2017).

Atráves do Mercado pago a empresa consegue garantir o recebimento de suas vendas em ate 48 (Quarenta e Oito) horas após o cliente receber os produtos garantindo segurança para o cliente e a empresa em suas trasações.

Mercado Shops: para fazer essa gestão do Mercado Livre é a economia de tempo no seu dia a dia e a otimização de sua operação de processamento e envio de pedidos, pois em um só lugar, com funcionalidades profissionais, você poderá administrar seu negócio do MercadoLivre e de sua loja (MERCADO SHOPS, 2017).

Esta ferramenta seria muito ideal para a empresa criar seu próprio e-Commerce, ou seja, uma plataforma de venda dentro do próprio Mercado Livre de forma que traria pra o cliente segurança e confiabilidade na hora da compra.

Com um pesquisa de custo de itens de alto giro como amortecedores, buchas peças para motor etc.. foi constatado que com uma margem de lucro um pouco mais baixa que a praticada pela empresa hoje, se tornaria competitiva no e-Commerce, chamando a atenção dos clientes e mantendo o seu lucro por cada venda.

Plataforma segura e de confiança: esta é uma das plataformas mais seguras que os utilizadores vão encontrar na América Latina, com um sistema de segurança que faz lembrar os mais importantes bancos mundiais, garantindo assim, que não só os dados pessoais dos utilizadores estão seguros, como também, todas as conversas e negociações feitas (MERCADO LIVRE, 2017)

A plataforma tem um sistema adequado para a comunicação entre vendedor e comprador, com sistema de comentários, *feedback* e mensagens privadas. Por isso, para utilizar a plataforma de forma a garantir o sucesso nas vendas, o vendedor deverá responder a todas as questões de possíveis interessados, pedir aos seus compradores um *feedback* (informação e resposta) das vendas e ainda utilizar as mensagens privadas para negócios.

Um dos custos que implica direto com o preço de venda é a taxa de anuncio cobrada pelo MercadoLivre que varia de 5% a 15% dependendo da exposição do produto selecionada pelo vendedor, mas ainda torna as vendas no e-Commerce viáveis para Way autopeças.

Claro que esta proposta feita pelo grupo deve ser estudada de forma mais aprofundada pela própria empresa, para entender quais itens dos 22 mil disponibilizados pela empresa se tornam lucrativos e rentáveis de forma que possam aumentar os lucros da empresa.

O grupo simulou a progressão de crescimento de 10%, sendo 3% inflação e 7% crescimento real. Dos 7%, cerca de 2,1% é devido ao e-Commerce que corresponde a cerca de R\$ 5.000,00 (Cinco Mil Reais), tendo um custo médio de venda sobre os produtos de 5% relacionado aos anúncios com custo aproximado de R\$ 500,00 (Quinhentos Reais), como demonstrado da tabela de investimentos iniciais na página 115.

4.8.1.6 Apresentação da Capacidade de Produção e dos Procedimentos: os processos de produção/ comercialização/ prestação de serviços Incluindo aspectos relevantes das tecnologias utilizadas

A comercialização, nada mais é do que o processo que intermedia a venda de um determinado produto. Segundo Lacombe (2009, p. 131), a comercialização é:

O processo de intermediação entre a produção e o consumo. Abrange todas as atividades para colocar os bens e serviços produzidos à disposição do consumidor, na forma, no momento e no local desejado por este. Inclui, portanto, a distribuição.

Portanto, comercializar significa colocar à venda um produto ou serviço, ou simplesmente dar as condições e os meios de distribuições necessários para a sua venda.

A empresa estudada disponibiliza para seus clientes cerca de 22 mil itens para comercialização, sendo que dos produtos disponibilizados cerca de 7 mil itens são de fato vendidos por mês, estes são vendidos através do Whatsapp, Skype, telefone e atendimento diretamente ao cliente na loja.

A comercialização do produtos ocorre da seguinte maneira: os clientes e mecânicas solicitam orçamentos, através dos três canais de vendas citados acima, ou fazem o atendimento no balcão diretamente com cliente. Após o cliente efetuar o pedido/compra da peça necessária para reparação do seu veículo, o vendedor cria uma requisição de venda através do sistema *Master key*, que é impresso, separado e conferido. Depois deste processo o vendedor aguarda a confirmação se a peça deu certo no veículo e faz o faturamento da mesma, caso a confirmação seja imediata o faturamento da peça é feita momentaneamente junto com a impressão do cupom fiscal.

4.8.1.7 Análise da localização da empresa

A empresa Way Auto Peças está localizada na Avenida Willy Bart 5143, no bairro São Sebastião na cidade de São Miguel do Oeste, Santa Catarina, onde há grande movimentação de pessoas e veículos, com alguns concorrentes diretos localizados próximos a empresa.

A empresa também é beneficiada, por estar localizada em uma das principais vias de circulação de veículos e pedestres, assim a loja fica aos olhos de quem passa. Em contrapartida, com o grande fluxo de pessoas, a empresa é prejudicada pela indisponibilidade de vagas para estacionamento, fator que obriga os clientes a estacionarem longe do estabelecimento.

Como já foi citado no trabalho a empresa esta localiza em uma esquina, com Semáforos ao seu redor, ajudando a empresa a ter uma boa visibilidade.

Um Grande problema que o grupo encontrou na localização da Way Autopeças e a falta de estacionamento, o que dificulta a chegada de clientes a empresa. Pensando em resolver esse problema o grupo propõem a empresa a criação de um estacionamento próprio, utilizando de um terreno vazio que se localiza ao lado da loja. Os custos envolvidos para criação do estacionamento serão apresentados no item plano de viabilidade. A Figura 14: apresenta a localização do estacionamento proposto.

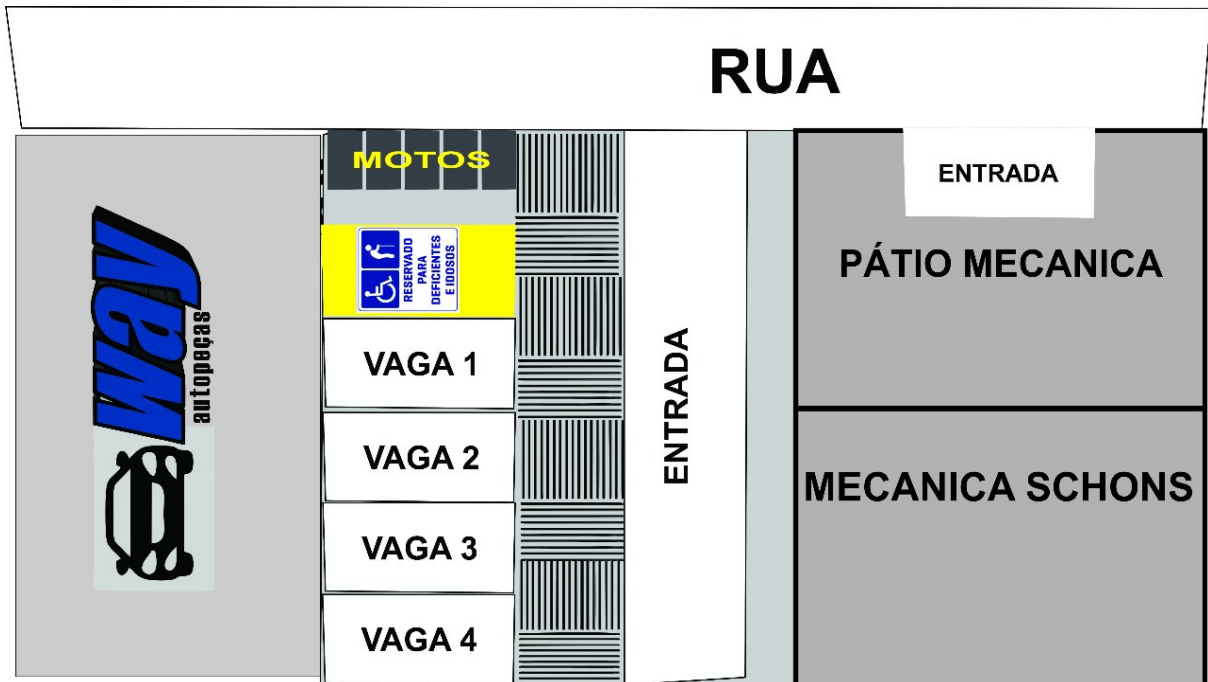
Figura 14: Localização do Estacionamento



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Esta segunda imagem (Figura 15) mostra um projeto de estacionamento criado pelo grupo, que visa trazer maior comodidade no acesso à empresa. Desta forma, agregando valores a empresa e fidelizando seus clientes.

Figura 15: Localização do Estacionamento



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

A sugestão de criação de um estacionamento próprio trará para empresa maior valor para seu cliente, com objetivo de sua fidelização, como observado na figura acima.

4.9 PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

O plano de comercialização tem o seu início desde a entrada da mercadoria no estoque da loja, até o momento final onde o produto é adquirido pelo consumidor.

4.9.1 Tamanho da força de vendas

Conforme Kotler “Os vendedores representam um dos ativos, mais produtivos e caros da empresa. Aumentado seu número, aumentarão também seus custos”

(KOTLER, 2011, p. 603). Nota-se a importância de uma equipe de vendas bem estruturada e produtiva, de forma que traga rentabilidade para empresa também é fundamental importância uma equipe que consiga atender os clientes de forma eficaz. Afinal o excesso de vendedores pode trazer altos custos a empresa.

Nas observações de Cobra (2010, p. 259):

Para chegar a uma estrutura que maximize, sua margem opcional. É desejável que a empresa realize constantemente uma avaliação simultânea nas oportunidades de mercado e das suas restrições, para chegar a uma decisão ótima acerca do tamanho da força de vendas e do respectivo orçamento de vendas.

É considerado importante para aperfeiçoar os resultados da empresa: a avaliação constante do mercado de atuação, para que a empresa possa avaliar o tamanho necessário da sua força de vendas e, assim, otimizar sua equipe para uma atividade coesa e de resultados.

Atualmente o grupo Way Autopeças tem uma equipe de vendas, que conta com cinco profissionais que atendem na cidade de São Miguel do Oeste – SC e região do extremo oeste catarinense. Todos os vendedores da empresa atuam internamente, sendo que a venda ocorre via telefone e o atendimento no balcão diretamente com o cliente.

4.9.2 Estrutura da força de vendas

Para Moreira (2007), o cargo é: “[...] é o meio pelo qual a empresa aloca seus funcionários para alcançar seus objetivos, ou seja, é composto pelas atividades desempenhadas por uma pessoa que tem uma posição definida dentro da estrutura da empresa” (MOREIRA, 2007 p. 267).

É importante, que a empresa tenha bem definido suas funções e tarefas, para evitar ruídos na comunicação e, dessa maneira, evitar as falhas no processo de vendas, estoque, logística e finanças, aprimorando as tarefas.

Segundo Kotler (2011, p. 600): “As empresas estabilizadas precisam revisar a estrutura de suas forças de vendas à medida que o mercado e as condições econômicas se modificam”.

Conforme o cenário econômico vai se modificando a empresa precisa se reinventar e atender as novas necessidades de mercado. O grupo Way Autopeças

busca suprir as necessidades do mercado de atuação, contando com uma equipe ampla que são:

- Gerente - responsável por compras, vendas e gerencia toda a equipe de vendas;
- Vendedor 1- Vendas e responsável pela logísticas de entregas;
- Vendedor 2 - Vendas por telefone, e atendimento ao público assim como vendas para região, onde o grupo Way atua e visitas aos clientes mecânicos quando necessário, para ajudar no relacionamento com clientes;
- Vendedor 3 - Vendas por telefone, e atendimento ao público assim como vendas para região, onde o grupo Way atua;
- Vendedor 4 - Vendas por telefone, e atendimento ao público, bem como, vendas para região, onde o grupo Way atua.

4.9.3 Tamanho do mercado

A Way busca um grande crescimento, demográfico tentando atingir o maior número de cidades possíveis, para que possa ampliar seu tamanho de mercado, mantendo um padrão de qualidade e atendimento.

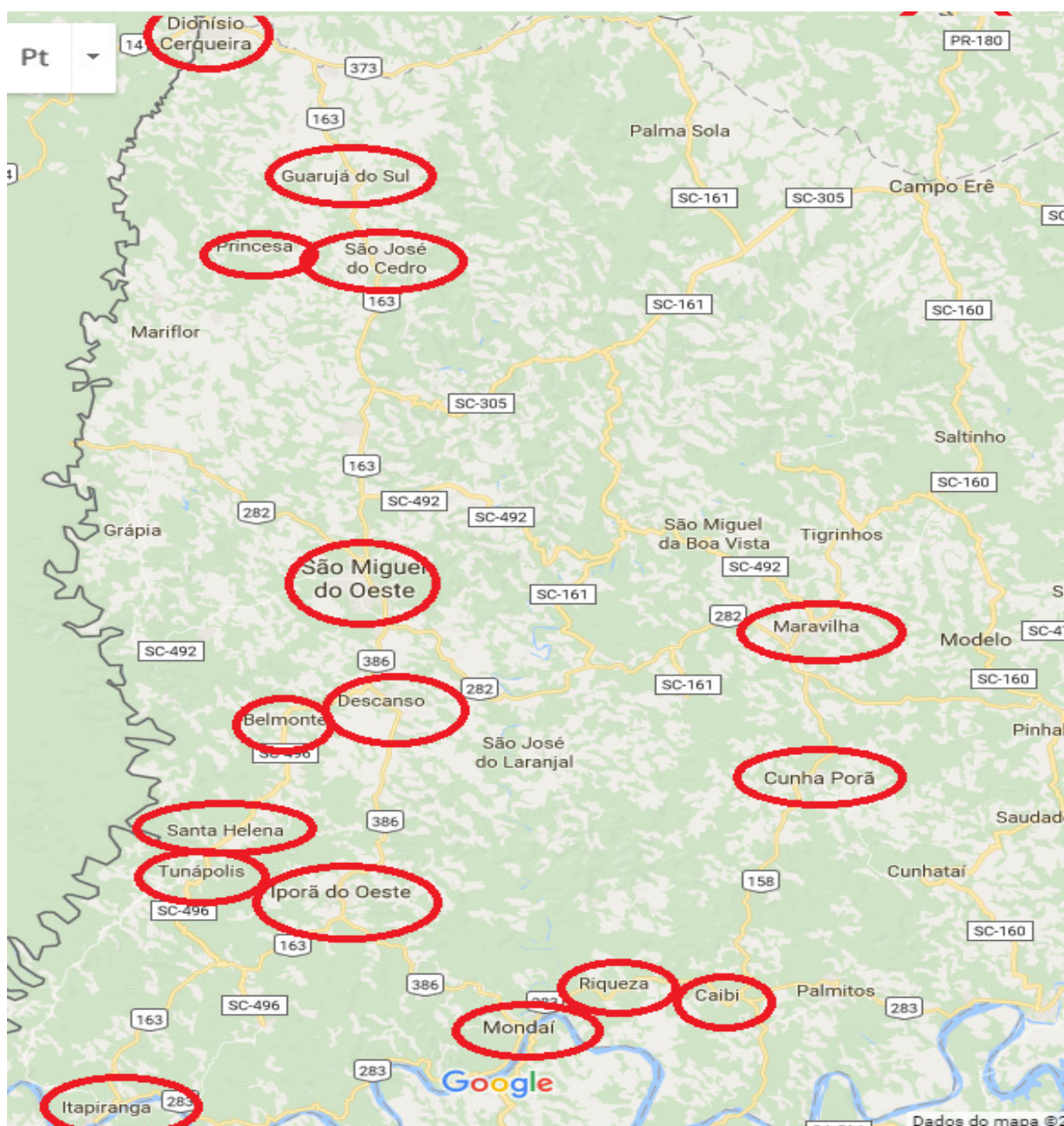
Na visão de Cobra (2010) o crescimento demográfico trata-se de: “[...] um indicador interessante para setores de atividades que dependem basicamente de fatores populacionais, crescimento urbano, número de comícios, população economicamente ativa etc.” (COBRA, 2010 p. 90).

A empresa atua na região do extremo oeste catarinense na cidade de São Miguel do Oeste onde se localiza a sua matriz. Possui uma filial na cidade de São José do Cedro. A matriz atende os municípios de São Miguel do Oeste, Guaraciaba, Paraiso, Anchieta, Bandeirante Descanso, Belmonte, Santa Helena, Tunápolis, Itapiranga, São João do Oeste Iporã do Oeste, Mondai, Cunha Porã, Maravilha, Iraceminha, Flor do Sertão, Romelândia e a sua filial em São José do Cedro além desta atende Guarujá do Sul, Princesa, Dionísio Cerqueira, Barracão, A empresa atua na região do extremo oeste catarinense na cidade de São Miguel do Oeste onde se localiza a sua matriz, também possui uma filial na cidade de São José do Cedro. A matriz atende os municípios de São Miguel do Oeste, Guaraciaba, Paraiso, Anchieta, Bandeirante Descanso, Belmonte, Santa Helena, Tunápolis, Itapiranga,

São João do Oeste Iporã do Oeste, Mondai, Cunha Porã, Maravilha, Iraceminha, Flor do Sertão, Romelândia e a sua filial em São José do Cedro além desta atende Guarujá do Sul, Princesa, Dionísio Cerqueira, Barracão, Bom Jesus, Santo Antônio do Sudoeste.

Toda essa região de atendimento da Way Autopeças somam aproximadamente 100 mil habitantes mostrando assim um grande potencial de mercado (Figura 16).

Figura 16: Região de atendimento da Way Autopeças



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

4.9.4 Potencial de mercado

Para Las Casas (2005, p. 79) “Potencial de mercado são as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço para todo um ramo industrial, num mercado e durante um período determinado”.

De maneira simples, como estudado em sala de aula, medir o potencial de mercado significa medir o total do público que poderá consumir um bem, ou um serviço em uma cidade ou região.

A implantação da indústria automotiva brasileira foi responsável por uma transformação na economia do crescimento econômico brasileiro. O potencial de mercado do setor de autopeças cresce a cada ano junto com o número de veículos novos e usados. Em busca de um fatia de mercado a Way Autopeças tenta se destacar entre seus concorrentes.

Segundo o IBGE (2016) o número de veículos emplacados em São Miguel Do Oeste – SC chega aproximadamente a 19.000 (Desenove Mil) veículos. O total de Habitantes em 2013 era de aproximadamente 40.000 (Quarenta Mil) habitantes, uma média de um veículo a cada duas pessoas. Essa mesma média segue nas demais cidade onde o grupo Way atua (BRASIL, 2016).

Pode-se notar um alto potencial de mercado, onde somente na cidade de São Miguel Do Oeste – SC, 19.000 mil veículos possivelmente precisariam de manutenção e peças para revisões. A Way Autopeças conta ainda com mais 18 cidades, onde a empresa se faz presente com atendimento ao público de aproximadamente 100 (Cem Mil) habitantes. Segundo o IBGE (2016) mais de 50 (Cinquenta Mil) veículos que precisariam de manutenção e reparos.

Segundo Cobra (2010, p. 83):

O potencial de mercado é calculado para representar a capacidade de um mercado de determinada área ou a de um ramo de atividades em absorver um quantidade específica de vendas de um produto. O potencial de vendas é uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode razoavelmente esperar obter.

Conhecendo o tamanho do Potencial de mercado, a Way autopeças busca explorar o máximo possível, trazendo rentabilidade neste grande campo de atuação, destacando-se pela qualidade dos produtos vendidos.

Todo esse potencial de mercado no setor de autopeças está cercado por vários concorrentes, em que a inadimplência dos clientes dificulta o crescimento na mesma projeção.

A grande concorrência que se instalou no mercado e a recessão econômica trouxe resultados negativos para empresa no sentido do seu crescimento. Hoje a empresa está lutando para manter os seus atuais clientela, evitando perdas de clientes em potencial.

4.9.5 Projeção do volume de vendas

A projeção do volume de venda da Way Autopeças para ano 2018 conta com um acréscimo de 5%, pois o mercado se mostra mais competitivo e apresenta dificuldades para a Way Autopeças devido a grande concorrência no setor.

A Way Autopeças vem se mantendo no mercado com um crescimento instável, apesar da grande concorrência. Pensado nisso. foi criado uma projeção observando a sua realidade atual.

De acordo com Las casas (2012):

É necessário que a precisão de vendas seja feita com cautela, pois o seu impacto nos demais departamentos é bastante expressivo efluência os setores de produção, o recursos humanos, finanças e a maioria dos outros departamentos da empresa. (LAS CASAS, 2012 p. 82):

Na Tabela 02: temos a projeção de vendas de 06 meses de 2018, onde levamos em conta uma baixa porcentagem que seria apenas o acréscimo da inflação do ano futuro.

Tabela – 02: Projeção de vendas para 2018 acrescido de 10%

ANO – 2017	NUMERO DE ITENS VENDIDOS	ANO – 2018	PROJEÇÃO 2018 + 10%
FEVEREIRO	6088 UNIDADES	FEVEREIRO	6696 UNIDADES
MARÇO	7578 UNIDADES	MARÇO	8336 UNIDADES
ABRIL	6794 UNIDADES	ABRIL	7474 UNIDADES
MAIO	8548 UNIDADES	MAIO	9403 UNIDADES
JUNHO	7751 UNIDADES	JUNHO	8527 UNIDADES
JULHO	7308 UNIDADES	JULHO	8038 UNIDADES

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Com isso, o grupo propôs para a empresa, mudanças na sua logomarca com o objetivo de modernizar sua aparência, apresentando um designer moderno e conferindo uma imagem identificada com seu tempo e mercado. A marca Way escrito em alto relevo e com vermelho, com o intuito de chamar atenção do público que passa na rua. Na figura 7, temos a demonstração da faixa atual e como ela ficaria com a nova logomarca proposta pelo grupo.

4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

A Way Autopeças. conta com quatro vendedores os quais são responsáveis por levantar a receita da empresa. Trabalha de forma diferente as suas cotas de vendas. Desta maneira, não mantém cotas fixas para seus vendedores e nem coletivas, evitando a concorrência interna entre vendedores e priorizando o trabalho em equipe.

De acordo com estudos de vendas e metas o grupo que elaborou este plano propõem para a empresa, a criação de metas individuais, coletivas e por lucratividade.

Acredita-se que uma equipe de venda sem metas, não trabalha com seu potencial máximo, afinal não há cobrança de valores e metas a serem alcançadas.

As quotas devem ser estabelecidas de forma que os vendedores sintam-se motivados e satisfeitos com elas, pois quando alcançáveis são motivadoras. Vendedores satisfeitos passam uma boa imagem da empresa, pois trabalham com entusiasmo e tem uma grande chance de criarem um vínculo com os clientes, tornando-os fiéis (LAS CASAS, 2005).

O fator principal para a criação de uma meta é fazer com que ela se apresente como um desafio para o vendedor e, ainda assim, seja possível de ser alcançada. Esta meta deve ser criada pelos próprios vendedores com auxílio da gerência, para se instituir um objetivo alcançável.

O grupo, com base nos dados, elaborou algumas sugestões de benefícios que pensam estimular o desempenho da equipe de vendas:

- Metas alcançáveis;
- Gratificação após atingir as metas proposta pela empresa;

- Cursos na área de vendas e atendimento, assim como palestra motivacional;
- Comissão por lucratividade e valores de vendas;
- Reunião com a equipe de vendas semanal para acompanhamento das metas propostas,
- Revisão das metas todo mês sempre desafiando e recompensando os vendedores.

A sugestão da meta inicial proposta pelo grupo seria de R\$ 230.000,00 (Duzentos e Trinta Mil Reais) mês, dividido pelos quatro vendedores da empresa de forma igualitária. A empresa deverá criar cartelas de clientes, onde cada vendedor ficará focado em seus clientes em potencial, vendendo, atendendo e proporcionando satisfação para cada cliente, acima de tudo a rentabilidade para Way Autopeças

Para chegar na meta proposta pelo grupo foi analisado o histórico de vendas, levando em conta o cenário atual da empresa, o tamanho do mercado de atuação, sendo a média de vendas do primeiro semestre de 2017: R\$ 220,000,00 (Duzentos e vinte e dois mil reais) ao mês

Com esses dados o grupo projetou um acréscimo de 5% que seria inicialmente a taxa de inflação atual que gerou uma meta inicial de R\$ 230,000,00 (Duzentos e Trinta Mil Reais) por mês. Foi levado em conta, que hoje a empresa passa por uma resseção, onde suas vendas já sofreram grande queda e em um passado não muito distantes.

Como incentivo para a equipe de venda, o grupo criou um Programa de estímulo que é explicado com maior ênfase nas páginas 87 e 88.

4.9.7 Orçamento de vendas

Um orçamento de vendas é uma previsão, um planejamento do que se espera vender. Ele pode ser feito baseado em históricos anteriores e informações da situação do mercado.

Para Cobra (2010, p. 98):

A previsão de vendas é o ponto de partida para orçamento de vendas e servira de base para as atividades de planejamento e controle, quer

financeiro, mercadológico ou operacional. Um empresa que pretenda ser bem administrada deve elaborar orçamento anual de vendas em termos monetários em unidades físicas de acompanhar este orçamento mensal e, em alguns casos, até semanal ou diário.

Orçamento de venda é feito em cima da média de compras com um acréscimo de 10% sendo 7% de crescimento e 3% de inflação como mostra a tabela 03.

Tabela 03: Orçamento de Vendas p/ 2018 com acréscimo de 10%

ANO 2017	COMPRAS 2017	COMPRAS 2018	PROJEÇÃO 2018 + 10%
FEVEREIRO	R\$ 155.039,20	FEVEREIRO	R\$ 170.543,20
MARÇO	R\$ 184.262,49	MARÇO	R\$ 202.688,74
ABRIL	R\$ 147.582,83	ABRIL	R\$ 162.341,12
MAIO	R\$ 171.682,92	MAIO	R\$ 188.851,21
JUNHO	R\$ 176.041,15	JUNHO	R\$ 193.645,27
JULHO	R\$ 186.691,01	JULHO	R\$ 205.360,11

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Acima temos o custo de investimento, nas melhorias propostas dos planos de fidelização e o item e-Commerce que corresponde ao Mercado Livre, além do estacionamento e o plano de estímulo a equipe de vendas.

A elaboração de um orçamento de vendas auxilia nas previsões futuras de vários setores da organização, para que o estoque, compras e as vendas, possam ser proporcionais. Com esta ferramenta é possível fazer comparações do que foi planejado, com o resultado obtido. Para Las Casas (2012) “Orçamento de vendas que nada mais é do que planejamento financeiro dessas expectativas de ocorrências” (LAS CASAS, 2011 p. 88).

4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Na Way Autopeças é utilizado o indicador de vendas internas, analisadas e avaliadas por meio de relatórios diários, mensais e anuais. Por ser uma empresa de pequeno porte e possuir um histórico de vendas com excelente rotatividade de produtos, torna-se fácil a coleta de dados e tabulação dos mesmos.

Segundo Cobra (2010, p. 434) “Análise de vendas é conduzida atrás de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, para detectar os seus pontos forte e fracos de marketing”.

As avaliações das vendas da empresa seguem monitoradas diariamente por itens vendidos, clientes e por região. Assim, apropriando-se de estratégias para melhora dos resultados.

As duas principais formas de análise do setor de vendas que se tornam fundamentais para empresa são:

Análise geográfica de vendas: a análise geográfica tem como fundamento, os clientes que estão localizados no município, estado, bairro, seu território. Analisadas as quotas de vendas por região e vendedor (COBRA, 2010).

A Way Autopeças atende todo Oeste catarinense, realizando a tão necessária avaliação de vendas, por região de atendimento, para saber a viabilidade do atendimento, da entrega e quanto de lucratividade que a mesma traz para empresa.

Análise de vendas por clientes: potencial de compra, tamanho do pedido, hábitos de compra, comparativo de clientes antigos, novos e a divisão de clientes (COBRA, 2010).

A Way Autopeças analisa seus cliente pelo potencial de compras e histórico de aquisição, classificando os melhores clientes com maiores descontos e pela preferência nas entregas. estudando qualquer tipo de baixa nos históricos dos pedidos, para identificar o motivo específico e resolvê-lo.

4.9.9 Política de Preço de venda

A política de preço de vendas deve se relacionar com algumas regras e diretrizes de uma determinada empresa. Além disso, temos muitos fatores que auxiliam o controle de preço de venda praticado, sejam fatores externos ou internos.

Segundo Kotler (1998, p. 448): [...] o preço contemplado deve ser consistente com políticas de preço da empresa. [...] Seu propósito é assegurar que os vendedores ofereçam preços que sejam razoáveis aos consumidores e rentáveis para a empresa.

A política utilizada para prática do preço de venda é o custo do produto +140% de margem, onde o vendedor tem o poder de dar descontos que variam de 20% a 40% para os clientes. Esse poder de negociação do vendedor possibilita a concretização de quase todas as vendas. Esta política de preço de venda gera uma margem bruta de 30 a 50%, que permite rentabilidade para a empresa.

Preço diferenciado: A empresa utiliza dois ou mais preços de venda de um único produto (KOTLER, 1998).

Os tipos de preços identificados na empresa Way peças são:

Preço Promocional: utiliza-se deste tipo de preço quando são promovidos produtos por um preço mais baixo que o normal, o que geralmente ocorre com o objetivo de estimular o volume de vendas, para promover o nome da Way autopeças.

Preço diferenciado: é o tipo de preço mais utilizado pela empresa, quando há mais que um preço de vendas. Como a empresa trabalha com dois tipos de clientes, o consumidor final e a mecânica. As práticas de preços também ocorrem de duas formas: para o varejo e para o atacado, dando maior desconto para mecânico (atacado) que pode chegar até 40% do valor bruto das peças e, para consumidor final os descontos chegam a 20% para venda avista.

4.9.10 Política de pós venda

O pós-venda é uma das ações que visam fidelizar os clientes, após a venda já efetuada. Ações que buscam a melhoria da imagem da empresa ao proporcionar satisfação aos seus clientes já fiéis à empresa, que de forma indireta, farão o *marketing* boca a boca indicando a empresa como referência no segmento, atraindo novos clientes.

O pós-venda é uma ferramenta de grande importância para ajudar a acelerar as decisões do consumidor em uma possível compra. As principais ferramentas do pós-venda são: eficiente serviço de atendimento ao cliente, pesquisa de satisfação do cliente e cursos de reciclagem e formação dos colaboradores.

Na empresa Way Autopeças não há uma política de pós-venda formal. Porém, muitas ações são realizadas para os consumidores, como aqueles que pedem muitas peças após as 6 horas da tarde, onde a empresa se disponibiliza o

atendimento ao cliente. As próprias colaboradoras procuram medir o nível de satisfação dos clientes pelo relacionamento mais estreito. A ação mais comum é o diálogo entre as vendedoras e os consumidores.

A Way Autopeças, realiza cadastramento de todos os consumidores obtendo todos os dados como: CPF, telefone, e-mail e endereço. As informações são utilizadas para promoções e para enviar presentes e mensagens no dia do aniversário dos clientes. Esse dado ajuda saber quais os consumidores que geram maior receita à empresa, estreitando o relacionamento com esses clientes sempre valorizados. Como já estudado, 20% dos clientes são responsáveis por 80% dos lucros de uma empresa.

Esse cadastramento passa para os clientes, a imagem de uma organização atualizada e preocupada.

Os benefícios do pós-venda fazem com que a empresa seja sempre lembrada e permanessa na mente do consumidor como referência no ramo de atuação, garantindo clientes fiéis por estar criando laços de fidelidade entre empresa e consumidor.

4.10 PLANOS DE VIABILIDADE FINANCEIRA

O plano de viabilidade financeira aplicado como estudo, tem como objetivo demonstrar os impactos financeiros que o plano de melhorias trará para empresa.

De acordo com Ceconello (2008, p. 225), a viabilidade econômico-financeira busca a “[...] confrontação dos investimentos necessários com os lucros operacionais potenciais projetados, e geração consequente de caixa, para o negócio proposto.”

O resultado pode ser positivo ou negativo e serve como base para a possível liberação, ou não de investimentos para o plano analisado.

4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas

Para verificar a viabilidade financeira de todas as melhorias e propostas feitas para a Way Autopeças, o grupo fez estudos dos custos de investimento inicial.

O investimento, é uma retirada de dinheiro em que a empresa conta com a expectativa de um futuro retorno.

Segundo Lapponi, (2007, p. 102):

[...] o investimento de capital na empresa em operação é um desembolso com a expectativa de obter benefício futuros quantificados pela geração de um fluxo de retornos adequados essa alocação de recursos pode ser realizada em ativos tangíveis com a compra de terreno, construção de prédios, compra e instalação de equipamentos etc.”.

Lacruz (2008) explica que o investimento inicial pode ser dividido em: “[...] investimentos fixos e pré-operacionais, que correspondem a todas as despesas que se tem para que o negócio possa funcionar apropriadamente” (LACRUZ, 2008 p. 105).

Como demonstrado e informado durante todo o trabalho, o grupo fez uma série de mudanças e sugestões de melhorias que estão dispostas na Tabela 04:

Tabela 04: Total de investimento inicial Melhorias propostas

Tabela de investimento inicial							
Estacionamento							
Descrição	Valor unitario	Quat.mês	anual	Total	Dep. mensal	Dep. anual	Meses uso
Aluguel	R\$ 800,00		12	R\$ 9.600,00			
Arreia	R\$ 200,00	1		R\$ 200,00	R\$ 1,67	R\$ 16,67	120
brita	R\$ 70,00	6		R\$ 420,00	R\$ 17,50	R\$ 35,00	24
Calçada	R\$ 500,00	1		R\$ 500,00	R\$ 4,17	R\$ 41,67	120
Cimento	R\$ 25,00	4		R\$ 100,00	R\$ 0,83	R\$ 8,33	120
Mão de obra geral	R\$ 2.000,00	1		R\$ 2.000,00			
Pó de brita	R\$ 100,00	3		R\$ 300,00	R\$ 2,50	R\$ 25,00	120
Portão	R\$ 3.000,00	1		R\$ 3.000,00	R\$ 50,00	R\$ 250,00	60
Poste	R\$ 50,00	10		R\$ 500,00	R\$ 4,17	R\$ 41,67	120
Sinalização	R\$ 400,00	1		R\$ 400,00	R\$ 8,33	R\$ 33,33	48
Tela	R\$ 10,00	20		R\$ 200,00	R\$ 1,67	R\$ 16,67	60
Terraplanagem	R\$ 130,00	1		R\$ 130,00			
Tijolo	R\$ 0,44	500		R\$ 220,00	R\$ 1,83	R\$ 18,33	120
Total				R\$ 17.570,00			
Placas de divulgação/outdoor fachada							
Fachada	R\$ 4.500,00	1		R\$ 4.500,00	R\$ 75,00	R\$ 375,00	60
Outdoor 1	R\$ 350,00	6		R\$ 2.100,00			
Outdoor 2	R\$ 350,00	6		R\$ 2.100,00			
Total				R\$ 8.700,00			
Plano de fidelização							
Brindes	R\$ 500,00		12	R\$ 6.000,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	12
Pontos de vantagens	R\$ 3,00		600	R\$ 1.800,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	12
Total				R\$ 7.800,00			
Mídias digitais							
Celular	R\$ 1.000,00	3		R\$ 3.000,00	R\$ 125,00	R\$ 250,00	24
E-commerce	500	1		R\$ 500,00			
Facebook	100	1		R\$ 100,00			
Total				R\$ 3.600,00			
Plano de Retenção de Talentos							
Comissão dos vended	R\$ 1.500,00	4		R\$ 6.000,00			
Premiação interna	R\$ 300,00	1		R\$ 300,00			
Qualificação	R\$ 10.000,00	1		R\$ 10.000,00			
Total				R\$ 16.300,00	R\$ 942,67	R\$ 1.761,67	
Total do investimento				R\$ 55.731,67			

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Acima temos o custo de investimento, nas melhorias propostas dos planos de fidelização e o item e-Comerce que corresponde ao Mercado Livre, além do abastecimento e o plano de estímulo à equipe de vendas.

As tabelas aqui apresentadas destacam os custos necessários para que a empresa funcione e cumpra seus devidos deveres dentro do período projetado.

Na sequência estão descritos em tabelas os impactos nos custos: fixos e variáveis da empresa, comparando-se o ano atual de 2017 com o ano de 2018 como projeções futuras apresentadas.

a) Custos Variáveis:

Custos variáveis são aqueles ligados diretamente aos materiais auxiliares, matéria-prima e mão de obra direta, utilizados no processo de produção ou para comercialização de um produto. Como acrescenta Hoji (2012, p. 341): “Os custos variáveis, são representados, basicamente, pelos materiais utilizados no processo de produção (matérias-primas, matérias auxiliares etc.) e pela mão de obra direta”.

Para Casarotto (2010): “Os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida. Frequentemente são considerados como variáveis os custos de mão de obra, matéria prima, transporte, energia e desgaste de ferramentas” (CASAROTTO, 2010 p. 232).

Nas tabelas temos os custos variáveis da Way Autopeças. A tabela 05: destaca o cenário atual da empresa e a Tabela 06 (p.117): descreve os custos variáveis após as melhorias propostas.

Tabela 05: Custos variáveis Mês 2017

Custos Variáveis Mês	
Descrição	Valor Unitário
Compras	R\$ 170.216,60
Consulta SPC/Serasa	R\$ 450,00
CSLL (cont. sindical lucro Líquido)	R\$ 3.269,50
Embalagens	R\$ 100,00
Impostos PIS e COFINS	R\$ 1.857,00
IRPJ (inp. Renda pessoa jurídica)	R\$ 3.269,50
Materiais de limpeza/mercado	R\$ 800,00
Total	R\$ 179.962,60

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Tabela 06: Custos variáveis Mês projeção 2018

Custos Variáveis Mês projeção	
Descrição	Valor Unitário
Compras	R\$ 187.238,28
Consulta SPC/Serasa	R\$ 450,00
CSLL (cont. sindical lucro Liquido)	R\$ 3.269,50
Embalagens	R\$ 100,00
Impostos PIS e COFINS	R\$ 1.857,00
IRPJ (inp. Renda pessoa jurídica)	R\$ 3.269,50
Materiais de limpeza/mercado	R\$ 800,00
Melhorias	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 197.984,28

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Ao comparar os custos variáveis da empresa, antes das melhorias no ano atual de 2017 e a sua projeção para o ano de 2018, temos uma diferença de R\$18,021.68 (Dezoito mil, vinte e um reais e sessenta e oito centavos). A maior diferença se encontra no setor de compras, justificada pelo aumento de 10% nas compras com 5% de inflação previstos para ano futuro, tendo 5% de crescimento após implantações das melhorias totalizado os 10% de aumento.

b) Custos fixos

Como observado pelo Sebrae (2016) os custos fixos são: “[...] os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio”.

Fazem parte dos gastos fixos e mensais das empresas: os salários e aluguéis entre outros custos essenciais para o bom funcionamento da empresa. Custos fixos, “[...] são aqueles que independem da quantidade produzida” (CASAROTTO, 2010 p. 232).

Os custos fixos são caracterizados pelo fato de não apresentar possibilidade qualquer de redução, por motivo de produção baixa ou pouco produtiva. Independentemente da quantidade vendida ou produzida, a empresa sempre terá os custos fixos como compromissos mensais e inadiáveis .

Abaixo temos os Custos fixos da Way Autopeças antes das melhorias propostas e após as melhorias propostas:

A tabela 07 (p. 118): apresentam os custos fixos e semi-fixos de 2017. Já a Tabela 07: descreve a projeção destes custos para 2018.

Tabela 07: Custos Fixos/Semi fixos Atual - 2017

Custos Fixos/Semi Fixos	
Descrição	Valores Unitários
Aluguel	R\$ 1.767,00
Alvará/Bombeiro/Fatma/Vig. Sanitária	R\$ 594,00
COMBUSTIVEL	R\$ 2.490,83
Comissões coletiva	R\$ 2.902,14
Contador	R\$ 760,00
Depreciação	R\$ 1.876,05
Internet	R\$ 199,99
Luz	R\$ 399,85
Maquina de cartão	R\$ 287,94
Prolabores	R\$ 8.557,90
Propaganda	R\$ 785,00
Salários	R\$ 26.414,86
Telefone (celular)	R\$ 757,00
Total	R\$ 47.792,56

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Tabela 08: Custos Fixos/Semi fixos projeção 2018

Custos Fixos/Semi Fixos projeção	
Descrição	Valores Unitários
Aluguel	R\$ 1.767,00
Alvará/Bombeiro/Fatma/Vig. Sanitária	R\$ 594,00
COMBUSTIVEL	R\$ 2.490,83
Comissões coletiva	R\$ 2.902,14
Contador	R\$ 760,00
Depreciação	R\$ 1.876,05
Internet	R\$ 199,99
Luz	R\$ 399,85
Maquina de cartão	R\$ 287,94
Melhorias	R\$ 3.644,31
Prolabores	R\$ 8.557,90
Propaganda	R\$ 785,00
Salários	R\$ 26.414,86
Telefone (celular)	R\$ 757,00
Total	R\$ 51.436,87

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Comparado as tabelas de custos fixos e semi-fixos atual 2017 e a projeção para 2018, temos um aumento nos custos fixos de R\$ 3.644,31 (Três mil, seiscentos e quarenta e quatro mil reais e trinta e um centavos) onde esse custo a mais será compensado com uma maior projeção de vendas. Assim, pagando todos os custos fixos e variáveis, resultará na maior rentabilidade para empresa.

Na Tabela 09: estão descritos os salários dos cinco setores da empresa Way com total de 13 colaboradores num custo fixo para empresa de R\$ 26.414,64 (Vinte e seis mil, quatrocentos e quatorze reais e sessenta e quatro centavos) somandos os custos com férias e décimo terceiro.

Tabela 09: Salários e encargos dos trabalhadores

Salário e encargos dos colaboradores							
Cargo	Salário em R\$	FGTS 8%	13º Salário 01/12	33% / 12	INSS 12%	Funcionario R\$	Nº funcionários
Administrativo	R\$ 6.241,80	R\$ 499,34	R\$ 520,15	R\$ 173,37	R\$ 749,02	R\$ 8.183,68	5
Compras	R\$ 1.842,78	R\$ 147,42	R\$ 153,57	R\$ 51,18	R\$ 221,13	R\$ 2.416,08	1
Entregadores	R\$ 4.900,15	R\$ 392,01	R\$ 408,35	R\$ 136,10	R\$ 588,02	R\$ 6.424,63	3
Financeiro	R\$ 2.141,68	R\$ 171,33	R\$ 178,47	R\$ 59,49	R\$ 257,00	R\$ 2.807,97	1
Vendedores	R\$ 5.020,56	R\$ 401,64	R\$ 418,38	R\$ 139,45	R\$ 602,47	R\$ 6.582,50	3
Tota: R\$	R\$ 20.146,97	R\$ 1.611,76	R\$ 1.678,91	R\$ 559,58	R\$ 2.417,64	R\$ 26.414,86	13

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Na tabela 10: fica observado a formação do estoque da empresa Way Autopeças dividido em cinco setores, sendo que cada setor representa 20% de um estoque de R\$ 965.359,35 (Novecentos e sessenta e cinco mil, trezentos e cinquenta e nove reais e trinta e cinco centavos). A mesma tabela informa o valor de venda desse estoque com uma margem bruta e lucratividade de 40%.

Tabela 10: Formação do Estoque

Formação do Estoque						
Descrição	Percentual de estoque	Quant	Custo	Valor de Venda	Margem(%)	lucro bruto
SUSPENSÃO	20%	4400	R\$ 193.071,87	R\$ 270.300,61	40%	
FILTROS/OLEO	20%	4400	R\$ 193.071,87	R\$ 270.300,61	40%	
MOTOR	20%	4400	R\$ 193.071,87	R\$ 270.300,61	40%	
PALHETAS	20%	4400	R\$ 193.071,87	R\$ 270.300,61	40%	
SILENCIOSO	20%	4400	R\$ 193.071,87	R\$ 270.300,61	40%	
Total		22000	R\$ 965.359,35	R\$ 1.351.503,05		R\$ 386.143,70

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

As tabelas acima citadas reeferem-se ao ano de 2017 e projetadas para o ano de 2018. Considerado o estoque sem alterações, pois nesse sentido a empresa já tem um grande estoque e o grupo sugere que ele se mantenha e evite o aumento para 2018, já que, o estoque parado gera custos para empresa além de ser dinheiro parado.

4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos

Para que se torne possível todas as melhorias na Way Autopeças, a empresa deverá contar com o capital de giro.

Nas observações de Hong (2010, p. 22): “O Capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional”.

O capital de giro será usado nas operações da empresa para viabilidade das melhorias propostas, tanto para aquisições de produtos, nas despesas operacionais ou formação de estoque.

Na Tabela 11, destacam-se algumas sugestões de levantamento de investimento relacionados às melhorias propostas, com as respectivas taxas de juros tendo duas instituições financeiras (Bancos) como sugestão.

Tabela 11: Financiamento

FINANCIAMENTO			
Financeiras	Faixa \$	Taxa mensal	Taxa anual
BNDS	R\$ 57.403,34	1%	12%
SICOOB	R\$ 57.403,34	1,65%	19,8%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Segundo Assaf Neto (2008): “O financiamento de uma empresa por meio de recursos próprios pode desenvolver-se pela retenção de seus resultados líquidos (autofinanciamento)” (ASSAF NETO, 2008 p. 439).

O grupo sugere para empresa o autofinanciamento, pois as melhorias propostas não necessitam de um grande investimento, pelo fato de não ser necessário um aporte ou recursos financeiros de instituições financeiras, já que as mudanças poderão ser feitas aos poucos conforme a disponibilidade de recursos da empresa, evitando o endividamento.

4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro

O prazo médio é o tempo calculado que a empresa tem, desde a verificação da necessidade do produto passando pelo prazo de aquisição, pagamento ao fornecedor, até o pagamento dos clientes.

Hoji (2012) observa ser possível dizer que o ciclo financeiro é uma consequência dos prazos médios, o que também pode ser considerado como fluxo de caixa dentro da empresa, pois representa o tempo/prazo entre o pagamento de seu fornecedor e o recebimento de seus clientes.

Entende-se que o ciclo financeiro é muito importante no controle gerencial da empresa, na descrição dos prazos de recebimentos de clientes e também como se faz o pagamento aos fornecedores.

Dentro da empresa Way Autopeças, os prazos de pagamentos para clientes finais são aplicados da seguinte forma:

- À vista: no pagamento à vista, a empresa concede o desconto de 10 a 20%, e o pagamento pode ser efetuado em dinheiro, cartão de débito e cartão de crédito no total da compra (1x);
- Cartões de crédito: são aceitos em as compras podem ser parceladas em até 6x com juros.

Para as mecânicas (atacado) a empresa tem uma segunda política de vendas: no pagamento à vista a empresa concede o desconto de 30 a 40%, e o pagamento pode ser efetuado em dinheiro, cheque, cartão de débito e cartão de crédito em boletos conforme a escolha de pagamento. O desconto concedido pela empresa sobre o produto, refere-se ao valor bruto do produto, sendo parcelado em até 6 x, e no boleto em até 3 vezes.

Os fornecedores da Way autopeças variam com prazos de pagamentos dos produtos comprados à vista, ou através de boletos com prazo de 15 dias, 21 dias, 30 dias, ou 60 dias dependendo do fornecedor e sua política de recebimento.

O prazo médio é o tempo calculado que a empresa tem, desde a verificação da necessidade do produto passando pelo prazo de aquisição, pagamento ao fornecedor, até o pagamento dos clientes.

Hoji (2012) observa ser possível dizer que o ciclo financeiro é uma consequência dos prazos médios, o que também pode ser considerado como fluxo de caixa dentro da empresa, pois representa o tempo/prazo entre o pagamento de seu fornecedor e o recebimento de seus clientes.

Entende-se que o ciclo financeiro é muito importante no controle gerencial da empresa, na descrição dos prazos de recebimentos de clientes e também como se faz o pagamento aos fornecedores.

Dentro da empresa Way Autopeças, os prazos de pagamentos para clientes finais são aplicados da seguinte forma:

- À vista: no pagamento à vista, a empresa concede o desconto de 10 a 20%, e o pagamento pode ser efetuado em dinheiro, cartão de débito e cartão de crédito no total da compra (1x);
- Cartões de crédito: são aceitos em as compras podem ser parceladas em até 6x com juros.

Para as mecânicas (atacado) a empresa tem uma segunda política de vendas: no pagamento à vista a empresa concede o desconto de 30 a 40%, e o pagamento pode ser efetuado em dinheiro, cheque, cartão de débito e cartão de crédito em boletos conforme a escolha de pagamento. O desconto concedido pela empresa sobre o produto, refere-se ao valor bruto do produto, sendo parcelado em até 6 x, e no boleto em até 3 vezes.

Os fornecedores da Way autopeças variam com prazos de pagamentos dos produtos comprados à vista, ou através de boletos com prazo de 15 dias, 21 dias, 30 dias, ou 60 dias dependendo do fornecedor e sua política de recebimento.

4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa Mensal e Anual

O demonstrativo de resultados são relatórios ou planilhas feitas mensal e anualmente, disponibilizando para a empresa segurança nas suas atividades financeiras, além de informar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), determinado como a imagem contábil da dinâmica financeira da empresa em um período determinado (exercício). Foi instituída através do artigo 187 da Lei nº. 6.404 de 15 de dezembro de 1.976 (lei das sociedades por ações) que estabelece: (BRASIL, 1976).

A demonstração do resultado do exercício discriminará:

- I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;

VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

§ 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados:

a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e

b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos. (BRASIL, 1976).

A legislação aqui mencionada destaca a apresentação da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), discriminando:

- A receita bruta: serviços e venda as deduções das vendas, os abatimentos e impostos;
- A receita líquida: das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social (BRASIL, 1976).

De acordo com o parágrafo 1º da lei nº. 6.404/76, em sua alínea a) e b), obedecendo ao princípio da competência, para a apuração do resultado do exercício serão computados os seguintes dados: a) as receitas, rendimentos e ganhos do período, que independem da sua realização em moeda e; b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos (BRASIL, 1976).

Para (HOJI, 2009), o resultado do período e sua operação constituem-se obrigação contábil relacionada à definição de todas as receitas da empresa: custos e despesas, como aduz o princípio do Regime de Competência de Contas. De acordo com o autor:

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido ente duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido (HOJI, 2009 p. 267)

Como resumo financeiro estruturado de forma lógica em um período contábil previamente estabelecido, permite aos seus investidores e os próprios gestores a aplicação de uma análise separada por etapas, compreendendo o resultado bruto, resultado operacional e não operacionais deduzidos os custos e despesas, determinando o seu lucro líquido.

A Tabela 12 (p. 126), apresenta a planilha do demonstrativo de resultados da empresa nos últimos 06 meses, com lucro de R\$ 63.288,49 (Sessenta e Três Mil, Duzentos e Oitenta e Oito Reais e Quarenta e Nove Centavos) acumulado neste período.

Tabela 12: Planilha: Demonstrativo de Resultados (últimos 06 meses/2017)

PLANILHA DRE ATUAL 2017						
MÊS	QUANTIA MÉDIA	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	CUSTO TOTAL	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL
1	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 179.962,60	R\$ 466.717,95	R\$ 238.303,24	-R\$ 228.414,71
2	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 359.925,20	R\$ 646.680,55	R\$ 476.606,48	-R\$ 170.074,07
3	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 539.887,80	R\$ 826.643,15	R\$ 714.909,72	-R\$ 111.733,43
4	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 719.850,40	R\$ 1.006.605,75	R\$ 953.212,96	-R\$ 53.392,79
5	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 899.813,00	R\$ 1.186.568,35	R\$ 1.191.516,20	R\$ 4.947,85
6	7344	R\$ 286.755,35	R\$ 1.079.775,60	R\$ 1.366.530,95	R\$ 1.429.819,44	R\$ 63.288,49

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Na Tabela 13 (p. 125), destaca-se a projeção do demonstrativo de resultado para 2018 dos primeiros 06 meses (mesmo período do ano de 2017), estabelecendo as melhorias sugerida pelo grupo que se aplicadas resultaria no lucro de R\$ 98.140,54 (Noventa e oito mil, cento e quarenta reais e cinquenta e quatro centavos) com lucro de mais de 55% Sobre o mesmo período do ano passado.

Tabela 13: Demonstrativo de Resultados Esperados (Janeiro a julho de 2018)

DRE 2018						
MÊS	QUANTIA MÉDIA	CUSTO FIXO	CUSTO VARIÁVEL	CUSTO TOTAL	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL
1	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 197.984,28	R\$ 506.605,47	R\$ 262.133,59	-R\$ 244.471,88
2	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 395.968,55	R\$ 704.589,75	R\$ 524.267,18	-R\$ 180.322,57
3	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 593.952,83	R\$ 902.574,02	R\$ 786.400,77	-R\$ 116.173,25
4	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 791.937,10	R\$ 1.100.558,30	R\$ 1.048.534,36	-R\$ 52.023,93
5	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 989.921,38	R\$ 1.298.542,57	R\$ 1.310.667,95	R\$ 12.125,38
6	7695	R\$ 308.621,20	R\$ 1.187.905,65	R\$ 1.496.526,85	R\$ 1.572.801,54	R\$ 76.274,70

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

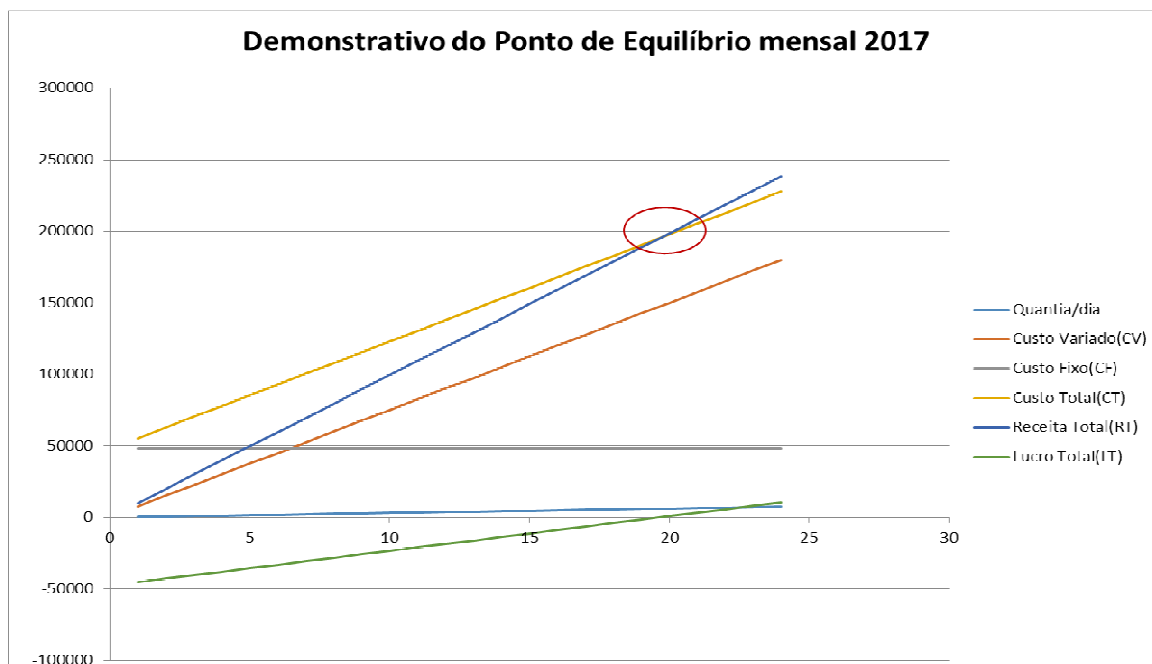
A Tabela 14: relaciona o demonstrativo de resultado mensal da Way Autopeças, com a sua situação atual no presente ano 2017.

Tabela 14: Planilha Deomnstrativo de Resultados mensal 2017

PLANILHA DRE MENSAL 2017						
Dia	Quantia/dia	Custo Variado(CV)	Custo Fixo(CF)	Custo Total(CT)	Receita Total(RT)	Lucro Total(LT)
1	306	R\$ 7.498,44	R\$ 47.792,56	R\$ 55.291,00	R\$ 9.929,30	-R\$ 45.361,70
2	612	R\$ 14.996,88	R\$ 47.792,56	R\$ 62.789,44	R\$ 19.858,60	-R\$ 42.930,84
3	918	R\$ 22.495,33	R\$ 47.792,56	R\$ 70.287,88	R\$ 29.787,91	-R\$ 40.499,98
4	1224	R\$ 29.993,77	R\$ 47.792,56	R\$ 77.786,33	R\$ 39.717,21	-R\$ 38.069,12
5	1530	R\$ 37.492,21	R\$ 47.792,56	R\$ 85.284,77	R\$ 49.646,51	-R\$ 35.638,26
6	1836	R\$ 44.990,65	R\$ 47.792,56	R\$ 92.783,21	R\$ 59.575,81	-R\$ 33.207,40
7	2142	R\$ 52.489,09	R\$ 47.792,56	R\$ 100.281,65	R\$ 69.505,11	-R\$ 30.776,54
8	2448	R\$ 59.987,53	R\$ 47.792,56	R\$ 107.780,09	R\$ 79.434,41	-R\$ 28.345,68
9	2754	R\$ 67.485,98	R\$ 47.792,56	R\$ 115.278,53	R\$ 89.363,72	-R\$ 25.914,82
10	3060	R\$ 74.984,42	R\$ 47.792,56	R\$ 122.776,98	R\$ 99.293,02	-R\$ 23.483,96
11	3366	R\$ 82.482,86	R\$ 47.792,56	R\$ 130.275,42	R\$ 109.222,32	-R\$ 21.053,10
12	3672	R\$ 89.981,30	R\$ 47.792,56	R\$ 137.773,86	R\$ 119.151,62	-R\$ 18.622,24
13	3978	R\$ 97.479,74	R\$ 47.792,56	R\$ 145.272,30	R\$ 129.080,92	-R\$ 16.191,38
14	4284	R\$ 104.978,18	R\$ 47.792,56	R\$ 152.770,74	R\$ 139.010,22	-R\$ 13.760,52
15	4590	R\$ 112.476,63	R\$ 47.792,56	R\$ 160.269,18	R\$ 148.939,53	-R\$ 11.329,66
16	4896	R\$ 119.975,07	R\$ 47.792,56	R\$ 167.767,63	R\$ 158.868,83	-R\$ 8.898,80
17	5202	R\$ 127.473,51	R\$ 47.792,56	R\$ 175.266,07	R\$ 168.798,13	-R\$ 6.467,94
18	5508	R\$ 134.971,95	R\$ 47.792,56	R\$ 182.764,51	R\$ 178.727,43	-R\$ 4.037,08
19	5814	R\$ 142.470,39	R\$ 47.792,56	R\$ 190.262,95	R\$ 188.656,73	-R\$ 1.606,22
20	6120	R\$ 149.968,83	R\$ 47.792,56	R\$ 197.761,39	R\$ 198.586,03	R\$ 824,64
21	6426	R\$ 157.467,28	R\$ 47.792,56	R\$ 205.259,83	R\$ 208.515,34	R\$ 3.255,50
22	6732	R\$ 164.965,72	R\$ 47.792,56	R\$ 212.758,28	R\$ 218.444,64	R\$ 5.686,36
23	7038	R\$ 172.464,16	R\$ 47.792,56	R\$ 220.256,72	R\$ 228.373,94	R\$ 8.117,22
24	7344	R\$ 179.962,60	R\$ 47.792,56	R\$ 227.755,16	R\$ 238.303,24	R\$ 10.548,08

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Gráfico 09: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio mensal 2017



Na análise da Tabela 14 (p. 125) e Gráfico 09 é possível comparar os resultados atuais. Nota-se que a empresa tem seu ponto de equilíbrio apenas no dia 20, o qual soma um total no dia 24 de R\$.548,08 (Dez Mil, Quientos e Quarenta e Oito e Oito Centavos) de lucro líquido no mês.

A tabela 15 (p.127): apresenta a planilha do Demonstrativo (DRE) mensal para o ano de 2018:

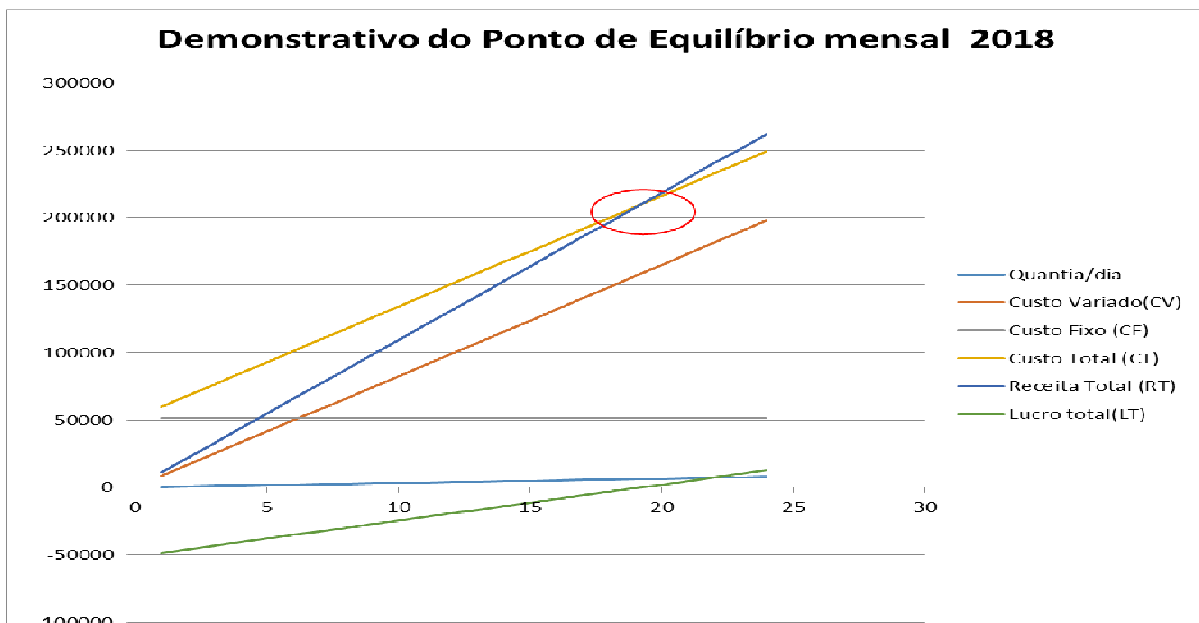
Tabela 15: Planilha Deomnstrativo de Resultados mensais para o ano (2018)

PLANILHA DRE MENSAL 2018						
DIA	Quantia/dia	Custo Variado(CV)	Custo Fixo (CF)	Custo Total (CT)	Receita Total (RT)	Lucro total(LT)
1	321	R\$ 8.249,34	R\$ 51.436,87	R\$ 59.686,21	R\$ 10.922,23	-R\$ 48.763,98
2	641	R\$ 16.498,69	R\$ 51.436,87	R\$ 67.935,56	R\$ 21.844,47	-R\$ 46.091,09
3	962	R\$ 24.748,03	R\$ 51.436,87	R\$ 76.184,90	R\$ 32.766,70	-R\$ 43.418,20
4	1283	R\$ 32.997,38	R\$ 51.436,87	R\$ 84.434,25	R\$ 43.688,93	-R\$ 40.745,31
5	1603	R\$ 41.246,72	R\$ 51.436,87	R\$ 92.683,59	R\$ 54.611,16	-R\$ 38.072,43
6	1924	R\$ 49.496,07	R\$ 51.436,87	R\$ 100.932,93	R\$ 65.533,40	-R\$ 35.399,54
7	2244	R\$ 57.745,41	R\$ 51.436,87	R\$ 109.182,28	R\$ 76.455,63	-R\$ 32.726,65
8	2565	R\$ 65.994,76	R\$ 51.436,87	R\$ 117.431,62	R\$ 87.377,86	-R\$ 30.053,76
9	2886	R\$ 74.244,10	R\$ 51.436,87	R\$ 125.680,97	R\$ 98.300,10	-R\$ 27.380,87
10	3206	R\$ 82.493,45	R\$ 51.436,87	R\$ 133.930,31	R\$ 109.222,33	-R\$ 24.707,98
11	3527	R\$ 90.742,79	R\$ 51.436,87	R\$ 142.179,66	R\$ 120.144,56	-R\$ 22.035,10
12	3848	R\$ 98.992,14	R\$ 51.436,87	R\$ 150.429,00	R\$ 131.066,80	-R\$ 19.362,21
13	4168	R\$ 107.241,48	R\$ 51.436,87	R\$ 158.678,35	R\$ 141.989,03	-R\$ 16.689,32
14	4489	R\$ 115.490,83	R\$ 51.436,87	R\$ 166.927,69	R\$ 152.911,26	-R\$ 14.016,43
15	4809	R\$ 123.740,17	R\$ 51.436,87	R\$ 175.177,04	R\$ 163.833,49	-R\$ 11.343,54
16	5130	R\$ 131.989,52	R\$ 51.436,87	R\$ 183.426,38	R\$ 174.755,73	-R\$ 8.670,66
17	5451	R\$ 140.238,86	R\$ 51.436,87	R\$ 191.675,73	R\$ 185.677,96	-R\$ 5.997,77
18	5771	R\$ 148.488,21	R\$ 51.436,87	R\$ 199.925,07	R\$ 196.600,19	-R\$ 3.324,88
19	6092	R\$ 156.737,55	R\$ 51.436,87	R\$ 208.174,42	R\$ 207.522,43	-R\$ 651,99
20	6413	R\$ 164.986,90	R\$ 51.436,87	R\$ 216.423,76	R\$ 218.444,66	R\$ 2.020,90
21	6733	R\$ 173.236,24	R\$ 51.436,87	R\$ 224.673,11	R\$ 229.366,89	R\$ 4.693,78
22	7054	R\$ 181.485,59	R\$ 51.436,87	R\$ 232.922,45	R\$ 240.289,12	R\$ 7.366,67
23	7374	R\$ 189.734,93	R\$ 51.436,87	R\$ 241.171,80	R\$ 251.211,36	R\$ 10.039,56
24	7695	R\$ 197.984,28	R\$ 51.436,87	R\$ 249.421,14	R\$ 262.133,59	R\$ 12.712,45

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

O Gráfico 10: informa o Demonstrativo de Resultados mensal do ano de 2018.

Gráfico – 10: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio mensal para (2018)



Nas Tabela 15 (p. 127) é possível conferir o demonstrativo de resultado para o ano de 2018 com as projeções de vendas e melhorias aplicadas, informando que a empresa continua com apenas 04 dias de lucro no mês, mas com uma diferença: o valor 2017 é R\$ 10.548,08 (Dez mil, quientos e quarenta e oito reais e oito centavos) e passará em 2018 para R\$ 12.712,45 (Doze mil setecentos e doze reais e quarenta e cinco centavos) com uma melhora de aproximadamente 20% superior ao lucro atual da empresa.

A Tabela 16: destaca a planilha de Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) do ano atual 2017.

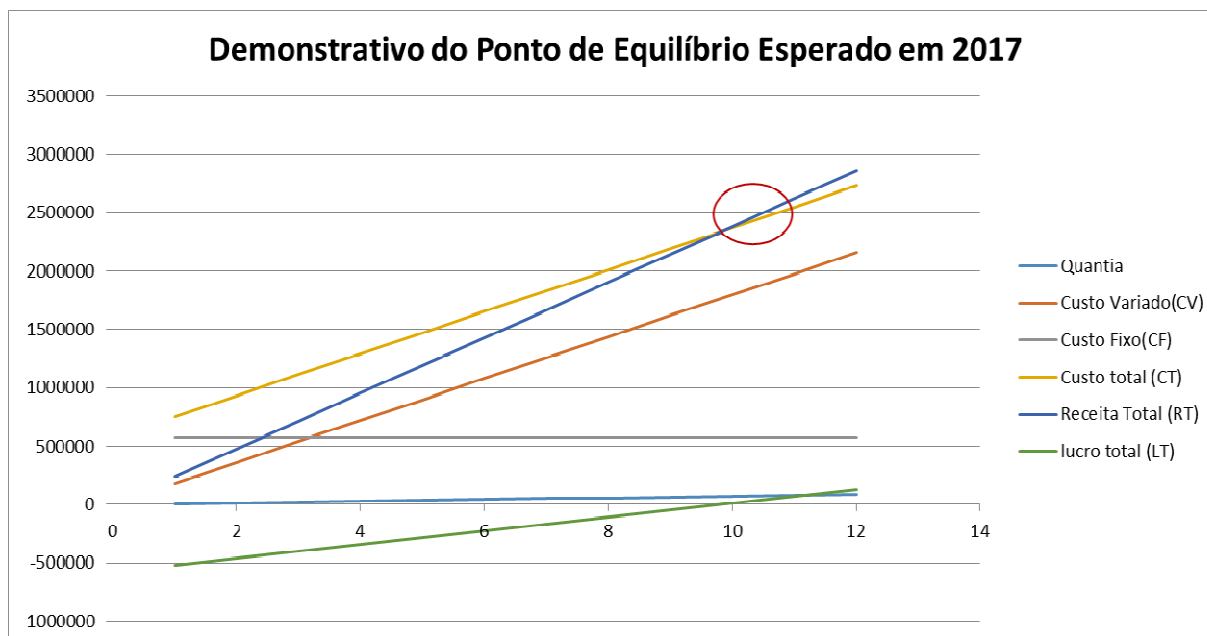
Tabela 16: Planilha: Demonstrativo de Resultados do Exercício de 2017

PLANILHA DO DEMOSTRATIVO ESPERADO ANUAL 2017							
Mês	Quantia	Custo Variado(CV)	Custo Fixo(CF)	Custo total (CT)	Receita Total (RT)	lucro total (LT)	
1	7344	R\$ 179.962,60	R\$ 573.510,71	R\$ 753.473,31	R\$ 238.303,24	-R\$ 515.170,07	
2	14688	R\$ 359.925,20	R\$ 573.510,71	R\$ 933.435,91	R\$ 476.606,48	-R\$ 456.829,43	
3	22032	R\$ 539.887,80	R\$ 573.510,71	R\$ 1.113.398,51	R\$ 714.909,72	-R\$ 398.488,79	
4	29376	R\$ 719.850,40	R\$ 573.510,71	R\$ 1.293.361,11	R\$ 953.212,96	-R\$ 340.148,15	
5	36720	R\$ 899.813,00	R\$ 573.510,71	R\$ 1.473.323,71	R\$ 1.191.516,20	-R\$ 281.807,51	
6	44064	R\$ 1.079.775,60	R\$ 573.510,71	R\$ 1.653.286,31	R\$ 1.429.819,44	-R\$ 223.466,87	
7	51408	R\$ 1.259.738,20	R\$ 573.510,71	R\$ 1.833.248,91	R\$ 1.668.122,68	-R\$ 165.126,23	
8	58752	R\$ 1.439.700,80	R\$ 573.510,71	R\$ 2.013.211,51	R\$ 1.906.425,92	-R\$ 106.785,59	
9	66096	R\$ 1.619.663,40	R\$ 573.510,71	R\$ 2.193.174,11	R\$ 2.144.729,16	-R\$ 48.444,95	
10	73440	R\$ 1.799.626,00	R\$ 573.510,71	R\$ 2.373.136,71	R\$ 2.383.032,40	R\$ 9.895,69	
11	80784	R\$ 1.979.588,60	R\$ 573.510,71	R\$ 2.553.099,31	R\$ 2.621.335,64	R\$ 68.236,33	
12	88128	R\$ 2.159.551,20	R\$ 573.510,71	R\$ 2.733.061,91	R\$ 2.859.638,88	R\$ 126.576,97	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

O Gráfico 11 (p. 129): descreve o Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio Esperado no ano de 2017:

Gráfico 11: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio Esperado para 2017



Ao se observar a Tabela 16 (p. 128) é possível perceber que a Way Autopeças conseguiu acumular um lucro líquido na projeção para o ano atual 2017 de R\$ 126.576,97 (Cento e vinte e seis mil, quinhentos e setenta e seis reais e noventa e sete centavos). Observase que no décimo mês do ano de 2017 a empresa entra em seu ponto de equilíbrio pagando todas as suas despesas do ano.

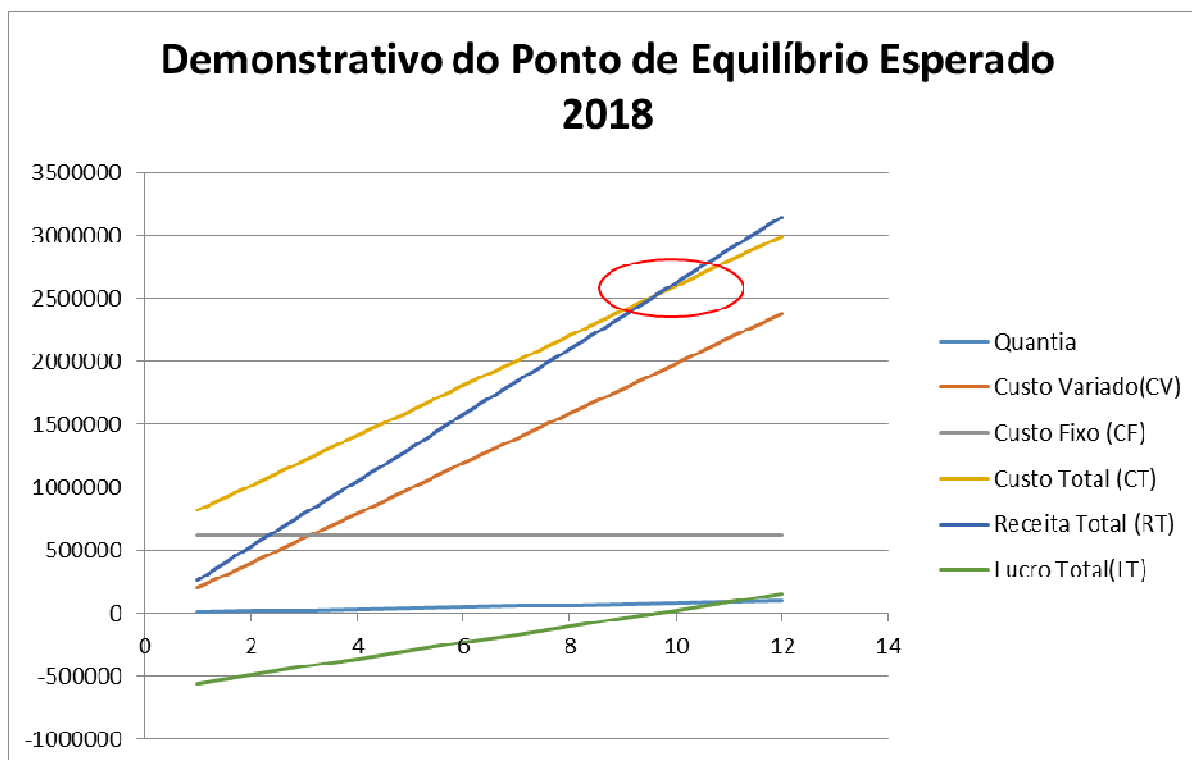
Na Tabela 17 e Gráfico 12 (p. 130), observa-se a projeção como Demonstrativos de Resultado para o ano de 2018, com propostas do grupo para algumas mudanças.

Tabela – 17: Planilha: Demonstrativo esperado (Projeção / 2018)

PLANILHA DO DEMOSTRATIVO ESPERADO 2018							
Mês	Quantia	Custo Variado(CV)	Custo Fixo (CF)	Custo Total (CT)	Receita Total (RT)	Lucro Total(LT)	
1	7695	R\$ 197.984,28	R\$ 617.242,39	R\$ 815.226,67	R\$ 262.133,59	-R\$ 553.093,08	
2	15390	R\$ 395.968,55	R\$ 617.242,39	R\$ 1.013.210,94	R\$ 524.267,18	-R\$ 488.943,76	
3	23085	R\$ 593.952,83	R\$ 617.242,39	R\$ 1.211.195,22	R\$ 786.400,77	-R\$ 424.794,45	
4	30780	R\$ 791.937,10	R\$ 617.242,39	R\$ 1.409.179,49	R\$ 1.048.534,36	-R\$ 360.645,13	
5	38475	R\$ 989.921,38	R\$ 617.242,39	R\$ 1.607.163,77	R\$ 1.310.667,95	-R\$ 296.495,82	
6	46170	R\$ 1.187.905,65	R\$ 617.242,39	R\$ 1.805.148,04	R\$ 1.572.801,54	-R\$ 232.346,50	
7	53865	R\$ 1.385.889,93	R\$ 617.242,39	R\$ 2.003.132,32	R\$ 1.834.935,13	-R\$ 168.197,19	
8	61560	R\$ 1.583.874,20	R\$ 617.242,39	R\$ 2.201.116,59	R\$ 2.097.068,72	-R\$ 104.047,87	
9	69255	R\$ 1.781.858,48	R\$ 617.242,39	R\$ 2.399.100,87	R\$ 2.359.202,31	-R\$ 39.898,56	
10	76950	R\$ 1.979.842,75	R\$ 617.242,39	R\$ 2.597.085,14	R\$ 2.621.335,90	R\$ 24.250,76	
11	84645	R\$ 2.177.827,03	R\$ 617.242,39	R\$ 2.795.069,42	R\$ 2.883.469,49	R\$ 88.400,07	
12	92340	R\$ 2.375.811,30	R\$ 617.242,39	R\$ 2.993.053,69	R\$ 3.145.603,08	R\$ 152.549,39	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Gráfico 12: Demonstrativo do Ponto de Equilíbrio Esperado (Projeção / 2018)



O DRE do ano 2017 totalizou um lucro líquido de R\$ 126.576,97. O grupo simulou um novo DRE para 2018, com aumento nas vendas em 10%, sendo 5% de inflação para o ano futuro, onde a projeção descrita na tabela – 17 e no Gráfico 12 apresentam como resultado o lucro líquido de R\$152.549,39(Cento e cinquenta e dois mil quinhentos e quarenta e nove reais e trinta e nove) com um aumento na lucratividade de aproximadamente 20%, o que confirma a viabilidade nas propostas de melhorias para empresa.

4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira

A análise de viabilidade econômica e financeira descreve as atividades desenvolvidas pela engenharia econômica, identificando quais os fatores relacionados aos benefícios esperados por um determinado investimento, comparados os custos associados, determinando ser lucrativa ou não, aí está a viabilidade econômica de sua implementação. Segundo Veras (2011 p. 33) “[...] a engenharia econômica é o estudo dos métodos e técnicas usados para a análise econômico-financeira de investimentos”.

A tomada de decisão sobre a implementação de um determinado projeto ou atividade agregada à empresa deve considerar: os critérios econômicos (se o investimento é rentável); dos critérios financeiros, ou seja, da disponibilidade de recursos e da procedência dos mesmos (captação de recursos) e, dos critérios financeiros e a sua disponibilidade (CASAROTTO FILHO e KOPITTKKE, 1994).

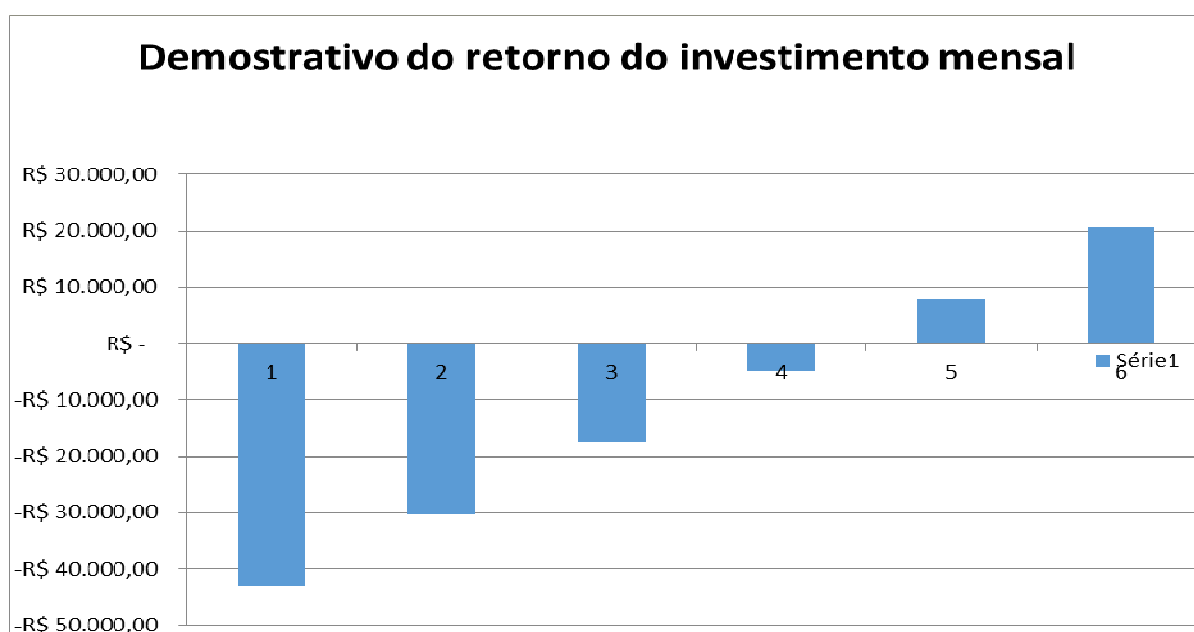
Basicamente a análise de viabilidade econômica descreve a remuneração do capital como investimento (o retorno do capital investido), comparando: se houve lucro ou prejuízo no período, detalhando custos iniciais, a receita e a despesa tendo como resultado o saldo equiparado dentro do período fiscal de acordo com o que apresenta a Tabela 18.

Tabela 18: Demonstrativo do retorno do investimento mensal / lucro líquido.

Demonstrativo do retorno do investimento mensal				
Mês	Quantia mensal	custo total mensal	Receita mensal	saldo do investimento
0				R\$ 55.731,67
1	7695	R\$ 249.421,14	R\$ 262.133,59	-R\$ 43.019,22
2	15390	R\$ 498.842,28	R\$ 524.267,18	-R\$ 30.306,77
3	23085	R\$ 748.263,42	R\$ 786.400,77	-R\$ 17.594,32
4	30780	R\$ 997.684,56	R\$ 1.048.534,36	-R\$ 4.881,87
5	38475	R\$ 1.247.105,70	R\$ 1.310.667,95	R\$ 7.830,58
6	46170	R\$ 1.496.526,85	R\$ 1.572.801,54	R\$ 20.543,03

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Gráfico 13: Demonstrativo de retorno de investimento mensal



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Ao se observar a Tabela 18 e Gráfico 13 (p. 131) é possível constatar que o retorno do investimento das melhorias propostas para Way Autopeças acontece no quinto mês se a empresa resolver utilizar todo seu lucro líquido para quitar o autofinanciamento das melhorias

Conforme o resultado apresentados, com a venda de 35.720 mil itens, teremos um faturamento bruto no total de R\$ 1.310.667,95 (Um milhão, trezentos e déz mil, seissentos e sessenta e sete reais e noventa e cinco centavos).

Com o custo operacional da empresa de R\$ 1.247,105.70 (Um Milhão, Duzentos e Quarenta e Sete Mil, Cento e Cinco Reais e Setenta Centavos) e subtraindo-se este último valor do faturamento bruto, chegando à quantia de R\$ 63.562,25 (Sessenta e Tres Mil, Quinhentos e Sessenta e Dois Reais e Vinte e Cinco Centavos) de lucro líquido acumulado no quinto mês de 2018, sabendo que todas as melhorias propostas para empresa teriam um Custo total de R\$ 55.731,67 (Cinquenta e Cinco Mil, Setessentos e Trinta e Um Reais e Sessenta e Sete Centavos).

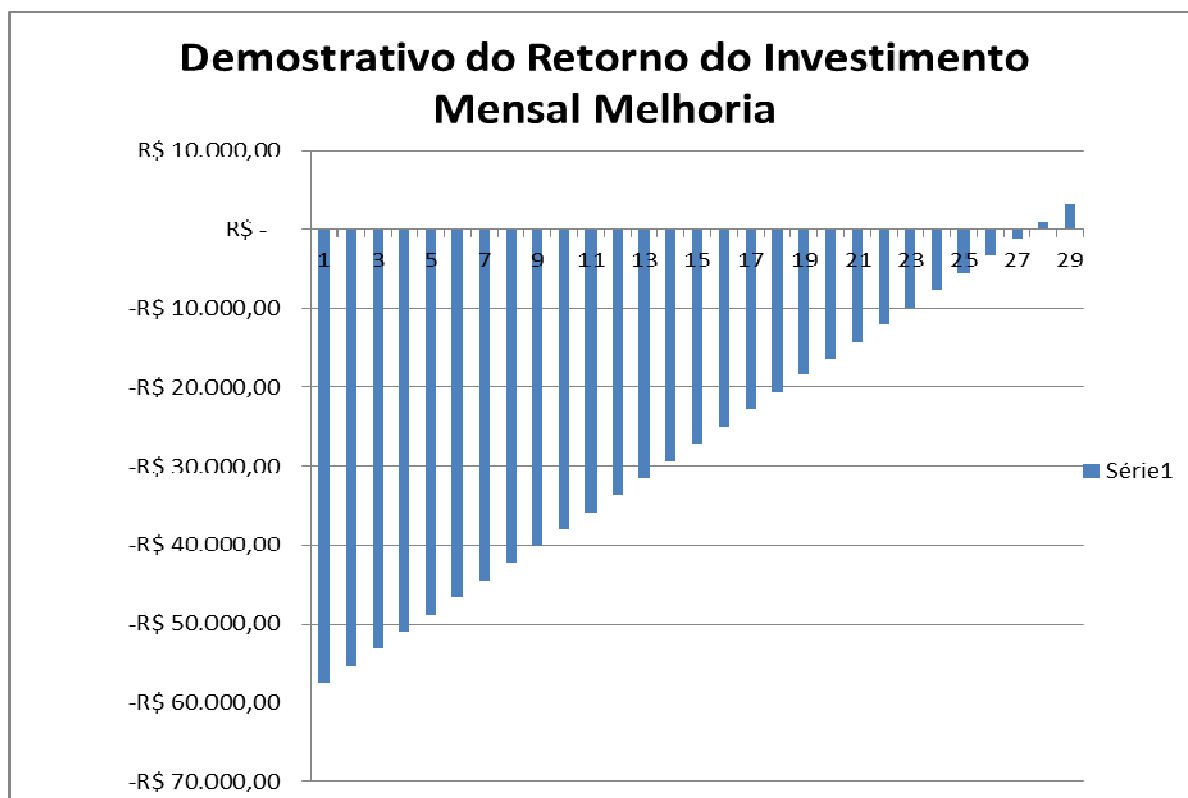
Chega-se a conclusão de que no quinto mês do ano seguinte após a implantação das melhorias a empresa pagaria seu investimento e ainda teria um saldo positivo em seu caixa de R\$ 7.830,58 (Sete mil, oitocentos e trinta reais e cinquenta e oito centavos) caso queira utilizar todo lucro líquido para pagar o investimento.

Tabela 19: Demonstrativo do retorno do investimento mensal utilizando apenas o lucro do investimento

Demonstrativo do Retorno do Investimento Mensal Melhoria							
Mês	Quantia mensal	Custo fixo	Custo variável	Custo total	Receita total	Lucro total	
0	7695	R\$ 51.436,87	R\$ 197.984,28	R\$ 249.421,14	R\$ 262.133,59	-R\$ 57.493,34	
1	7695	R\$ 51.436,87	R\$ 197.984,28	R\$ 249.421,14	R\$ 262.133,59	-R\$ 55.328,97	
2	15390	R\$ 102.873,73	R\$ 395.968,55	R\$ 498.842,28	R\$ 524.267,18	-R\$ 53.164,60	
3	23085	R\$ 154.310,60	R\$ 593.952,83	R\$ 748.263,42	R\$ 786.400,77	-R\$ 51.000,24	
4	30780	R\$ 205.747,46	R\$ 791.937,10	R\$ 997.684,56	R\$ 1.048.534,36	-R\$ 48.835,87	
5	38475	R\$ 257.184,33	R\$ 989.921,38	R\$ 1.247.105,70	R\$ 1.310.667,95	-R\$ 46.671,50	
6	46170	R\$ 308.621,20	R\$ 1.187.905,65	R\$ 1.496.526,85	R\$ 1.572.801,54	-R\$ 44.507,13	
7	53865	R\$ 360.058,06	R\$ 1.385.889,93	R\$ 1.745.947,99	R\$ 1.834.935,13	-R\$ 42.342,76	
8	61560	R\$ 411.494,93	R\$ 1.583.874,20	R\$ 1.995.369,13	R\$ 2.097.068,72	-R\$ 40.178,40	
9	69255	R\$ 462.931,79	R\$ 1.781.858,48	R\$ 2.244.790,27	R\$ 2.359.202,31	-R\$ 38.014,03	
10	76950	R\$ 514.368,66	R\$ 1.979.842,75	R\$ 2.494.211,41	R\$ 2.621.335,90	-R\$ 35.849,66	
11	84645	R\$ 565.805,52	R\$ 2.177.827,03	R\$ 2.743.632,55	R\$ 2.883.469,49	-R\$ 33.685,29	
12	92340	R\$ 617.242,39	R\$ 2.375.811,30	R\$ 2.993.053,69	R\$ 3.145.603,08	-R\$ 31.520,92	
13	100035	R\$ 668.679,26	R\$ 2.573.795,58	R\$ 3.242.474,83	R\$ 3.407.736,67	-R\$ 29.356,56	
14	107730	R\$ 720.116,12	R\$ 2.771.779,85	R\$ 3.491.895,97	R\$ 3.669.870,26	-R\$ 27.192,19	
15	115425	R\$ 771.552,99	R\$ 2.969.764,13	R\$ 3.741.317,11	R\$ 3.932.003,85	-R\$ 25.027,82	
16	123120	R\$ 822.989,85	R\$ 3.167.748,40	R\$ 3.990.738,25	R\$ 4.194.137,44	-R\$ 22.863,45	
17	130815	R\$ 874.426,72	R\$ 3.365.732,68	R\$ 4.240.159,39	R\$ 4.456.271,03	-R\$ 20.699,08	
18	138510	R\$ 925.863,59	R\$ 3.563.716,95	R\$ 4.489.580,54	R\$ 4.718.404,62	-R\$ 18.534,72	
19	146205	R\$ 977.300,45	R\$ 3.761.701,23	R\$ 4.739.001,68	R\$ 4.980.538,21	-R\$ 16.370,35	
20	153900	R\$ 1.028.737,32	R\$ 3.959.685,50	R\$ 4.988.422,82	R\$ 5.242.671,80	-R\$ 14.205,98	
21	161595	R\$ 1.080.174,18	R\$ 4.157.669,78	R\$ 5.237.843,96	R\$ 5.504.805,39	-R\$ 12.041,61	
22	169290	R\$ 1.131.611,05	R\$ 4.355.654,05	R\$ 5.487.265,10	R\$ 5.766.938,98	-R\$ 9.877,24	
23	176985	R\$ 1.183.047,91	R\$ 4.553.638,33	R\$ 5.736.686,24	R\$ 6.029.072,57	-R\$ 7.712,88	
24	184680	R\$ 1.234.484,78	R\$ 4.751.622,60	R\$ 5.986.107,38	R\$ 6.291.206,16	-R\$ 5.548,51	
25	192375	R\$ 1.285.921,65	R\$ 4.949.606,88	R\$ 6.235.528,52	R\$ 6.553.339,75	-R\$ 3.384,14	
26	200070	R\$ 1.337.358,51	R\$ 5.147.591,15	R\$ 6.484.949,66	R\$ 6.815.473,34	-R\$ 1.219,77	
27	207765	R\$ 1.388.795,38	R\$ 5.345.575,43	R\$ 6.734.370,80	R\$ 7.077.606,93	R\$ 944,60	
28	215460	R\$ 1.440.232,24	R\$ 5.543.559,70	R\$ 6.983.791,94	R\$ 7.339.740,52	R\$ 3.108,97	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2017)

Gráfico 14: Demonstrativo de Retorno de Investimento Mensal Melhoria.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2017);

Ao observar a Tabela 19 (p. 133) e Gráfico 14 acima é possível constatar que o retorno do investimento das melhorias propostas para Way Autopeças acontece no vigésimo sétimo mês, onde a empresa irá pagar as melhorias propostas pelo grupo, somente com o lucro por elas proporcionado. Salientando que a projeção de vendas produzirá um crescimento de 10% o qual o grupo julga ser alcançável.

A média de retorno do investimento é de cerca de 2% mensal, o que demonstra a viabilidade de tal investimento, pois essa aplicação trará mais retorno do que um investimento na poupança que rende apenas 0,04% ao mês, além do que: as melhorias propostas agregam valor para a Way Autopeças.

4.10.6 Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de Endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas

Os índices financeiros podem ser classificados em: índices de liquidez; índices de atividade; índices de endividamento e; índices de rentabilidade, a seguir descritos, (MEDEIROS; DALLA NORA; BOLIGON; DENARDIN e MURINI, 2012).

- Índices de Liquidez: são os índices que avaliam a capacidade financeira de uma organização no sentido desta satisfazer os seus compromissos financeiros assumidos junto a terceiros. Estão subdivididos em: Índice de liquidez corrente; Índice de liquidez seca; Índice de liquidez imediata.

- Índice de Atividade: representam as movimentações sofridas pelos valores empregados na empresa, ou seja, quanto tempo a empresa demora a recuperar os investimentos gastos, para pagar fornecedores e receber de seus clientes, ajuda a entender melhor a situação da empresa a partir do momento em que se avalia seu ciclo operacional, (MULLER E ANTONIK , 2008). Este índice é composto por: Giro de estoque; Prazo médio de pagamento; Giro do ativo total e; Capital de giro líquido; Índice de cobertura de juros;

- Índice de endividamento: consistem na informação ou relação das origens de recursos entre si, isto é, revelando o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros. É subdividido em: Índice de endividamento geral e; índice de cobertura de juros;

- Índice de Rentabilidade: sendo o objetivo de uma empresa a obtenção do lucro, aplicando o índice de rentabilidade este terá, mensurado o lucro em detrimento do investimento realizado. Todo empresário ou investidor espera a remuneração sobre o capital investido, o que realiza a imagem que os financiadores ou fornecedores de capital esperam obter, ou seja, a capacidade de gerar o lucro adequado e o suficiente para a remuneração de seus ativos na possibilidade de cumprir com os compromissos firmados ao saldar os financiamentos (REIS, 2009). Este índice destaca: Margem de lucro bruto; Margem de lucro líquido; Retorno sobre o investimento (ROI); Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o intuito de desenvolver um plano de fidelização para a empresa Way autopeças, partindo de estudos bibliográficos, nos quais se verificou como a literatura define e avalia as questões relacionadas com o mercado, a competitividade, o *marketing*, a fidelização, o desenvolvimento de recursos humanos e a logística, além de uma pesquisa de campo com as mecânicas da cidade para a elaboração do plano de fidelização, para a análise de sua estrutura de comercialização atual.

No decorrer da realização da pesquisa de campo, analisaram-se todos os setores da empresa, conhecendo suas formas de controle de compras, estoques, vendas, relação empresa/funcionários e empresa/clientes e faz-se a projeção dos negócios.

Após todas as análises feitas, percebeu-se que todos os planos estudados estão interligados, pois dentro da empresa estudada, para aplicá-los, um depende do outro, e para isso é que se apresentam as sugestões de melhoria.

Melhorias direcionadas ao seu público-alvo, inserção de anúncios mais elaborados, elaboração de cartão fidelidade, brindes e descontos. Também foram criados modelos de *outdoors* e redesenhado a logomarca da empresa, para sua modernização chamando a atenção para a sua marca, gerando assim, a lembrança na cabeça de seus clientes. Quando se falar em autopeças ou em loja de autopeças é que os clientes e mecânicos possam lembrar da Way.

Com relação a fidelização dos seus clientes a empresa com ações e propostas elaboradas pelo grupo e já citadas acima, poderá se destacar ainda mais no mercado automotivo e sussecivamente ganhar mercado, aumentando assim, seu faturamento que é o objetivo principal.

Com tudo, conclui-se que a empresa Way Autopeças deve manter um equilíbrio de todos os seus setores, buscando facilitar a visualização rápida de qualquer erro que possa surgir e rapidamente tomar decisões precisas e eficazes. Verificou-se que a empresa é viável e tem um mercado enorme, porém sofre com a não fidelização de seus clientes. Assim, as ações propostas neste trabalho visam a fixação e retorno dos clientes a empresa.

Como toda melhoria envolve custos financeiros, este trabalho trouxe um plano de viabilidade com intuito de mostrar para empresa que o investimento nas

melhorias propostas trarão um resultado significativo e lucrativo como explicado nas tabelas acima.

Salientando que o plano de melhorias, de forma geral, visa organizar toda atuação, planejamento, direção e controle das atividades empresariais, a fim de, apontar falhas e possíveis melhorias para empresa tornando-se uma ferramenta disponível para ajudar a direcionar a empresa em seu aprimoramento e crescimento.

O grupo faz uma pequena observação, para que a empresa desenvolva um estudo aprofundado para definir o aumento de sua lucratividade. Fato que foi observado pelo grupo, que apesar da empresa ter 4 dias de lucro no mês ele ainda é relativamente baixo pelo valor bruto de faturamento atual mensal de R\$ 238.303,24 (Duzentos e trinta e oito mil, trezentos e três reais e vinte e quatro centavos) e com lucro líquido atual de R\$ 10.548,08 (Dez mil, quinhentos e quarenta e oito reais e oito centavos) que correspondem a um lucro de 4,42% ano mês.

O grupo acredita que esse estudo pode melhorar e apontar possíveis gargalos sobre a gestão de preços e estoque, por este motivo julgamos de grande importância um estudo com objetivo de aumentar o lucro líquido e um melhor gestão de compras, estoque e precificação, visando garantir um futuro promissor para Way Autopeças.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos.** (Tese - Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1987.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008

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

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa guia para iniciantes em educação, saúde e ciência sociais.** 4º ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRASIL. Lei nº. 6.404 de 15 de dezembro de 1.976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

_____, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, cidades. **Infográficos: frota municipal de veículos**, 2016. Instituto Brasileiro Geral de Estatísticas. Disponível em:
<<http://cidades.ibge.gov.br/painel/frota.php?lang=&codmun=421720&search=santa-catarina|sao-miguel-do-oeste>>. Acessado em: 10 ago. 2018.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno.** 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.

CABRAL, Claudinei Donisete. **Eficácia na administração de vendas: Importantes procedimentos envolvidos.** Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 5, n. 2, p. 33-40, 2008. Disponível em:
<<http://http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs>>. Acesso em: 18 set. 2017.

CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITCKE, Bruno, Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____, **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia Empresarial.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CECCONELLO, Antônio Renato. AJZENTAL, Alberto. **A construção do Plano de Negócios**. São Paulo: Saraiva 2008.

CERVO, Amando Luiz. **Metodologia científica**. 6.ed são Paulo.Pearson,2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. Rio de janeiro, Elcevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

_____. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2004.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. Ed. Barueri, SP: Mnoele, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CNPJ. **Receita Federal do Brasil Inscrição no CNPJ**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/cnpj/ConvenJuntaBH/InscCNPJOrientacoes.htm>> Acesso em: 22 ago. 2017.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** :Uma visão holística. 8. ed. São Paulo: AAtlas, 2012.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed.São Paulo:Atlas, 2010.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC) : balancedscorecard (BSC) : valor econômico agregado (EVA)**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

G1. **Venda de veículos cai 7,6% em fevereiro, diz Fenabreve**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/carros/noticia/venda-de-veiculos-cai-76-em-fevereiro-de-2017-diz-fenabreve.ghtml>>. Acesso em :18 ago.2017.

G1. **Cresce a procura por autopeças com a crise da indústria automobilística**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2016/03/cresce-procura-por-autopecas-com-crise-do-setor-automobilistico.html>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

H2BRASIL. **Breve história da evolução do automóvel**. Disponível em: <<http://www.h2brasil.com/parte-1/cap-tulo-1-a-evolu-o-do-autom-vel>>. Acesso em: 19 ago. 2017.

HESTERLY, Barney. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva, conceitos e casos**.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

HONG, Yuh Ching. **Gestão de Caixa e do Capital de Giro**. Curitiba: Juruá, 2010.

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

_____. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo 5^o ed. 2008.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo 5^o ed. 2011.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Futura, 1999.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar o mercado**. 1. ed. São Paulo: Ediouro, 2009.

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

LACOMBE, Francisco Masset José. **Administração: Principais tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Dicionário de negócios: economia administração finanças contabilidade estatística engenharia de produção tecnologia da informação direito empresarial sociologia**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócios passo a passo: Transformando sonhos em negócios**. Rio janeiro: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Ed atlas, 2010.

LAPPONI, João Carlos. **Projetos de investimentos Na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier 2007.

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

_____. **Administração de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Técnicas de Vendas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

_____. **Técnicas de vendas: como vender e obter bons resultados**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

_____. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e aplicações e a realidade brasileira**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2016.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Os 12 mandamentos da gestão de custos**. Rio de Janeiro, RJ: FGV Manegement, 2007.

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

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 14 ed, Saraiva, São Paulo, Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWEL/ Livraria PUC. **Histórico do mercado automobilístico**. Rio de Janeiro: (Pontifícia Universidade Católica – PUC / Livravraria – Consulta aos Conteúdos). Disponível em: <[HTTPS://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10114/10114_4.pdf](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/10114/10114_4.pdf)>. Acesso em 17. Ago. 2017.

MEDEIROS, Flaviani, Souto Bolzan; DALLA NORA, Lissandro Dorneles; BOLIGON, Juliana Andréia Rüdell; DENARDIN, Elio Sergio; MURINI, Lisandra Taschetto. **Gestão Econômica e Financeira: A Aplicação de Indicadores**. (IX SEGeT - 2012 / Simpósio de excelência em Gestão de Tecnologia. – Artigo Científico: Tema - Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade - / UNFRA 2012, 01-15 pg.). Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/681653.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2017.

MEGIDO, José; SZULCSEWSKI, Charles. **Administração Estratégica de Vendas e Canais de Distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MT. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações - CBO**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 10 nov. 2017

MULLER, A. N; ANTONICK, L. R. **Análise financeira: uma visão gerencial: guia prático com sugestões e indicações da análise financeira das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 1. ed. São paulo: Atlas. 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, operações e avaliações**. Rio de Janeiro, 2007.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 4. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão estratégica**. 1. ed. são Paulo: ed. Atlas, 2013.

PAOLESCHI, Bruno. **Logística industrial integrada: do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Érica, 2011.

PAURA, Glavio Leal. **Fundamentos da Logística**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná / PR. (Apostila - Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil). Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/fundamentos_logistica.pdf>. Acesso em: 02 out. 2017.

PORTAL – Mercado Livre. Disponível em:<<https://www.mercadolivre.com.br/>>. Acesso em: 17 out. 2017.

PORTAL – Mercado Pago. Disponível em: <<https://www.mercadopago.com.br/>>. Acesso em: 17. out. 2017.

PORTAL – Mercado Shops. Disponível em: <<https://www.mercadoshops.com.br/>>. Acesso em: 19 out. 2017.

PORTAL - Rede Âncora. <<http://www.redeancora.com.br/site/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

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

REIS, A. C. R. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**. (Marca: Como registrar uma marca / Sebrae Nacional: 18.04.2017). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-registrar-uma-marca,6b0a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 02 out. 2017.

_____. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> . Acesso em: 06 out. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão Financeira: manual do participante / Ivan Lopes Silveira, Jorge Maciel da Costa; Consultor Educacional: Adilson César de Araújo**. -- Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: < http://sistemas.sebrae-rs.com.br/ProntoAtendimento/PAAnexosProduto/4542_caixa_e_fluxo_caixa_manual_do_participante_baixa.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o Fluxo de caixa das Empresas – Guia de Sobrevivência empresarial** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SINDIPEÇAS. **Aumento das vendas no setor**. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/noticias/detalhes.php?a=economia&cod=215>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

SMITH, Rob. **O mais completo guia sobre e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.

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

_____. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2014.

TADEU, Hugo Ferreira Braga (Org.). **Gestão de estoques: fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo, SP: Cengagelearning: 2011.

VERAS, L. L. **Matemática financeira: uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

.VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 15. Ed. são Paulo. Atlas. 2014.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

_____. **Administração de matérias:** um enfoque prático. 1.. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – PESQUISA DE COMPORTAMENTO DE MERCADO

PESQUISA QUE BUSCA IDENTIFICAR O COMPORTAMENTO DO MERCADO DE AUTOPEÇAS (TCC – SENAC – 2017)

➤ Você é fiel alguma loja de auto peças? Qual o motivo?

- () way () Sinuelo () Precisão () Zordan () Scherer
() usados () agencia () fora de SMO

Motivo:.....

➤ Você faz comparação: Preço x Marca antes de escolher o produto?

- () Sim () Não.

➤ A escolha para comprar em determinada loja, vai de encontro com o conhecimento técnico do vendedor?

- () sim () não

Qual vendedor?

➤ As empresas de auto peças suprem suas necessidade de atendimento, aonde é levado em consideração, entrega rápida, preço justo, bom atendimento?

- () sim () não

Se não o qual motivo:

➤ Como a mercadoria chega a sua loja?

- () vai buscar () motoboy () correios () outros

➤ Qual fator que leva para comprar em determinada loja?

- () preço () condições de pagamento () marca () garantia

➤ Encontra todos produtos que deseja em são Miguel do oeste?

- () sim () não

Caso não encontre, o que é mais difícil encontrar :.....

➤ O que você acredita que deve ser melhorado em todas auto peças de são Miguel do oeste ? sugestões.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

APÊNDICE C – ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA (TCS)