

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

Júlia Pedrassani

Lilian Brunetto

Michelli Geller

Wuillian Lanza

PLANO DE GERENCIAMENTO DE LOGISTICA E GESTÃO: DIAGNÓSTICO E
PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A EMPRESA MADI PEÇAS

São Miguel do Oeste

2018

Júlia Pedrassani

Lilian Brunetto

Michelli Geller

Wuillian Lanza

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE LOGISTICA E GESTÃO: DIAGNÓSTICO E
PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A EMPRESA MADI PEÇAS**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à
Faculdade SENAC São Miguel Do Oeste, como requisito
para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Comercial.

Orientador: Alexandre Brescansin

São Miguel do Oeste

2018

P712

Plano de gerenciamento de logística e gestão : diagnóstico e proposta de melhorias para a empresa Madi Peças / Júlia Pedrassani et al. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

207 p. Il. ; color.

Orientador: Prof. Me. Alexandre Brescansin
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação do curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

1. Melhorias. 2. Viabilidade econômica. I. Brescansin, Alexandre. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Bruneto, Lilian. IV. Geller, Michelli. V. Lanza, Wuillian.

CDD. 658.403

Esta obra é licenciada pela licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 3.0



Julia Pedrassani

Lilian Brunetto

Michelli Geller

Wuillian Lanza

**PLANO DE GERENCIAMENTO DE LOGISTICA E GESTÃO: DIAGNÓSTICO E
PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A EMPRESA MADI PEÇAS**

Trabalho de Conclusão de semestre apresentado à
Faculdade SENAC São Miguel Do Oeste, como requisito
para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Comercial.

Alexandre Brescansin – SENAC / SC

Deizi Cristina Schwarz – SENAC / SC

Anderson Jose Schneider Thums – SENAC / SC

Ivandro Spengler – SENAC / SC

Aroldo Pereira da Silva – SENAC / SC

Emerson Luiz Pereira – SENAC / SC

São Miguel do Oeste, dezembro de 2018.

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que colaboraram para a sua realização. Às famílias que sempre estiveram ao nosso lado, abrindo mão, muitas vezes, de momentos de lazer e convívio. Aos professores e coordenadores que sempre estiveram à disposição e nos auxiliaram nos momentos de dúvida. E todos os colegas que nos auxiliaram para o alcance do objetivo final. Muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela saúde e perseverança e por manter o grupo unido para a realização deste trabalho. Aos professores, colegas e coordenadores que fizeram parte dessa caminhada sempre estando à disposição para orientar-nos e esclarecer nossas dúvidas.

Nosso agradecimento especial para a Madi Peças na pessoa da sua proprietária Dona Dirce, que nos abriu as portas de sua empresa para que pudéssemos realizar este trabalho. Muito Obrigado.

Todos os que nos ajudaram no fornecimento de material e informações de pesquisa. Além de todos os colaboradores no SENAC/SMO que nos ajudaram para que pudéssemos alcançar o objetivo. O nosso Muito Obrigado a todos.

"Há três tipos de empresas: Empresas que tentam levar os seus clientes onde eles não querem ir; empresas que ouvem os seus clientes e depois respondem às suas necessidades; e empresas que levam os seus clientes aonde eles ainda não sabem que querem ir." (Gary Hamel)

RESUMO

O presente trabalho apresenta todo o andamento e os processos da empresa Madi Peças, desde a compra de produtos até o seu destino final e tem por objetivo desenvolver um plano de melhorias para a empresa Madi Peças. Desse modo esse trabalho é fundamental, aonde é possível medir os possíveis riscos e melhorias que poderão ser feitas durante todo esse processo. Os dados da pesquisa quantitativa foram coletados por meio de pesquisa de campo, com análise dos documentos fornecidos pela mesma, e aplicação de questionário com funcionários, clientes e fornecedores tendo como foco a questão de marketing e logística, buscando melhorar as condições de trabalho, o layout da empresa e sua estratégia de marketing para alavancar suas vendas e fidelizar seu cliente. Ao longo do trabalho foi relatado e tratado de conceitos a respeito de segmentação da empresa, marketing, estrutura da empresa, aspectos da empresa, programa de fidelização do cliente, recursos humanos, logística, comercialização e viabilidade financeira. Por fim, entende-se que tais conceitos são essenciais para uma estratégia na tomada de decisão, diminuindo assim riscos e garantindo sucesso em um empreendimento.

Palavras-chaves: Marketing. Logística. Empresa. Cliente. Funcionários.

ABSTRACT

This paper presents all the progress and processes of Madi Peças company from the purchase of products to their final destination and aims to develop an improvement plan for Madi Peças company. In this way this work is fundamental, where it is possible to measure the possible risk and improvements that can be made throughout this process. The data of quantitative research were collected through field research, with the documents analysis provided by the same, and application questionnaire with employees, with customers and suppliers focused on the issue of marketing and logistics, seeking to improve working conditions, the company's layout and its marketing strategy to boost sales and retain your customer. Throughout the work was reported and dealt with concepts regarding the company's segmentation, marketing, company structure, the company aspects, customer loyalty program, human resources, logistics, marketing and financial viability. Lastly,

Keywords: Marketing. Logistics. Company. Customer. Employees

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Tipos de negócio do segmento e empresas concorrentes.....	25
Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados.....	29
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados.....	29
Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados.....	30
Gráfico 4 - Marca do veículo dos entrevistados.	31
Gráfico 5 - Veiculo dos entrevistados para uso.	31
Gráfico 6 – Relacionamento com a Madi Peças.....	32
Gráfico 7 - Atendimento e disponibilidade de produtos.	32
Gráfico 8 - Encontra peças no comércio local de São Miguel do Oeste.....	33
Gráfico 9 - Realiza as manutenções ou troca de peças necessárias.	33
Gráfico 10 - Avaliação no atendimento da Madi Peças.....	34
Gráfico 11 – Avaliação do sistema de logística (entrega) da empresa Madi Peças.	34
Gráfico 12 - Encontra suas peças na Madi Peças.....	35
Gráfico 13 - Oferta de atendimento pela Madi Peças através de canais virtuais.	35
Gráfico 14 – Oferta de alguma linha de peças ou serviços pela Madi Peças.....	36
Gráfico 15 – Conhecimento se a Madi Peças possui um pós-vendas.....	37
Gráfico 16 - Motivos para o cliente comprar na empresa Madi Peças.	37
Quadro 2 - Dados da localização da empresa.	43
Quadro 3 - Oportunidades e ameaças	47
Figura 1 - Mapa representando a área de atuação da empresa.	52
Figura 2 - Logomarca antiga da Madi Peças.....	55
Figura 3 - Nova marca da Madi Peças.	59
Quadro 4 - Estratégias de marketing.....	61
Figura 4 - Organograma Madi Peças.	66
Quadro 5 - Funcionograma da empresa Madi Peças.....	67
Quadro 6 - Funcionários da Madi Peças.	67
Figura 5 – Ambiente externo da Madi Peças.....	78
Figura 6 - Ambiente interno da Madi Peças.	78
Figura 7 - Ambiente interno da Madi Peças.	79
Figura 8 - Planta Baixa da Madi Peças.	83
Figura 9 - Localização da Madi Peças.	86
Quadro 7 - Projeção de vendas para o ano de 2018.....	92

Quadro 8 - Projeção de vendas para o ano de 2019.....	92
Quadro 9 - Cotas de vendas para os vendedores.....	93
Quadro 10 - Orçamentos de vendas janeiro a novembro 2018.....	94
Quadro 11 - Orçamentos de vendas janeiro a novembro 2019.....	95
Figura 10 – Sugestão de programa para a empresa.....	98
Quadro 12 - Investimento inicial da sala financeiro e administrativo.	102
Quadro 13 - Investimento inicial seção de peças.....	103
Quadro 14 - Investimento inicial da cozinha.....	103
Quadro 15 - Investimento inicial seção de limpeza.	103
Quadro 16 - Investimento inicial produtos higiene.....	104
Quadro 17 - Investimento inicial alimentos e utensílios.....	104
Quadro 18 - Investimento inicial frota da empresa.	104
Quadro 19 - Custos fixos.....	105
Quadro 20 - Custos variáveis.....	106
Quadro 21 - Investimento inicial.	106
Quadro 22 - Depreciação de materiais.....	107
Quadro 26 - Ponto de equilíbrio otimista mensal.....	113
Quadro 27 - Ponto de equilíbrio moderado diário.....	114
Gráfico 17- Ponto de equilíbrio otimista mensal.....	114
Gráfico 18 - Ponto de equilíbrio moderado diário.....	115
Quadro 28 - Ponto de equilíbrio pessimista diário.....	115
Quadro 29 - Ponto de equilíbrio otimista anual.	116
Quadro 30 - Ponto de equilíbrio anual moderada.....	117
Gráfico 19 - Ponto de equilíbrio pessimista diário.	116
Gráfico 20 - Ponto de equilíbrio otimista anual.....	117
Quadro 31 - Ponto de equilíbrio anual pessimista.....	118
Gráfico 21 - Ponto de equilíbrio anual moderada.....	118
Gráfico 22 - Ponto de equilíbrio anual pessimista.	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Especificação do Problema	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	16
1.2	Justificativa	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Estudo do Segmento de Atuação	17
2.1.1	<i>Definição, Apresentação, Conceito do Segmento</i>	17
2.1.2	<i>Levantamento do Histórico do Segmento</i>	19
2.1.3	<i>Fundamentar como as Empresas do Segmento de Atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças</i>	20
2.1.3.1	Marketing	20
2.1.3.2	Pessoas	21
2.1.3.3	Logística	22
2.1.3.4	Vendas	23
2.1.3.5	Finanças	23
2.2	Análise Ambiental do Segmento	23
2.3	Identificação dos Tipos de Negócio do Segmento e das Empresas que concorrem entre si em cada Tipo de Negócio	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	Caracterização da Pesquisa	26
3.2	Técnica de Coletas de Dados	27
3.3	Forma e Análise dos Dados	27
3.4	Pesquisa de Mercado - Estruturação, Aplicação e Tabulação de Pesquisa de Mercado para o Negócio	28
4	ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1	Missão, Visão, Valores	39
4.2	Dados do Empreendimento	40
4.2.1	<i>Razão Social</i>	40
4.2.2	<i>Etapas para o registro do CNPJ</i>	40

4.2.3	<i>Dados Gerais e Jurídicos do Negócio (porte e forma) Contrato Social do empreendimento</i>	41
4.3	Aspectos do Empreendimento: Fabricação, Vendas, Distribuição, Prestação de Serviços, Extração, Agricultura, Pecuária e Outros	42
4.4	Avaliação da Localização da Empresa	42
4.5	Análise Ambiental (PC)	43
4.5.1	<i>Análise Swot</i>	46
4.5.3	<i>Análise das 5 Forças de Porter</i>	49
4.6	Programa de Fidelização (PF)	51
4.6.1	Segmentação de Mercado	51
4.6.1.1	Análise comportamento do consumidor	53
4.6.1.2	Gestão da imagem de marca	54
4.6.2	Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor	55
4.6.2.1	Definição e explicação da Marca, Logomarca e Slogan	57
4.6.2.1.1	Cores	58
4.6.2.1.2	Símbolo/logotipo	58
4.6.2.2	Registro da Marca	59
4.6.3	<i>Ações de Comunicação</i>	60
4.6.3.1	Definição de estratégias para a fidelização	61
4.6.3.2	Elaboração das 8 etapas do plano	62
4.7	Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Pgp)	64
4.7.1	<i>Dados Pessoais do(s) donos da empresa</i>	65
4.7.2	<i>Organograma e Funcionograma</i>	65
4.7.3	<i>Recursos Humanos: número de pessoas e respectivas ocupações, salário mês por ocupação de acordo com a CBO</i>	67
4.7.4	<i>Plano de cargos e salários e elaboração do perfil das ocupações definido por competência</i>	68
4.7.5	<i>Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas</i>	70
4.7.6	<i>Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing</i>	72
4.7.7	<i>Programa de estímulo para equipe de vendas</i>	74
4.8	Ações de Logística Comercial	76
4.8.1	<i>Definição da cadeia logística</i>	76
4.8.1.1	Codificação e classificação dos materiais	79

4.8.1.2	Previsão de Compras – Volume e custos.....	81
4.8.1.3	Previsão de Estoques.....	81
4.8.1.4	Acondicionamento dos produtos ou serviços	83
4.8.1.5	Estratégias de distribuição dos produtos/serviços.....	84
4.8.1.6	Apresentação da Capacidade de Produção	85
4.8.1.7	Análise da localização da empresa	86
4.9	Plano de Comercialização (PC)	86
4.9.1	<i>Tamanho da força de vendas</i>	86
4.9.2	<i>Estrutura da força de vendas</i>	88
4.9.3	<i>Tamanho do mercado</i>	89
4.9.4	<i>Potencial de mercado</i>	90
4.9.5	<i>Projeção do volume de vendas</i>	91
4.9.6	<i>Cotas de vendas/atendimentos por vendedor</i>	93
4.9.7	<i>Orçamento de vendas</i>	94
4.10	Plano de Viabilidade Financeira (AV)	100
4.10.1	<i>Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro</i>	101
4.10.2	<i>Levantamento de fontes de investimentos</i>	108
4.10.3	<i>Prazos médios e ciclo financeiro</i>	109
4.10.4	<i>Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual</i>	109
4.10.5	<i>Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada</i>	111
4.10.6	<i>Indicadores de desempenho, ponto de equilíbrio, nível de endividamento, nível de liquidez e rentabilidade das vendas</i>	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	ANEXOS	130

1 INTRODUÇÃO

Observa-se, nos dias atuais, que em meio a crises e problemas sociais cada vez mais emergentes, a busca incessante pelo lucro e pela manutenção no mercado são desafios das empresas e organizações, principalmente no que se refere à falta de recursos para aplicações e investimentos.

Busca-se entender as tendências do mercado competitivo em que se encontram as empresas atualmente, analisando e interpretando as necessidades mercadológicas, reinventando-se para continuarem atraentes em meio às crises mundiais, nacionais e regionais.

Nos últimos anos, empresas no ramo de autopeças tiveram que modificar a maneira de vender, manter e prospectar novos clientes, já que, os mesmos buscam não somente uma empresa de peças e acessórios, mas um consultor automotivo para auxiliar e resolver seus problemas.

A Madi Peças e Acessórios, empresa familiar no ramo de autopeças e acessórios está no mercado há mais de 40 anos trabalhando no município de São Miguel do Oeste estado de Santa Catarina, destacando-se nos setores de peças na linha leve e pesada, mais precisamente para veículos antigos e caminhões.

Colaboradores mais qualificados e polivalentes estão cada vez mais requisitados para ocupar os postos de trabalhos nestas organizações empresariais. O setor de varejo é muito importante porque emprega milhares de pessoas e faz escoar os produtos até o consumidor final (CHIAVENATO, 2006).

O presente trabalho apresenta todo o andamento e os processos da empresa Madi Peças, através de um plano de negócios que é composto por plano de vendas, recursos humanos, financeiros, logísticos e de marketing adequados para o êxito do empreendimento.

Entende-se que todo plano de negócio está sujeito, no decorrer de sua viabilização, a sofrer alterações conforme a necessidade de adequação do empreendimento. Tais mudanças podem ocorrer em todos os setores antes de sua execução.

Desta forma, abrir uma empresa atualmente é fácil, mas gerir uma, exige um conjunto de habilidades e conhecimentos que sem a devida busca às pessoas e aos locais certos ou, ainda, com as informações corretas, impossibilitam a continuidade da gestão do empreendimento.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi a pesquisa exploratória, por ser uma pesquisa inexistente no mercado. Pesquisa de campo e quantitativa, onde realizou-se a aplicação de um questionário. Bibliográfica, na busca de referências em livros e a descritiva através da análise dos fatos. Por meio destas pesquisas foi possível compreender e analisar as informações necessária para o desenvolvimento do presente trabalho.

1.1 Especificação do Problema

Atualmente, abrir e gerir uma empresa exige um conjunto de habilidades e conhecimentos que sem a devida busca às pessoas e aos locais certos ou, ainda, com as informações corretas, impossibilitam a continuidade da gestão do empreendimento. Antes mesmo de se promover um Plano de Negócio com melhorias em Marketing e Logística que seja adequado às expectativas e possibilidades de viabilidade financeira, faz-se necessário conhecer e entender o mercado dentro do cenário em que se está inserido, além de conhecer o público-alvo e o nicho de mercado que se deseja atingir a partir de um bom planejamento formal do negócio.

Neste caso, levando-se em consideração a importância do Plano de Logística e Gestão com diagnóstico e melhorias, questiona-se: Quais os fatores que levam a Empresa Madi Peças, empresa varejista no segmento de autopeças a elaborar seu Plano de Negócios?

1.2 Objetivos

Nesta seção será discorrido acerca dos objetivos geral e específicos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de melhorias para a empresa Madi Peças.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Desenvolver estratégias de controle interno de informações, estoque, curva ABC e giro de estoque;

- Desenvolver nova logomarca e implementar em uniformes, veículos e demais peças publicitárias;
- Propor melhorias no layout interno e externo;
- Identificar oportunidades de melhorias na gestão comercial e ações de pós-venda da empresa.

1.2 Justificativa

Entender os processos organizacionais da empresa Madi Peças é fundamental para possíveis implementações de melhorias.

Uma vez que, a empresa Madi Peças, já está atuando no segmento de varejo de venda de peças automotivas de linha leve e pesada, contando apenas com um Plano de Negócio informal e o conhecimento prático adquirido ao longo de mais de quarenta anos no mercado, e, tendo-se em vista a importância de um Plano de Negócios formal que possibilite a análise do andamento da empresa em questão, será desenvolvido um plano de melhorias e modificações nos diversos setores da empresa, desde a compra de produtos, estoque, marketing até o departamento de vendas da mesma.

Inovar é a solução que as empresas encontram para estar em constante desenvolvimento e atuando de forma positiva no mercado, oferecendo produtos e serviços de qualidade.

A realização do trabalho de conclusão de curso é importante para a aprendizagem, já que, é através dele que se faz a verificação de aprendizagem do grupo, analisando sua capacidade de gestão e tendo sempre em vista a busca da evolução na aprendizagem, servindo, como apoio de estudos para futuros estudantes dos cursos na instituição SENAC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estudo do Segmento de Atuação

Para Cobra (2010) o segmento precisa ser identificado e mensurado, para que possa ser definido. A obtenção de dados demográficos, sociais e culturais dos membros do segmento permite determinar o tamanho, o potencial e a importância do segmento. No entanto, a configuração de um segmento geralmente depende da aplicação de modelos estatísticos para identificar quais variáveis são mais apropriadas para a segmentação dos produtos ou serviços ponderados.

O segmento precisa ter potencial adequado, precisa ser economicamente acessível, não basta que um segmento de mercado tenha potencial atrativo, é essencial que seja acessível do ponto de vista econômico, deve ser razoavelmente estável, é, portanto, o segmento precisa ser devidamente determinado (COBRA, 2010).

Para Dias (2003) a segmentação de mercado acaba sendo um pré-requisito fundamental para o trabalho de quantificação de mercado, definindo quantos são seus potenciais clientes. Quando sabemos quem eles são, onde estão e quantos são, fica mais fácil definir o tipo e a intensidade da distribuição que precisamos para atender adequadamente os clientes-alvo.

2.1.1 Definição, Apresentação, Conceito do Segmento

Conforme Cecconelo (2008) atender e contentar o público de um mercado é um desafio muito grande, pois os consumidores não são homogêneos, possuindo gostos e necessidades diferentes. Então a segmentação do mercado é a subdivisão do mercado em subgrupos que apresentam características semelhantes, podendo ser abordados de forma homogêneos para determinada oferta.

Para Kotler, (2011, p. 225) a segmentação de mercado é a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ ou compostos de marketing separados.

Segundo Cecconelo (2008) as variáveis escolhidas para segmentar o mercado pode ser geográficas (região, estado, densidade populacional, clima) demográficas (sexo, idade, raça ou etnia, renda familiar, ocupação) psicográficas

(estilo de vida, percepção, atitude, personalidade) e comportamentais (frequência de uso, lealdade de fonte, hábitos de compra, influência na compra, *status* de usuário).

Uma organização segmenta seu mercado para dividir clientes com características semelhantes, para uma melhor posição no mercado, trazendo retornos positivos. A segmentação pode ser dividida em diferentes grupos, a fim de agrupar clientes com características semelhantes.

Segmentação de mercado pode ser definida como: o processo de agregação de consumidores com características homogêneas, diferenciadas de outros grupos, com o objetivo de planejar programas de marketing que se aproximem mais da satisfação de desejos e necessidades do grupo ou grupos escolhidos como mercado-alvo. (LAS CASAS, 2009, p.114.)

Segundo Kotler (2011) os grupos podem ser divididos:

- Segmentação geográfica que propõe dividir o mercado geograficamente, dividindo as unidades por cidades, regiões, países e bairros;
- Segmentação demográfica, que é dividir os grupos de pessoas por idade, tamanho da família, sexo, renda, entre outras;
- Segmentação psicográfica que procura dividir grupos se baseando no estilo de vida e personalidade das pessoas;
- Segmentação comportamental, divide os compradores em grupos pegando como base o conhecimento, atitude e a resposta deles ao produto.

A descrição das características e o segmento é importante estar de acordo com os interesses da empresa.

De acordo com Cobra (2010) alguns requisitos são necessários para segmentação de mercado, são eles.

- um segmento precisa ser identificado e medido – o segmento precisa ser claramente definido. Quem está dentro do segmento? E quem está fora? A obtenção de dados demográficos, sociais e culturais dos membros do segmento permitem determinar o tamanho, o potencial e a importância do mesmo. No entanto, a configuração de um segmento depende muitas vezes da aplicação de modelos estatísticos para identificar quais as variáveis mais apropriadas para a segmentação dos produtos ou serviços considerados.
- um segmento precisa evidenciar um potencial adequado – para que um segmento represente uma oportunidade de *marketing* é preciso que o seu potencial seja atraente.
- um segmento precisa ser economicamente acessível - não basta um segmento de mercado possuir um potencial atraente; é preciso que ele seja acessível do ponto de vista econômico.
- um segmento precisa se razoavelmente estável - as mutações do segmento poderão tornar as oportunidades de mercado desinteressantes. É

preciso, portanto, identificar com clareza qual o segmento-alvo é atualmente o melhor.

- um segmento precisa ser determinado adequadamente – há diversos métodos atualmente aplicados na segmentação de mercado e, por certo, um dos mais conhecidos é o do *Cluster Analysis*. Mas é preciso cuidar com o uso dos métodos estatísticos como o *Cluster* e, sobretudo, atenção com sua interpretação (COBRA, 2010, p. 133).

2.1.2 Levantamento do Histórico do Segmento

Antes da Primeira Guerra Mundial, a montagem brasileira de autopeças era reduzida, a maioria importada, assim como os automóveis. No decorrer da guerra, a produção doméstica foi levemente impulsionada por dificuldades de importação. Neste momento, pequenas oficinas mecânicas começaram a fazer peças rudimentares que demandavam pouca tecnologia sofisticada (SCAVARDA; HAMACHER, 2001).

A partir da década de 1930, o grande número de indústrias de autopeças começou a emergir, de natureza muito diversificada. Dessa forma, pode-se concluir que a indústria de autopeças foi pioneira da produção de veículos automotores no Brasil (SCAVARDA; HAMACHER, 2001).

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu grandes avanços no setor automobilístico mas ainda existia a dificuldade de se conseguir peças necessárias para abastecer a manutenção da frota brasileira (que inclui caminhões, automóveis e tratores) (PAVARINA, 1994).

As micro e pequenas empresas que surgiram nesse período eram oficinas mecânicas, fomentadas montadoras para se tornarem indústrias, ou nascidas de revendedores e/ou distribuidores de autopeças, que enfrentavam a maior dificuldade de importar seus produtos, viram na industrialização um novo maneira de ganhar lucros e expandir negócios.

Em consequências de inúmeras determinações políticas e econômicas do governo brasileiro durante a década de 1950 e o constante aumento no índice de nacionalização de veículos produzidos no país, demandado pelo governo, criou uma crescente rede industrial de fabricantes de autopeças (PAVARINA, 1994).

Com a implantação da montagem de veículos e autopeças no país, aliada à produção local de muitos elementos básicos, as fabricas de automóveis passaram a realizar localmente todos os elementos de sua cadeia de suprimentos (PAVARINA, 1994).

Até o começo dos anos 1970, essa rede industrial era inteiramente direcionada para o mercado interno. A inquietude em incorporar a cadeia no cenário internacional foi ainda na década de 70, com o Plano Benefício Fiscal do Programa Benefícios Especiais, Befiex. Com ele, o Brasil cresceu na exportação de veículos e acessórios para o mercado internacional, abrindo as portas para sua inserção na cadeia global de suprimentos (PAVARINA, 1994).

Os anos 1990 foram marcados no Brasil pela implementação de planos de consolidação na economia e políticas governamentais específicas, declarando o fim da fase de importação, a globalização do comércio surgindo em todas as áreas da indústria de automóveis brasileira, concentrados no setor automotivo. veículos e autopeças (PAVARINA, 1994).

Desde 1995, US\$ 10 bilhões foram investidos no setor de autopeças. O cenário brasileiro da década de 1990 também repercutiu nas exportações e importações de autopeças no Brasil (SCAVARDA; HAMACHER, 2001). Segundo Miranda e Oliveira apud Scavarda; Hamacher (2001), a maior mudança na cadeia de suprimentos, ocorreu entre as indústrias montadoras de automóveis e fornecedores de autopeças.

Segundo Arbix e Zibovinicius (apud SCAVARDA; HAMACHER, 2001), essas transformações passaram a ser incorporadas no melhoramento cooperativo de componentes automotivos, no aumento da procura por partes e acessórios de veículos, com padrões e características de qualidade mais efetivos e na cuidadosa seleção de fábricas e na redução do seu custo. Essas mudanças passaram a formar novas relações entre empresas e dando origem a novas estratégias competitivas de produtores de autopeças (SCAVARDA; HAMACHER, 2001).

2.1.3 Fundamental como as Empresas do Segmento de Atuação trabalham o Marketing, as Pessoas, a Logística, as Vendas e as Finanças.

2.1.3.1 Marketing

Para Kotler (2000), o marketing em uma empresa define os objetivos dos clientes sendo uma forma para melhorar o atendimento de suas necessidades e desejos, de forma competitiva e rentável já que, os clientes e compradores têm à

sua disposição um grande número de fornecedores, que buscam atender todas as suas necessidades.

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

O marketing de uma empresa de auto peças visa o atendimento ao cliente procurando saber o que eles procuram para poder atraí-lo de maneira eficiente e definitiva.

O uso de tecnologias e redes sociais tornou-se uma ferramenta de fundamental importância para a captação de clientes e divulgação de produtos.

O marketing influencia muito nas vendas, sem ele as empresas, não teriam uma venda considerada boa, e o segmento de peças e acessórios automotivos investe também em promoções e atendimento diferenciados para poder alavancar suas vendas.

2.1.3.2 Pessoas

É necessário que as pessoas que trabalham na empresa estejam comprometidas com o sucesso de sua missão. Que se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas.

Para Marras (2000, p. 253), “[...] 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”.

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

Chiavenato (1999); Maximiano (2000); Marras (2000) e Gil (2001) em suas observações descrevem a gestão de pessoas como o conjunto de processos ou técnicas que visam orientar o desempenho humano, estimular e ampliar o seu potencial e habilidades no âmbito organizacional.

De acordo com Dutra (2002, p. 17) a gestão de pessoas é conceituada como o “[...] conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

A empresas de peças automotivas entendem que os recursos humanos representam um dos fatores decisivos de sucesso em um contexto de competitividade. São as pessoas, as principais responsáveis por desenvolver as competências essenciais das organizações e transformá-las em produtos, processos, serviços que agreguem valor à empresa, são as pessoas, a partir de seus conhecimentos, habilidades, capacidades e motivação, que proporcionam decisões e imprimem significado e rumo aos objetivos da organização o que torna a gestão de pessoas fundamental para do empreendimento.

2.1.3.3 Logística

Conforme Christopher (2009) a logística é peça fundamental na organização da estrutura de planejamento da organização, já que é o processo de gerenciamento de compra, transporte e de armazenagem de suprimentos, de produtos acabados e não acabados, possibilitando a maximização dos lucros.

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

A cadeia logística das empresas de peças automotivas envolve todo o processo desde a compra da mercadoria até sua entrega. O setor de estocagem e a forma de estocar os produtos, na maioria das vezes, segue um padrão sendo alfanumérico, para poder identificar sua localização. A maioria das empresas da região possuem um programa próprio para controle de estoque. Muitas empresas disponibilizam carros ou motocicletas próprias para a entrega de seus produtos. Também utilizam o serviço de transportadoras e de moto-taxi. A entrega de produtos é usada como ferramenta que possibilitará o desenvolvimento de diferenciais competitivos, pois visa identificar as oportunidades de otimização dos processos,

bem como, a redução dos custos das atividades que compõem a cadeia de valor e a maximização dos resultados.

2.1.3.4 Vendas

Las Casas (2012) diz que a atividade de vendas no contexto mercadológico desempenha papel de vital importância já que além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir os objetivos de uma organização ocorre o contato diário com os clientes na maioria das vezes feito por um vendedor que através da comunicação ajudam a formar a imagem da empresa.

As vendas fazem parte da segmentação de mercado, elas são muito importantes para as empresas, pois delas é que as empresas se mantêm e desta forma as empresas do segmento de peças e acessórios fazem promoções, dão descontos e condições de pagamentos favoráveis aos compradores.

2.1.3.5 Finanças

Lacruz (2008) afirma que o plano financeiro é utilizado como instrumento gerencial auxiliando o empresário a corrigir casuais rupturas podendo avaliar se é possível alcançar as metas financeiras do negócio.

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

Toda a empresa precisa ter um bom controle da parte financeira, hoje é preciso ter um controle interno, e ter um profissional nessa área o que na maioria das vezes é realizado por um membro da família ou proprietários das empresas. Esse profissional realiza junto com a orientação do setor de contabilidade as contar a receber e a pagar e as melhores opções de investimentos.

2.2 Análise Ambiental do Segmento

Kotler (2000, p. 250), afirma que “as informações de mercado podem ser coletadas a partir de pessoas que negociam com os concorrentes, observação de fornecedores e informações já publicadas.”

As informações do ambiente empresarial podem ser investigadas de maneira direta ou indireta, por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias ocorrem através de pesquisas realizadas na empresa diretamente no ambiente. Já nas fontes secundárias, as informações são adquiridas por agências governamentais, universidades, bolsa de valores, sociedades de classe, entre outras. (OLIVEIRA, 2000, p. 72).

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

A análise ambiental, busca entender o espaço onde o empreendimento se encaixa, coletando analisando dados, com a finalidade de auxiliar os empreendedores a conhecerem o ambiente onde a empresa atuará. Isso implica, em saber quais são os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do mercado alvo, assim permitindo traçar estratégias, metas com objetivos claros que permitam prever e contornar dificuldades que podem surgir com o decorrer do tempo (OLIVEIRA, 2009).

2.3 Identificação dos Tipos de Negócio do Segmento e das Empresas que concorrem entre si em cada Tipo de Negócio

Kotler (2011), considerando o conceito de concorrência de mercado, menciona a importância em se analisar e observar as empresas que fabricam o mesmo produto, mas além de tudo, é preciso abordar questões que se insere ao contexto de empresas ou coisas que satisfazem à mesma necessidade de consumo que o produto da própria empresa.

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

Segue abaixo uma lista detalhada com a identificação dos tipos de negócio do segmento e das empresas que concorrem entre si e fazendo concorrência direta, principalmente, com a Empresa Madi Peças.

Quadro 1 - Tipos de negócio do segmento e empresas concorrentes.

Tipos de negócios	Empresas Concorrentes
Lojas de autopeças	Precisão Autopeças Zordan Center Peças Sinuelo Autopeças JM lubrificantes Mônaco Pneus Way Peças Daniel Peças
Lojas de Autopeças Usadas	Tirloni Mracos Peças Import Car LL Salvados
Agências Concessionárias que vendem peças	Gambatto Fiat Bregomar Chevrolet Santa Pedra Volkswagen
Prestadoras de serviço	HS Auto Service VS Car Mecânica Stop Car

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

3 METODOLOGIA

As informações coletadas para o trabalho de conclusão de semestre será uma pesquisa de natureza bibliográfica com objetivo exploratório, descritiva e explicativa, pelos procedimentos de abordagem direta e indireta com pesquisas bibliográfica, e pesquisa de campo.

A Metodologia é o tópico do projeto de pesquisa que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como, Com que? Onde? Quanto? (LAKATOS; MARCONI, 2003).

3.1 Caracterização da Pesquisa

O intuito desta pesquisa é o de averiguar as novas tendências e necessidades mercadológicas procuradas pelos clientes no ramo de autopeças, pois com a evolução e crescimento de marcas e modelos, surge a necessidade de peças para a reposição e estética automotiva.

Por se tratar, como dito anteriormente, de um ramo de negócios antigo com padrões ultrapassados, foi decidido pela realização de uma pesquisa de mercado, tanto no âmbito quantitativo quanto qualitativo, onde se fazem necessárias todas as coletas de dados possíveis, para que não sejam cometidos no futuro erros nas tomadas de decisões. Desta forma, evitam-se erros e atitudes despreparadas que podem ocasionar em uma contínua queda nos resultados financeiros da empresa e conseqüentemente um possível encerramento das atividades.

A pesquisa realizada através de entrevista tem como foco averiguar exigências do mercado consumidor, novos fornecedores, podendo traçar o perfil de público a ser atendido, traçar estratégias de vendas de produtos e serviços com foco nos concorrentes e analisar o surgimento de concorrentes em um curto espaço de tempo.

De acordo com Richardson (1999, p.70) “método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas [...]”.

Já na esfera qualitativa foi feita com intuito de levantar possíveis problemas e também oportunidades, de forma a conhecer com mais profundidade as novas

tendências do ramo de autopeças a ser explorado, que auxiliam na tomada de decisões, para evitar futuras perdas de clientes.

A abordagem qualitativa foi aplicada para que fosse possível fazer a análise dos dados secundários a respeito do ambiente de negócio da empresa, pois esta abordagem é adequada quando necessita-se fazer uma análise mais detalhada para compreender uma dada realidade ou fenômeno (RICHARDSON, 1999).

3.2 Técnica de Coletas de Dados

Para coleta dos dados foram efetuadas pesquisas de campo através de questionário formulado pelos integrantes do grupo, contendo 10 perguntas, sobre o ramo de autopeças, aplicando a clientes, fornecedores, colaboradores.

O questionário visa obter o posicionamento a respeito das alterações e modernização nos métodos de atendimento, comercialização e diversidade de produtos no setor automotivo, mais precisamente no ramo de autopeças. Segundo Gil (2007, p.128) questionário é a: técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas [...].

Foram realizadas 50 entrevistas, de forma impressa com perguntas de múltipla escolha, já que se trata de um recurso bastante comum para identificar preferências de um grupo de indivíduos. Para facilitar tanto as respostas quanto a posterior tabulação dos dados, os entrevistados deverão escolher uma alternativa somente em cada questão.

3.3 Forma e Análise dos Dados

Segundo Marconi (2010) depois de manuseados e alcançado os resultados é feita a análise e interpretação dos mesmos.

A análise dos dados ou explicação como é abordado pelo autor é a “tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” (MARCONI, 2010, p. 151).

Na elaboração da análise conforme Marconi (2010) é realiza em três níveis. O primeiro se dá pela interpretação dos dados, neste nível entra a verificação das relações entre os dados coletados a fim de ampliar os conhecimentos sobre os fenômenos. A explicação é o segundo nível, neste nível são efetuados os

esclarecimentos sobre a origem dos dados. E no terceiro nível, da especificação, é o momento em que se tornam claro todas as relações entre os dados coletados.

A análise, interpretação e a transcrição dos dados desta pesquisa deram-se, simultaneamente, durante o processo da coleta de dados. A pesquisa de campo foi transcrita e confrontados com a realidade em que a empresa Madi Peças se encontra atualmente.

Os dados da pesquisa de campo vão ser analisados manualmente via planilha no Microsoft Excel e posteriormente será feito gráficos com os resultados em porcentagem. E os dados da pesquisa bibliográfica serão analisados de acordo com o tema descrito, proporcionando coerência ao trabalho.

3.4 Pesquisa de Mercado - Estruturação, Aplicação e Tabulação de Pesquisa de Mercado para o Negócio

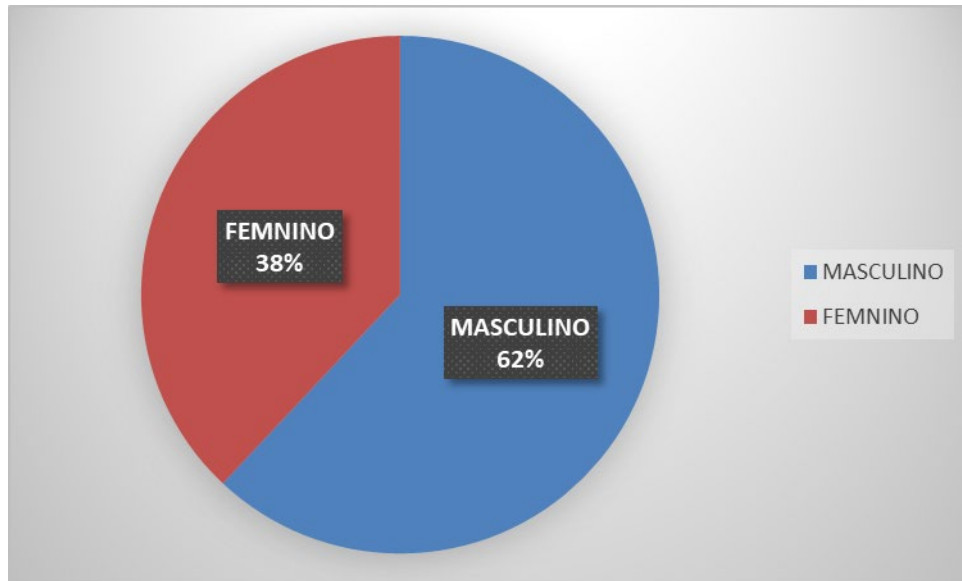
Segundo dados da Sindipeças a frota de veículos aumentou 1,2% em 2017 sendo este, um dos motivos para a escolha do número de entrevistas. Desta forma, levou-se em consideração a área de abrangência da Madi Peças que é muito amplo. Limitou-se então o público-alvo das entrevistas escolhendo somente pessoas do município de São Miguel do Oeste que, segundo dados do censo do IBGE, tem uma população de 40.090 habitantes. Desta população, cerca de 20.000 são crianças e idosos, que não possuem carros. Levando-se em consideração que se tem em São Miguel do Oeste aproximadamente 1 carro por família, a frota de veículos corresponde a aproximadamente 10.000 carros. Desta forma o público-alvo para entrevista foi de 0,50% da população que possui automóveis.

A presente pesquisa foi realizada pessoalmente com 50 pessoas escolhidos aleatoriamente sendo eles colaboradores, clientes, fornecedores existentes em São Miguel do Oeste/SC e que são atendidos pela empresa Madi Peças.

A pesquisa foi estruturada a partir dos dados gerais dos entrevistados com a abordagem dos temas gerais como: gênero do entrevistado, grau de instrução, marca de veículo, de que forma fazem uso do veículo, avaliação do atendimento da Madi Peças, se encontra as peças que procura no comércio local, entre outras.

As informações prestadas pelos entrevistados foram tabuladas e apresentadas em forma de gráficos, junto à sua respectiva apresentação dos dados, conforme segue:

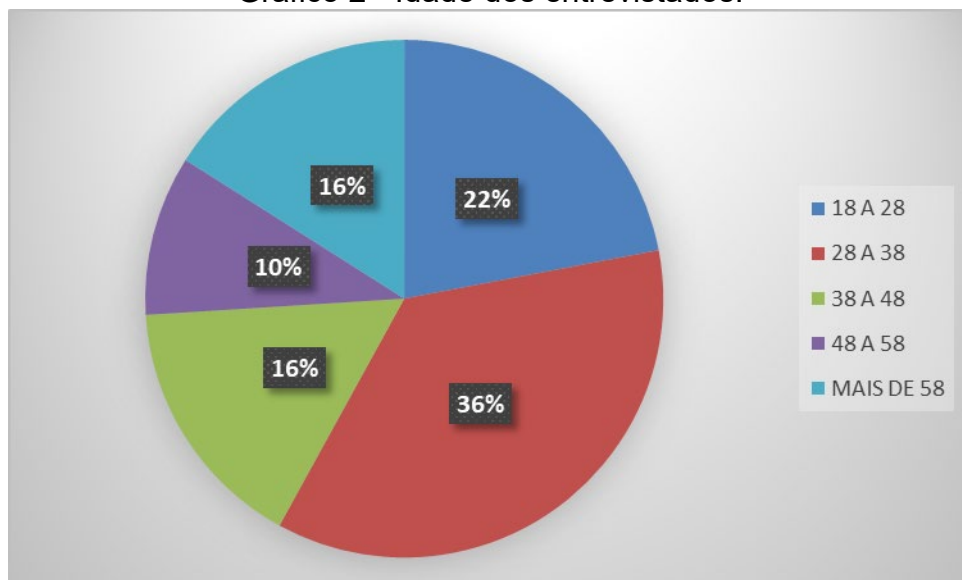
Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico apresentado destaca a demonstração do gênero das pessoas entrevistadas e que são clientes da Madi Peças de modo que dos 50 entrevistados são do gênero masculino 62% deles e do gênero feminino equivalem a 38%.

Gráfico 2 - Idade dos entrevistados.

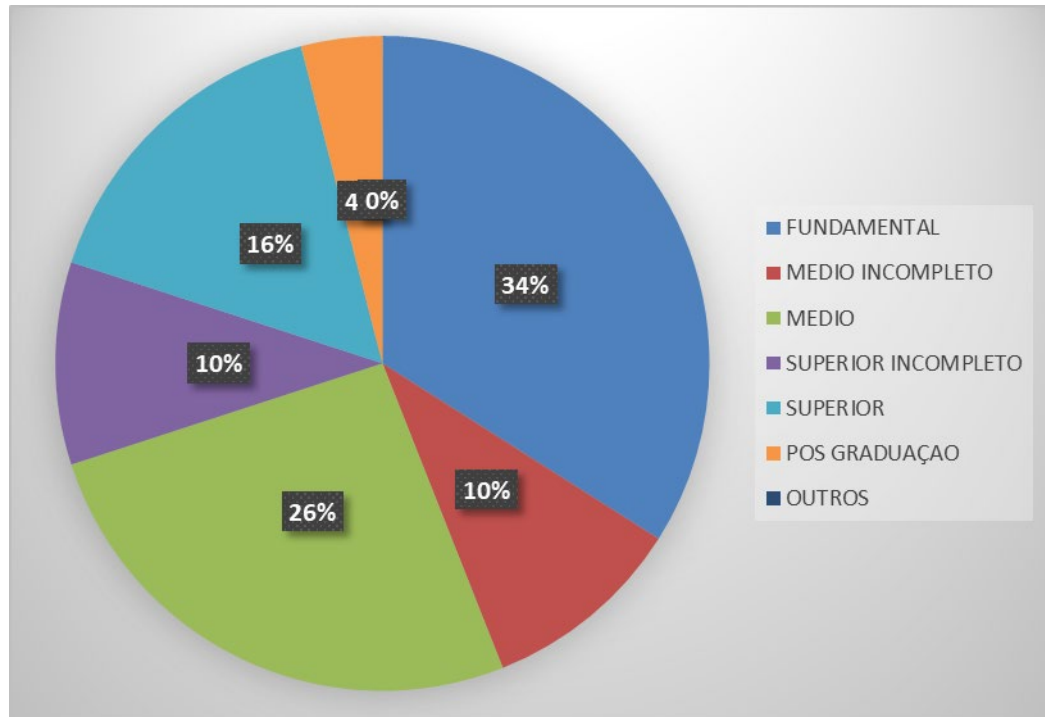


Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que se refere a faixa etária dos 50 entrevistados 36% estão com idade entre 28 aos 38 anos, 22% possuem idade acima de 58 anos. Com relação aos grupos com idade entre 18 a 28 e 38 a 38 anos os resultados se equipararam sendo

de 16% cada um deles perfazendo um total de 32% deles. Do grupo dos 48 a 58 anos soma o montante de 10%.

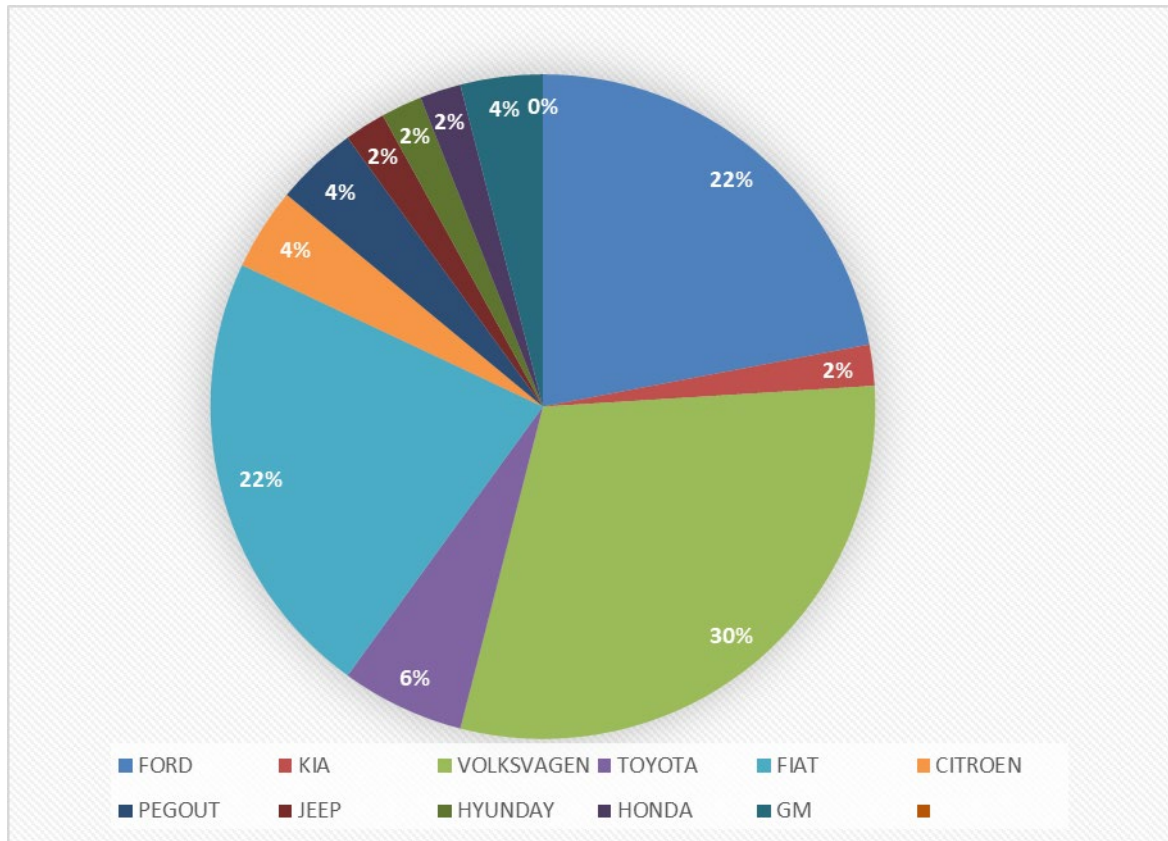
Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na questão da escolaridade dos entrevistados, 34% têm o fundamental completo; 10% têm o ensino médio incompleto; 26% têm o ensino médio completo, 10% têm ensino superior incompleto, 16 têm curso superior completo e 4% são pós-graduados.

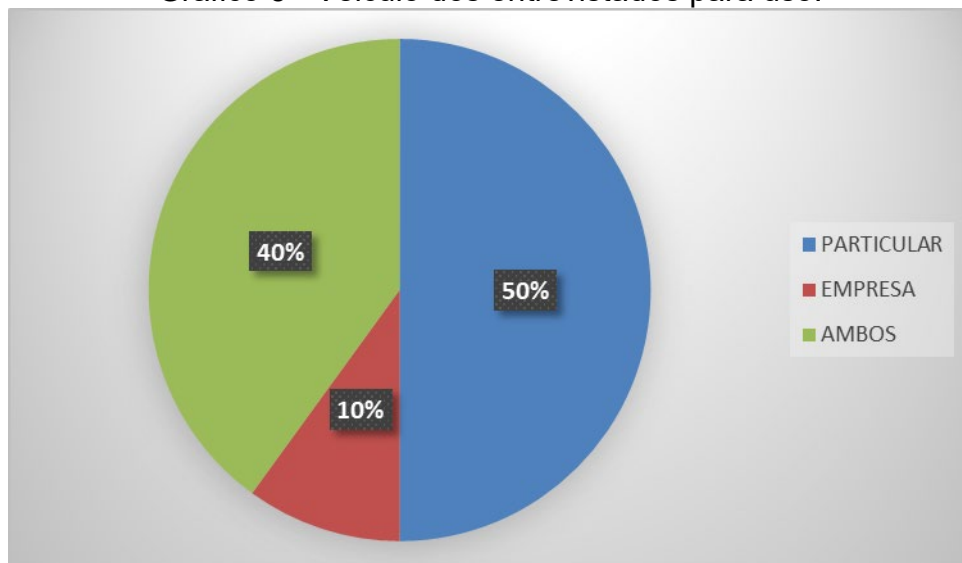
Gráfico 4 - Marca do veículo dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Dentre as marcas de automóveis dos entrevistados, as que mais se destacam são: Volkswagen com 30%; Fiat e Ford com 22%; Toyota com 6%; Citroen, Pegout e GM com 4 e Jeep, Kia Hyundai e Honda com 2%.

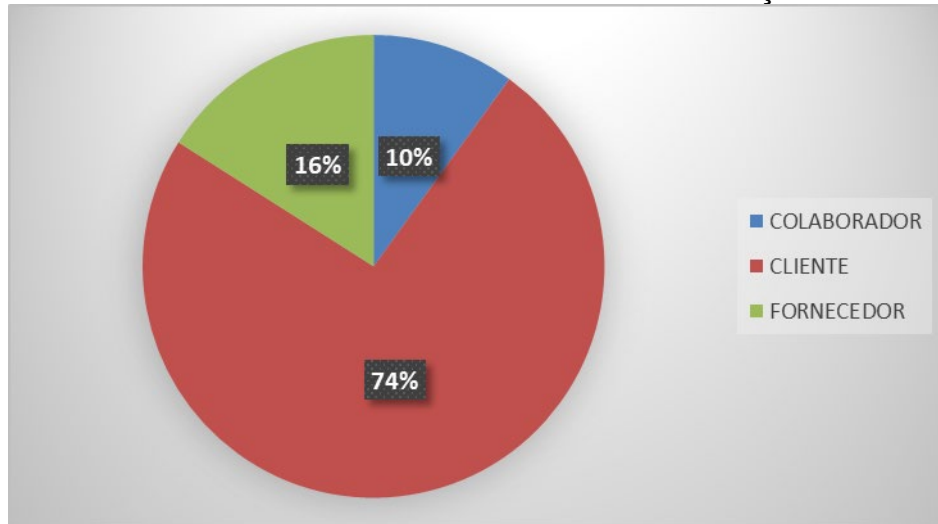
Gráfico 5 - Veículo dos entrevistados para uso.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Questionados como fazem uso do automóvel os entrevistados responderam da seguinte maneira: para uso particular 50% deles, para uso da empresa 10% e para uso tanto da empresa como particular 40%.

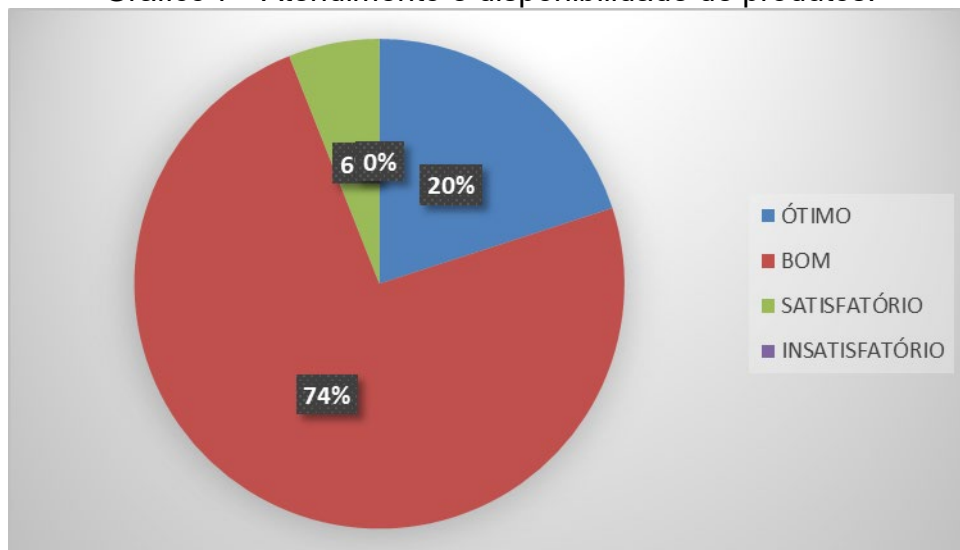
Gráfico 6 – Relacionamento com a Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No gráfico referente ao tipo relacionamento com a Madi Peças, dos 50 entrevistados, 74% do total são clientes, sendo este o maior grupo. Quanto aos fornecedores equivalem a 16%. Quanto à função de colaboradores formais, que somam um total de cinco colaboradores cujo mesmo grupo equivale a 10%.

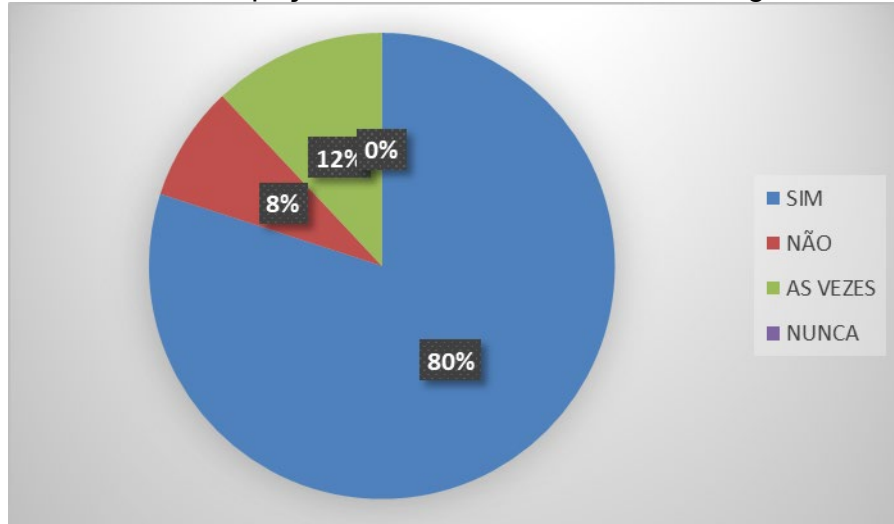
Gráfico 7 - Atendimento e disponibilidade de produtos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O gráfico que diz respeito ao atendimento e disponibilidade de produtos no ramo de autopeças em São Miguel do Oeste, dos 50 entrevistados 74% deles disseram que é bom. Em contrapartida 20% classificaram como ótimo e somente 6% dizem estar insatisfeitos.

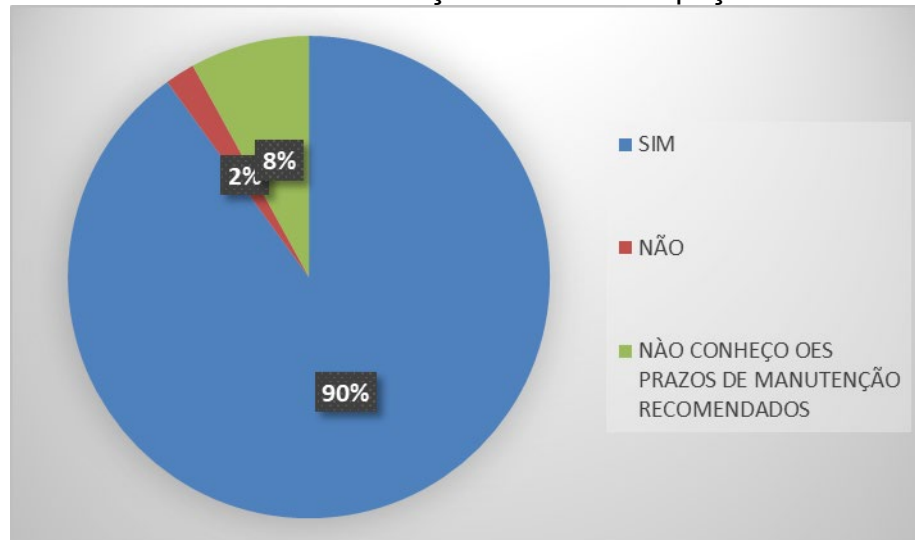
Gráfico 8 - Encontra peças no comércio local de São Miguel do Oeste.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As respostas dos entrevistados sobre encontrar as peças quando necessita em São Miguel do Oeste demonstrou que 80% afirmaram que sim, 12% que as vezes encontram e 8% não encontram.

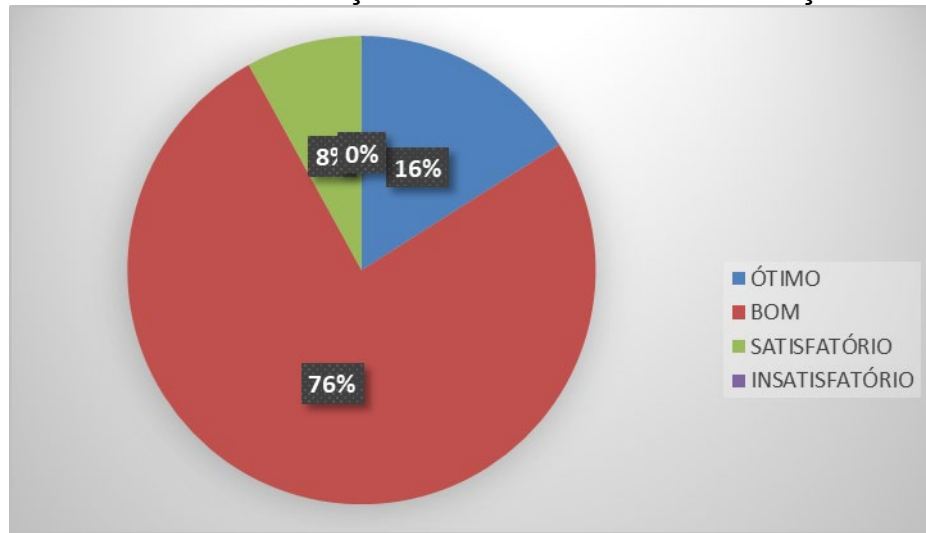
Gráfico 9 - Realiza as manutenções ou troca de peças necessárias.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao serem questionados se realizam manutenção ou trocam as peças necessárias em intervalos apropriados para a manutenção de seus veículos, dos 50 entrevistados pode-se verificar que 90% deles afirmaram que sim, 8% disseram que não conhecem os prazos de manutenção recomendados e 2% não fazem manutenção no prazo apropriado.

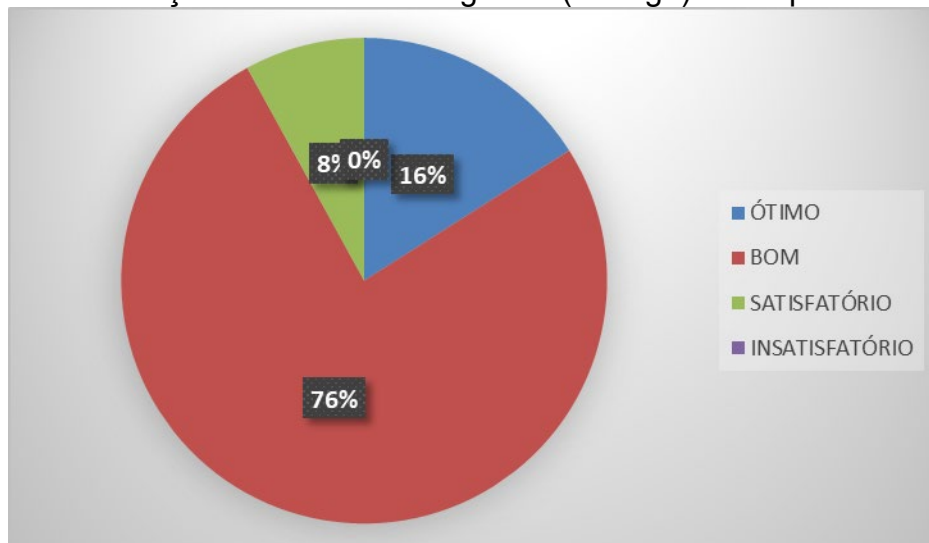
Gráfico 10 - Avaliação no atendimento da Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No que diz respeito ao questionamento sobre o atendimento da Madi Peças, os 50 entrevistados responderam da seguinte forma: 76% consideram o atendimento bom, 16% consideram ótimo e 8% consideram satisfatório.

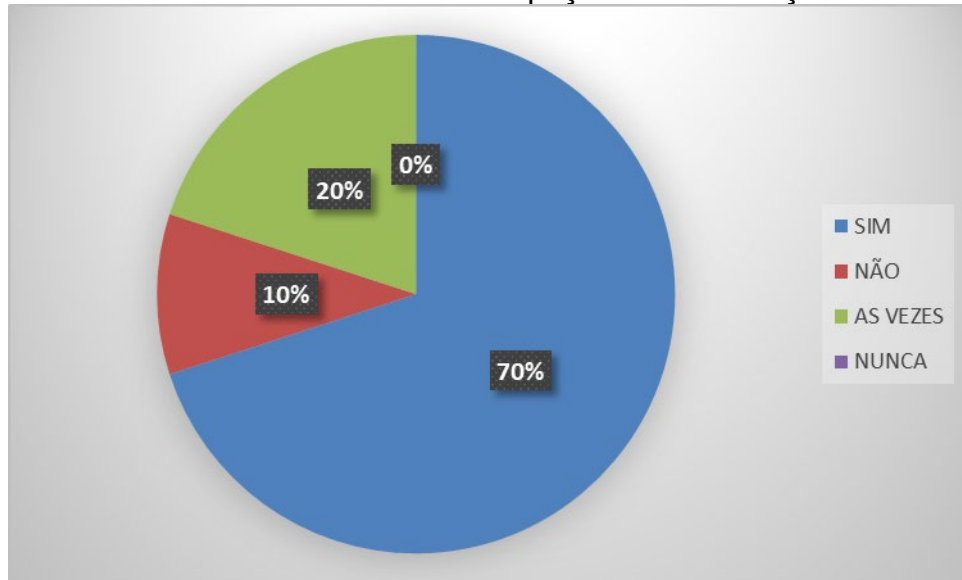
Gráfico 11 – Avaliação do sistema de logística (entrega) da empresa Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O sistema de logística da Madi Peças foi avaliado da seguinte maneira pelos entrevistados: 76% consideram a logística através de seu sistema de entrega boa, 16% considera ótimo e 8% diz que a logística é satisfatória.

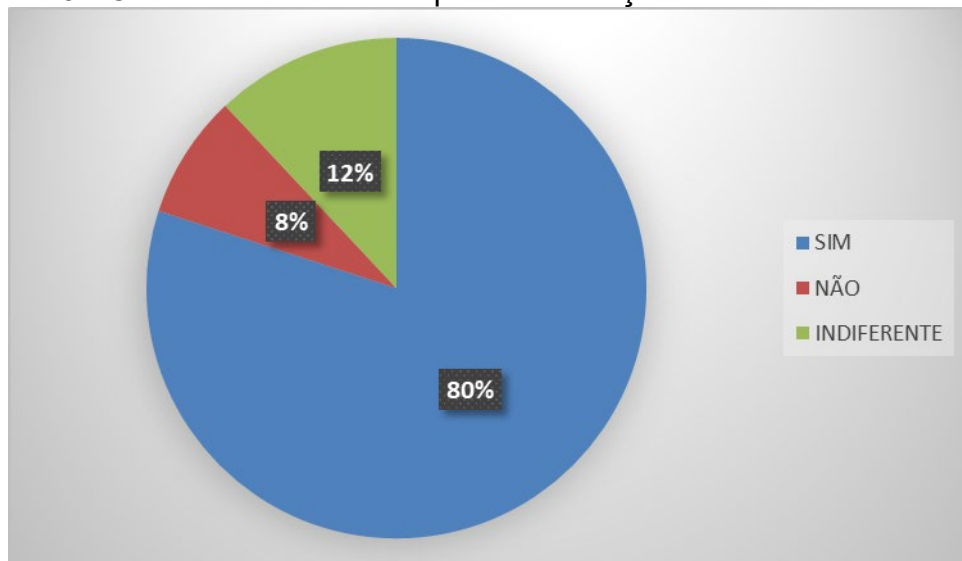
Gráfico 12 - Encontra suas peças na Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Ao serem questionados se encontram peças que procuram na Madi Peças, dos 50 entrevistados 70% deles respondeu que sim, 20% respondeu que as vezes e 10% respondeu que não.

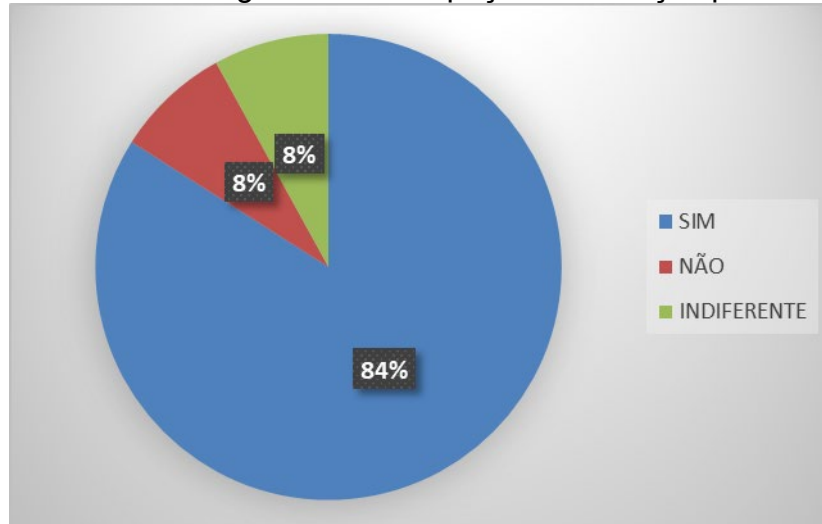
Gráfico 13 - Oferta de atendimento pela Madi Peças através de canais virtuais.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quando questionados sobre a oferta de atendimento pela Madi Peças através de canais virtuais (Whatsapp, Facebook, Instagram) os 50 entrevistados responderam da seguinte maneira: 80% querem receber o atendimento via canais virtuais, 12% são indiferentes e 8% não concordam em receber o atendimento via canais virtuais.

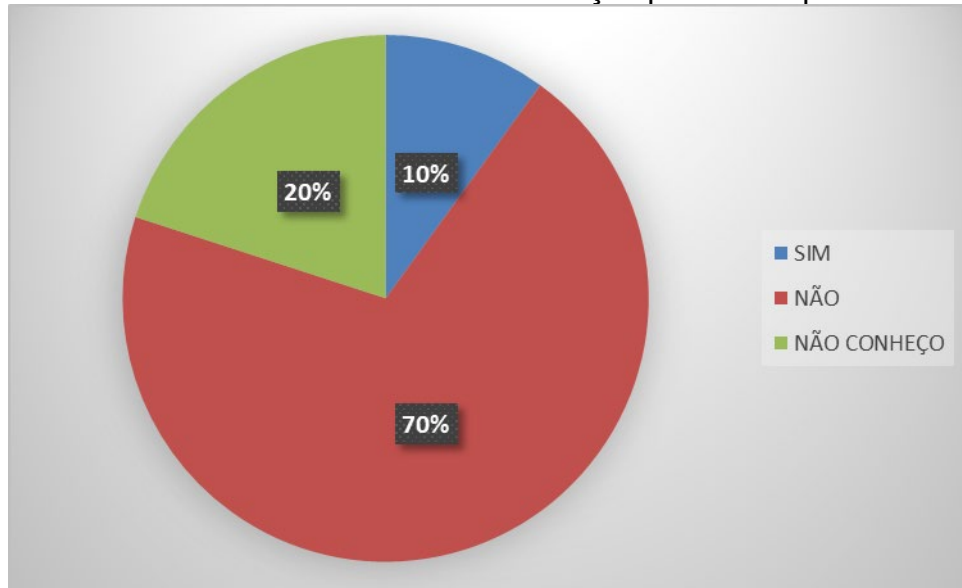
Gráfico 14 – Oferta de alguma linha de peças ou serviços pela Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Questionou-se aos entrevistados se gostariam que fosse oferecido alguma linha de peças ou serviços pela Madi Peças, sendo obtidas as seguintes respostas: 84% dos entrevistados responderam que sim, 8% são indiferentes e 8% disseram que não.

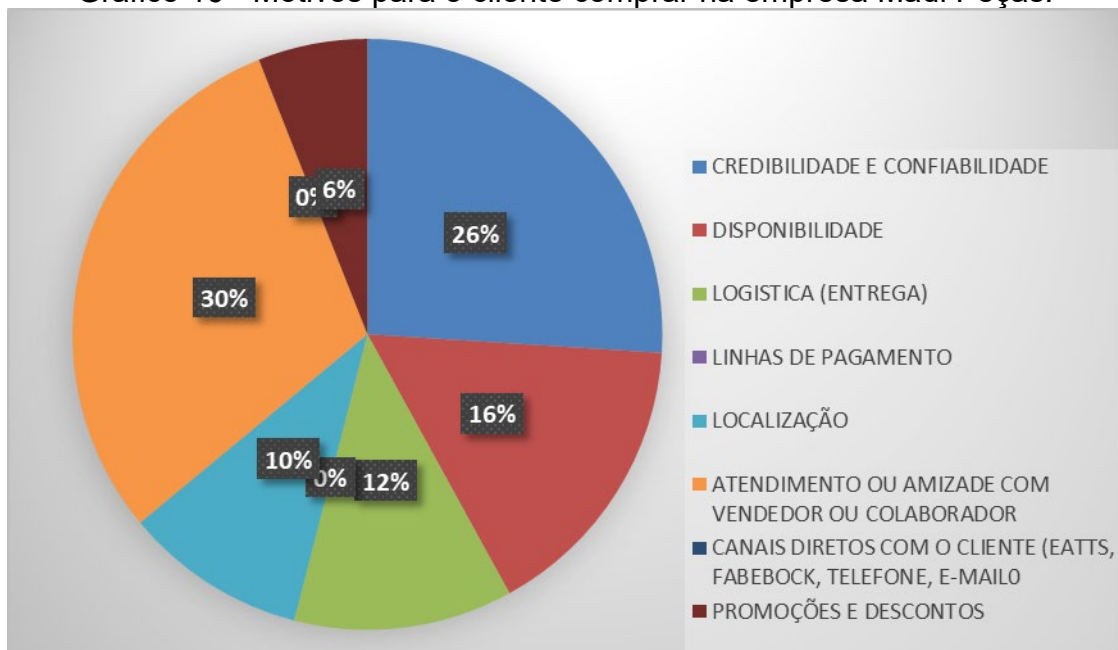
Gráfico 15 – Conhecimento se a Madi Peças possui um pós-vendas.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No questionamento se sabiam se a Madi Peças possuía um pós-vendas os 50 entrevistados responderam da seguinte forma: 70% disseram que não tinham conhecimento, 20% não conheciam o pós-vendas e 10% disseram que sabiam.

Gráfico 16 - Motivos para o cliente comprar na empresa Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Foi questionado sobre quais os dois principais motivos que os levavam a comprar na Madi Peças. Das alternativas apontadas para resposta dos 50 entrevistados 30% responderam que o atendimento e a amizade com o vendedor e

colaborador eram os motivos que os faziam comprar na Empresa e 26% responderam que a confiabilidade e a credibilidade eram pontos que os faziam comprar na Madi Peças.

4 ESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA

4.1 Missão, Visão, Valores

Pensando em seu desenvolvimento e procurando o melhor relacionamento entre funcionários, fornecedores e clientes a Madi Peças objetiva o atendimento diferenciado e a qualidade dos produtos ofertados. Desta forma, definiu sua missão, visão e valores entendendo que, se bem elaborados, fazem com que a empresa chegue ao objetivo esperado.

Toda empresa agrega sua visão, missão e valores que ajudam na sua organização. Esses princípios são importantes para que o empreendedor elabore a identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões de conduta a serem seguidos, o que está realmente sendo perseguido em seu empreendimento (MAXIMIANO, 2000).

A missão descreve o caminho a ser conhecido, que meta a empresa pretende atingir, indica a atuação delineando o caminho a ser seguido (KOTLER, 2006). Segundo Kotler (2011), cada organização precisa definir sua missão específica dentro de uma mais abrangente da empresa.

Conforme Kotler (2011), a visão da empresa é aquilo que ela pretende alcançar em sua existência, ou, até um determinado período de tempo.

Os valores representam o conjunto de princípios e normas tidos como parâmetros incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão (KOTLER, 2006).

A empresa Madi Peças não possuía missão, visão e valores, e, com todo o aprendizado absorvido pelos acadêmicos os mesmos foram elaborados levando em consideração os dados e forma de trabalho da empresa, com visitas e estudos de campo, definindo-se conforme segue:

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

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

Valores:

- Honestidade: Sempre agir com transparência e seriedade, honrando os compromissos com clientes e fornecedores;
- Respeito: Respeitar e valorizar o ser humano, tratando-o com dignidade e igualdade;
- Sustentabilidade: Econômica, social e ambiental. É isso que nos dá a perspectiva do Amanhã.

4.2 Dados do Empreendimento

4.2.1 Razão Social

A Madi Peças é uma empresa que possui um diferencial competitivo, atuando no segmento de autopeças, com o segmento de carros e caminhões trazendo uma forma diferenciada de acessórios para as linhas leves e pesada, há mais de 22 anos no ramo.

Nome fantasia: Madi Peças

Razão social: Madi Peças LTDA

Localização: Rua Waldemar Rangrab nº 791 - Bairro São Jorge - São Miguel do Oeste/ SC - CEP - 89900-000

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ: 01.904.485/0001-00

Inscrição Estadual: 253477743.

4.2.2 Etapas para o registro do CNPJ

Segundo o site da Receita Federal, na Instrução Normativa RFB nº 1.183 de 19 de agosto de 2011, o CNPJ compreende as informações cadastrais das entidades de interesse das administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A administração do CNPJ compete à Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB).

São documentos do CNPJ:

a) FCPJ – Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica, que poderá ser preenchida via PGD – download e transmitida exclusivamente pela Internet por meio do Programa Receitanet, ou preenchida diretamente no sítio da Secretaria da Receita Federal do

Brasil (RFB) <http://www.receita.fazenda.gov.br>, por meio do Aplicativo de Coleta Web. A FCPJ deverá ser acompanhada do QSA (no caso de sociedades);

b) Quadro de Sócios e Administradores (QSA);

c) Ficha Específica, de interesse do órgão convenente:

d) Documento Básico de Entrada do CNPJ (DBE) ou Protocolo de Transmissão, conforme modelos constantes dos Anexos I e II da IN RFB nº 1.183, de 19 de agosto de 2011.

Para o registro do CNPJ da empresa, inicialmente foi necessário encaminhar para a Junta Comercial de Santa Catarina (JUCESC) três nomes sugestivos para a empresa. Após a aprovação da razão social para a empresa pela JUCESC, foi montado o quadro social com os dados da empresa, sócios, endereços, capital social e ramo de atividade.

Com todos os documentos em mãos, o próximo passo foi o encaminhamento contrato social para a JUCESC, junto com os demais documentos dos sócios, como Carteira de Identidade (RG), Carteira da Pessoa Física (CPF), Certidão de Casamento, CPF dos filhos menores, CPF do cônjuge, uma cópia certidão do imóvel atualizada, uma cópia do Habite-se do imóvel.

4.2.3 Dados Gerais e Jurídicos do Negócio (porte e forma) Contrato Social do empreendimento

Em regra, trata-se de uma sociedade de pessoas. O capital social é dividido em quotas e não pode ser constituído com prestação de serviço. O Administrador será pessoa natural que pode ou não fazer parte do quadro societário.

A responsabilidade dos sócios é limitada à integralização do capital social. Uma vez não integralizado, serão solidariamente responsáveis.

As características da empresa Madi Peças diante destes itens são:

Porte: Microempresa

Forma jurídica: Empresa limitada

Contrato Social e Empreendimento: Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotivos.

4.3 Aspectos do Empreendimento: Fabricação, Vendas, Distribuição, Prestação de Serviços, Extração, Agricultura, Pecuária e Outros

A empresa Madi Peças tem como atividade principal, a prestação de serviço e venda de peças automotivas e acessórios para a linha automotiva leve e pesada, sendo referência a mais de 30 anos atendendo São Miguel do Oeste e região, no ramo de veículos antigos e para restauradores, veículos novos, e caminhões em geral. Atende atualmente mais de 700 clientes jurídicos, e ao público em geral, aonde busca a cada dia credibilidade e excelência em atendimento e produtos oferecidos.

4.4 Avaliação da Localização da Empresa

Uma empresa para ser competitiva e atraente no mercado consumidor, necessita estar localizada em áreas estratégica ou território condizente com o seu segmento, fazendo com que permaneça em ascendência e se destacando no setor que atua.

Os atributos fundamentais e mais importantes para uma empresa ou organização englobam uma boa localização, sendo esta, situada em locais bem localizados e conhecidos, próxima de mecânicas, concessionárias e agências automotivas. Um fator importante dentro do município de São Miguel do Oeste-SC, onde está situada a empresa trabalhada, é a oferta de estacionamento, pois recentemente foi implantado o estacionamento rotativo pago o que nesse setor ainda possui muita restrição.

A Madi Peças, empresa no ramo de autopeças situada na Rua Waldemar Rangrab, Bairro São Jorge, cidade de São Miguel do Oeste estado de Santa Catarina, tem sua localização privilegiada, pois se encontra em um local estratégico em local de fácil acesso que possibilita a saída para os estados do Paraná e Rio Grande do Sul, bem como, os municípios vizinhos. Pode-se dizer que o local escolhido para a instalação desta loja de autopeças é de grande importância pelo fato de estar bem localizada em local privilegiado e com grande fluxo de veículos e pedestres conforme descrito no quadro 02 que foi realizado de acordo com os dados da empresa.

Quadro 2 - Dados da localização da empresa.

Localização privilegiada	10
Estacionamento gratuito	9
Fluxo intenso de veículos	8
Fluxo intenso de pedestre	4
Fácil acesso	7
Espaço físico adequado	6
Vitrinismo	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4.5 Análise Ambiental (PC)

A análise ambiental consiste em identificar pontos fortes e fracos com relação ao ambiente que a organização estará inserida, além das principais oportunidades e ameaças do negócio (NUNES, 2008).

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

Oliveira (2004, p. 89) define como pontos fortes “as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”. Já os pontos fracos, são definidos como “as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p.89).

Também se faz necessário considerar no meio quais são as oportunidades e as ameaças do empreendimento em relação ao mercado externo. No ambiente externo é considerado o contexto que o empreendimento está inserido e que interfere no seu desenvolvimento, porém não podem ser facilmente modificados pela atuação do empreendimento (KOTLER; KELLER, 2006).

Conforme definição de Oliveira (2004, p. 89) as oportunidades “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. Com relação às ameaças, Oliveira (2004, 89) as define como “as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 83), a análise das variáveis externas deve ser realizada de forma contínua e constante a partir de quatro etapas.

- Rastreamento: é a identificação de sinais de mudanças do ambiente e suas tendências.
- Monitoramento: é a constante análise e avaliação das observações feitas sobre os indicadores monitorados.
- Previsão: são projeções dos futuros desdobramentos, a partir das análises e avaliações feitas na etapa anterior.
- Avaliação: é a determinação dos impactos, por importância e no tempo, e as tendências para o planejamento estratégico da organização.

Esse processo nos mostra que a análise das oportunidades e das ameaças é importante para detectar, monitorar, prever e avaliar seus impactos e suas influências, assim como assinalar as mudanças que a organização deve fazer para se manter à frente ou pelo menos em *status* de igualdade com o mercado (NUNES, 2008).

As oportunidades são representadas por alguma condição no ambiente externo que colabora com a organização no alcance de competitividade e inovação no mercado onde está inserida (ZENONE, 2007).

Esse processo colabora também na consolidação dos objetivos e das diretrizes estratégicas da empresa e na manutenção de seu foco, procura garantir o cumprimento do planejamento estratégico e implementa mudanças necessárias e oportunas para que isso se realize (ZENONE, 2007).

Oportunidade é uma situação de que a organização pode ou não usufruir. Essa situação pode transformar-se em uma ameaça, caso não seja aproveitada ou tratada de forma eficiente. Cabe aos gestores identificarem as oportunidades e verificarem sua contribuição à organização, antes da concorrência (ZENONE, 2007).

Uma das principais estratégias para a análise de ameaças e oportunidades que podem afetar o desenvolvimento empresarial é a observação das tendências e das mudanças de indicadores do macro ambiente ou ambiente externo (NUNES, 2008).

A escolha desses indicadores deve ser realizada levando-se em conta o segmento, a estrutura de mercado e o perfil da equipe envolvida no negócio.

Mas essa decisão é fundamental para o sucesso do processo de análise do ambiente externo, visto que, se por acaso deixarem de avaliar um indicador importante, podem ser surpreendidos por acontecimentos desastrosos provocados por esse indicador (ZENONE, 2007).

Dessa forma, deve-se analisar o máximo de indicadores dentro do contexto que a organização estiver inserida.

Sabe-se que o volume de informações e a velocidade com que mudam são muito dinâmicos no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas.

Então é importante saber escolher as variáveis e os indicadores mais adequados ao segmento e à estrutura organizacional em que a empresa está envolvida. Um aspecto que colabora com essa questão é a busca e a análise de informações em fontes diversas, desde que sejam seguras e confiáveis (NUNES, 2008).

Além da experiência e da vivência de mercado é importante que o gestor esteja atento a alguns aspectos relevantes nessa questão. Skacel citado por Las Casas (2006, p. 64) determina os pontos a seguir como oportunidades.

- Os pontos fortes de uma empresa em relação à concorrência.
- Uma vantagem diferencial do produto, que tenha certa exclusividade.
- Novas tecnologias.
- Vantagens de recurso.
- Cobertura de mercado.
- Vendas mais altas ou melhor sistema de distribuição.
- Mudanças nas necessidades dos consumidores.
- Recursos financeiros superiores.
- Falhas deixadas pela concorrência.
- Mudanças nas crenças e nos valores da sociedade.
- Novos mercados geográficos.
- Aumento demográfico.
- Aumento do poder aquisitivo, etc.

As ameaças também devem ser foco de atenção e alerta do gestor. Skacel citado por Las Casas (2006, p. 64) acrescenta que os mesmos fatos citados como oportunidades podem transformar-se em ameaças. E, para identificá-las, é preciso verificar o processo a seguir:

- Procure qualquer desvio de um resultado antecipado.
- Identifique qualquer empecilho ao desenvolvimento das atividades de *marketing*.
- Procure qualquer obstáculo que esteja impedindo o alcance dos objetivos.
- Verifique se o que está em questão é um problema ou apenas um sintoma;

Os gestores são responsáveis pela lida com fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, órgãos de fiscalização e controle, avanços tecnológicos, alterações legais e tantos outros fatores que interferem direta ou indiretamente no planejamento da empresa (ZENONE, 2007).

As organizações não têm controle sobre as influências do mercado. Por isso precisam estar atentas para se adaptarem rapidamente a cada uma delas. A atenção deve ser contínua, pois não há como prever as mudanças. A adaptação deverá ser a mais breve possível, já que elas dependem da interação atualizada com o mercado para operar e sobreviver (NUNES, 2008).

4.5.1 *Análise Swot*

A análise *SWOT* tem como objetivo a verificação dos fatores ambientais importantes para o negócio. Sua importância advém de a necessidade das empresas monitorarem as forças macro e micro ambientais. A análise é constituída em colunas destacando os pontos chaves e diferenciais no quesito das forças e fraquezas relacionadas as oportunidades e ameaças do negócio.

A análise *SWOT*, agrega valor na fundamentação e planejamento das grandes, pequenas e médias empresas, muitos as usam para prospectar a diferença entre força e oportunidades, fraquezas e ameaças.

O resultado da análise *SWOT* é que, uma vez que o curso de ação esteja estabelecido – com missão, visão e planejamento estratégico -, a tomada de decisão deve considerar cada um dos elementos-chave da análise: pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças. O sucesso da aplicação da análise depende também da compreensão de que o ambiente está em permanente mutação. Situações mudam com o tempo, e alterações devem ser consideradas frequentemente. (TARAPANOFF, 2001, p. 224)

Na sequência apresenta-se a descrição da análise ambiental dos riscos, ameaças e oportunidades do ambiente interno e externo da empresa Madi Peças.

Quadro 3 - Oportunidades e ameaças

FORÇAS	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico vantajoso para o atendimento de clientes, prestação de serviço e para estoque de peças • Localização estratégica • Ampla variedade de produtos ofertada ao cliente • Suporte financeiro que oportuniza a compra de produtos com melhor preço e prazo • Possibilidade de operacionalização do estoque nos níveis demandados pelo mercado • Diversificação dos produtos • Preços acessíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mão-de-obra especializada • Relacionamento entre a equipe de trabalho • Falta de experiência de alguns colaboradores • Falta de conhecimento de possíveis clientes • Possíveis financiamentos para aquisição de peças e automóveis • Dificuldade na negociação com fornecedores • Falta equipe de vendas • Agilidade no atendimento e entrega • Organização logística • Divulgação da empresa e dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da concorrência • Escassez de profissionais habilitados • O aumento no valor dos produtos. Crise econômica • Atraso na entrega de peças e de serviços • Desatualização de alguns equipamentos e de mão-de-obra • Aquisição de peças e produtos de qualidade inferior 	<ul style="list-style-type: none"> • O crescimento da linha automotiva • Incentivos governamentais para criação e ampliação de empresas. Marcas dos produtos diversas acessíveis no mercado tendo em vista a quantidade de veículos automotivos personalizados • Grande venda de peças e serviços. Aumento nas vendas • Fidelidade de seus clientes • Oferta maior que a demanda de produtos no mercado • Prazos e condições de pagamento

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4.5.2 Análise da concorrência

A concorrência deve estar no centro da decisão sobre localização, considerando que ela vende os mesmos produtos e disputa os mesmos clientes. É vital conhecer os concorrentes tão bem quanto os seus clientes. Levantar a trajetória empresarial, nível de investimentos, tempo de instalação, filosofia comercial, situação financeira, principais parceiros, diferenciação, atratividade, posicionamento e credibilidade no mercado contribuirá no planejamento do negócio e na formulação de políticas e ações estratégicas de participação de mercado (PORTER, 2004).

Segundo Yanaze (2006, p.124), há diversos benefícios obtidos a partir de uma análise bem feita dos concorrentes da empresa, como:

- Identificação de oportunidades e ameaça, em decorrência da maior compreensão das forças e fraquezas das estratégias dos concorrentes;
- Predição de ameaças e oportunidades emergentes, como resultado das visões obtidas sobre as estratégias futuras do concorrente;
- Maior capacidade para prever a possível reação de competidores-chave; e
- Identificação de algumas questões estratégicas, que devem ser monitoradas ao longo do tempo.

Depois de identificados os concorrentes reais e potenciais, uma análise pode mostrar indícios de como eles reagem a ataques estratégicos. Esses padrões de reação são classificados em quatro tipos (KOTLER, 2000):

Concorrente cauteloso ou omissivo: empresa que não costuma reagir com rapidez ou firmeza aos ataques da concorrência, por acreditar na fidelidade de seus clientes ou por falta de recursos.

Concorrente seletivo: é aquele que escolhe os tipos de ataques aos quais reagirá. Geralmente respondem ao ataque de concorrentes que estejam obtendo vantagem sobre os pontos fortes da empresa atacada, podendo comprometer as vantagens obtidas pelas competências essenciais da empresa.

Concorrente arrojado: reage com rapidez e firmeza a qualquer ataque que possa comprometer sua lucratividade ou fatia de mercado.

Concorrente imprevisível: não possui uma linha de reação literalmente adotada, podendo reagir como qualquer um dos quatro tipos vistos.

Há setores em que os concorrentes atuam como se existisse um “acordo” entre eles, enquanto em outros setores parece haver uma disputa constante (KOTLER, 2000). São as situações possíveis:

Competição estável ou coexistência: é a situação em que há variáveis competitivas, decisivas e importantes para o consumidor, podendo gerar um diferencial para os concorrentes e possibilitando a conquista e manutenção de vantagens competitivas específicas.

Competição instável: quando os concorrentes do setor e seus produtos são quase idênticos. A instabilidade pode ocorrer se um dos competidores resolver diminuir preços, dificultando, assim, a situação para o restante do setor.

Uma vez, definido o público alvo, seguindo a proposta, pode-se considerar como concorrentes diretos da Madi Peças pois oferecem os mesmos produtos para o consumidor final são as empresas Way Peças, Daniel Peças, Zordam Center Peças, Precisão Autopeças.

Porém, quando se analisa a concorrência em qualquer ramo de negócio, vivenciando a realidade do mercado atual, essa análise torna-se muito mais abrangente, onde é necessário considerarmos todos os demais estabelecimentos no ramo de autopeças, como concorrentes indiretos, que estarão de uma forma ou de outra, atraindo os clientes para eles e suprimindo suas necessidades.

Ao se fazer a análise dos concorrentes indiretos é identificado qual a força dos produtos substitutos, onde esses limitam os preços e os lucros de um segmento.

4.5.3 Análise das 5 Forças de Porter

Conforme Porter (2004) há cinco forças competitivas, que são: Ameaça de entrada de novos concorrentes; intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; pressão dos produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores de acordo com o que segue:

Ameaça de entrada de novos concorrentes: as novas empresas que entram no mercado, desejam ganhar uma parcela do mesmo e frequentemente recursos substanciais, com isso os preços podem cair e os custos dos participantes podem ser influenciados, reduzindo a rentabilidade (PORTER, 2004).

Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: quando há muitos concorrentes diretos, poderosos e agressivos competindo dentro do mesmo segmento, talvez não seja vantajoso para uma empresa ingressar na competição, pois os lucros serão menores para todos. Portanto, escolher a alternativa de segmentar para oferecer um produto diferenciado pode ser a escolha mais acertada. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes será mais alta nas dimensões do produto que o cliente mais valoriza e onde a empresa possui vantagem competitiva. Essas forças constituem o ambiente de competição na indústria, o qual “age continuamente para diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como ‘em concorrência perfeita’” (PORTER, 1980, p. 5).

Pressão dos produtos substitutos: os produtos substitutos reduzem os retornos da indústria colocando um teto nos produtos, podendo diminuir substancialmente seus lucros, pois quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho, mais diminuirão os lucros da empresa. Na maioria das vezes são produtos similares ou alternativos cujo custo é menor e os benefícios são praticamente os mesmos, que levam o consumidor preferir os produtos substitutos, tornando maior a pressão sobre as indústrias que fabricam o produto original. “Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 2004 p. 24).

Poder de Negociação dos Compradores: em mercados de grande concorrência e em que o produto é homogêneo, sem muito valor agregado, os clientes possuem alto poder de negociação de preços. É uma situação muito comum nos mercados de commodities, produtos que não passam por um complexo processo fabril, sem muito valor agregado e sem grande diferenciação entre si. Outra situação em que os clientes possuem grande poder é quando mudar o fornecedor do produto não implica ônus para o comprador, como multas por rescisões contratuais.

Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores possuem alto poder de negociação quando eles são poucos em um determinado segmento, ou quando não há substitutos satisfatórios. Muitos fornecedores são os fabricantes de produtos que estão prontos para o consumo. Há o risco de esses fornecedores decidirem comercializar seu próprio produto, eliminando o intermediário, varejista ou parceiro de canal.

Analisando as cinco forças de Porter, que determinam a atratividade do mercado ou segmento, então para que a Madi Peças apresente lucratividade o necessita que as forças sejam favoráveis ao negócio.

No que se refere ao ramo de peças a Empresa tem como foco oferecer produtos de qualidade, originais, com marcas variadas, tendo como base o poder de barganha dos fornecedores na hora de negociar preço de compra que será repassado no preço final ao cliente. Muitas vezes a empresa necessita comprar o produto pelo preço estabelecido pelo fabricante ou fornecedor e repassá-lo para seus consumidores finais com uma lucratividade consideravelmente reduzida para não perder as vendas, além de que o próprio cliente sairá prejudicado, pois terá que arcar com o ônus da compra do produto com valor mais elevado e sem margem de desconto.

Também, a Madi Peças está desenvolvendo estratégias próprias para atuar no mercado concorrente do município de São Miguel do Oeste/SC. Levando em consideração as novas empresas que entram no mercado local, e as que já estão estabelecidas, a Madi Peças tem se aliado aos concorrentes tornando-os parceiros e, assim, diminuindo a intensidade da rivalidade entre os mesmos, tem aberto espaço para venda de produtos substitutos uma vez que a qualidade pode ser tão boa quanto aos que tem marca forte e seu preço não ser tão oneroso.

4.6 Programa de Fidelização (PF)

A fidelização de clientes são estratégias adotadas pelas empresas no desenvolvimento de parcerias de sucesso de mercado.

Para Las Casas (2005, p.77) "a fidelização de clientes, em sentido lato, pode ser definida como a disposição de um cliente para um relacionamento mercantil com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais".

4.6.1 Segmentação de Mercado

De acordo com Churchill e Peter (2010, p. 204) "segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comprometimento da compra".

Assim, perceber as necessidades e desejos dos clientes, entendendo quais são os valores que o cliente analisa em um produto sempre que ele vai a um estabelecimento comercial com intuito de realizar uma compra, se mostra um fator de grande relevância para que o empreendimento possa executar ações, que vão ao encontro do que o cliente necessita.

Já para Kotler (2011, p. 244) "a empresa opera em diversos segmentos de mercado e desenvolve diferentes programas para cada segmento".

Tendo este conceito como base, e os resultados da pesquisa realizada para este plano de negócios, a Madi Peças oferece ao seu cliente produtos de valor agregado e de qualidade, atendendo de forma abrangente todas as classes sociais, bem como, marcas de automóveis com diferencial em produtos, tendo como base a borracha, sendo: correia, bobinas, borrachas de portas, vedações, entre outros.

O grupo vê a necessidade da Madi Peças dividir seu mercado consumidor tomando como base variáveis como sexo, renda, idade, ocupação, estrangeiros oriundos da Argentina, entre outros fatores. Segmentando a venda para clientes que se preocupam com bons produtos, exclusividade, apreciadores e colecionadores de antigomodelismo, incluindo também, pessoas de cidades próximas que não tenham em sua cidade produtos que a Madi Peças oferece, atendendo a várias faixas etárias, de 18 até 65 anos, de acordo com a pesquisa feita na cidade de São Miguel do Oeste-SC.

A empresa Madi Peças tem seu público alvo dividido da seguinte maneira:
Cerca de 60% dos clientes são pessoas físicas e 40% jurídicas, perfazendo um total de 100%.

A outra parte dos clientes da empresa está dividido em vários setores como: mecânicas de linha leve, pesada, acessórios, minúcias, escapamentos, baterias, estética.

Figura 1 - Mapa representando a área de atuação da empresa.



Fonte: AMEOSC (2018).

Segundo Las Casas (2009) a segmentação geográfica caracteriza-se pela divisão de um grupo considerando-se os limites divisórios estabelecidos por regiões, centros urbanos, suburbanos ou rurais, cidades, municípios ou estados.

A área de atuação da empresa Madi Peças são todos os municípios da AMEOSC, sendo eles: Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Itapiranga, Mondaí, Palma Sola, Paraisópolis, Princesa, Santa Helena, São João do Oeste, São Jose do Cedro, São Miguel do Oeste, Tunápolis.

Segundo informações do site do IBGE (2018), a população total dos municípios atendidos pela Madi Peças soma um total de 172.176 mil habitantes.

Em alguns municípios a empresa ainda não possui clientes, mas com o passar do tempo deverá aumentar a demanda por compra através de seu vendedor externo.

As características do comportamento dos consumidores - proprietários de automóveis e oficinas mecânicas - que a empresa Madi Peças atende, são variadas e, dependendo de sua necessidade são muito parecidos entre atingindo todas as classes sociais (alta, média e baixa).

4.6.1.1 Análise comportamento do consumidor

De acordo com Richers (1984 apud MEDEIROS; CRUZ, 2010, p.168), caracteriza-se o comportamento do consumidor pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação de necessidades e desejos.

Para Cecconello e Ajzenal (2008, p. 80) com relação ao comportamento do consumidor, vale a pena lembrar que os consumidores são diferentes, seus processos de decisão de escolha também o são, assim como o contexto em que as compras são realizadas.

De acordo com Las Casas (2009) apesar de aparentemente simples, o consumidor, diante de uma situação de compra, age em decorrência de uma série de influências de ordem interna ou externa.

Pode-se destacar que o comportamento do consumidor da Madi Peças é comum em todas as classes sociais, como por exemplo: a confiança na qualidade do produto, no atendimento diferenciado aos clientes, na confiança que a loja tem com aqueles negativados e principalmente na atenção em resolver o problema, caso ocorram defeitos com alguma peça.

Segundo Lacruz (2008, p. 38) os negócios existem com a finalidade de atender as necessidades e as conveniências dos clientes sendo assim deve-se ofertar produtos e serviços que satisfaçam as aspirações dos clientes.

Segundo Las Casas (2009, p.52) para desenvolver uma estratégia, é necessário instituir o público-alvo.

4.6.1.2 Gestão da imagem de marca

Para Keller e Machado (2006), as organizações estão chegando à conclusão de que a marca associada a seus produtos ou serviços é um de seus bens mais valiosos. Os consumidores e empresas se deparam com inúmeras opções de escolhas na hora da compra. Sendo assim, torna-se necessário simplificar o processo de decisão do cliente e reduzir riscos. Criar marcas fortes e aprimorá-las ao longo do tempo é fundamental para um bom desempenho no mercado.

As marcas são importantes, porque funcionam como ferramentas de comunicação entre as empresas e os consumidores, cada vez mais distantes em nível global, isso devido a fase atual de novas tecnologias de meios de comunicação, que influenciam o modo como as marcas são desenvolvidas e se comunicam com os consumidores (ELLWOOD, 2004).

Entende-se por marca o nome, o termo, o sinal, o símbolo ou o desenho, ou a combinação desses, que identifica os bens e serviços de uma empresa, constituindo as expressões legais e legítimas que os diferenciam dos produtos concorrentes, nos mercados a que se destinam. A marca carrega, em seu bojo, a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto (ou serviço) e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado. (DANTAS, 2008, p 76)

Segundo Las Casas (2004, p. 168), por meio das marcas, é possível criar lealdade, se a qualidade associada a ela for aceitável. Para Schwartz citado por Las Casas (2004, p. 168), “determinação de uma marca é a prática de identificar um produto ou linha de produto por algum nome específico”.

Desta forma é através da marca de uma empresa que se coloca em prática sua imagem bem como todo o mix de marketing da instituição.

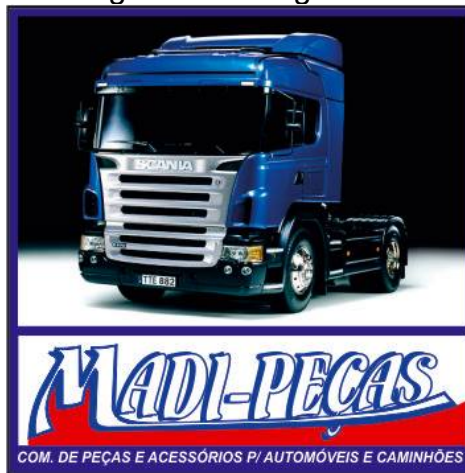
A imagem da marca da Madi Peças foi desenvolvida pelos acadêmicos sendo aprovada, modificada e já está sendo utilizada para promover o marketing da empresa, pois a atual está descaracterizada dos objetivos da empresa (figura 2). O grupo julga que seja importante criar uma nova marca que venha ao encontro da proposta da empresa em fornecer produtos diferenciados que atendam, ou superem as expectativas dos clientes, através de uso eficiente dos recursos e vantagens na venda e atendimento já que, a marca de uma empresa, se bem utilizada, abre portas para seu posicionamento, desenvolvimento e valorização do espaço em meio às

divulgações de produtos e bens de consumo no atual mercado, cada vez mais competitivo.

A empresa está utilizando a nova logomarca gradativamente sendo que, já foram desenvolvidos novos uniformes, cartões de visitas e layout externo da loja. Objetiva-se implementar a caracterização e padronização dos automóveis e motocicletas.

Da mesma forma, o grupo sugere que, para maior conhecimento da nova logomarca da Madi Peças, a proprietária customize brindes.

Figura 2 - Logomarca antiga da Madi Peças.



Fonte: Madi Peças (2018).

4.6.2 Escolha do posicionamento: amplo, específico ou de valor

Segundo Kotler, (2000, p.78) temos três alternativas para o posicionamento amplo: diferenciar produtos, ser líder em preço baixo, e atender a um nicho. Uma empresa deve se destacar em apenas um desses fatores para obter mais sucesso. O meio termo é uma armadilha e as empresas não têm recursos suficientes para serem boas em todos os aspectos. Portanto cada estratégia de posicionamento requer uma cultura organizacional e um sistema gerencial diferente.

Podemos verificar que é difícil para uma empresa ser boa nas três ou em duas disciplinas de valor, devido às empresas não terem recursos suficientes. Essas disciplinas de valor exigem sistemas e atitudes que podem entrar em conflito (KOTLER, 1999).

Segundo Kotler (1998, p. 80) uma empresa deve seguir quatro regras para o sucesso:

Ser a melhor em uma das três disciplinas de valor.
Atingir um bom padrão de desempenho nas outras duas disciplinas.
Continuar melhorando no aspecto escolhido para ter a melhor posição, de modo a não perdê-la para um concorrente.
Manter o bom padrão de desempenho nas outras duas disciplinas, pois os concorrentes aumentam sempre as expectativas dos clientes a respeito do que seja um bom padrão.

O grupo joga importante que a Madi peças adote o posicionamento através de diferentes produtos e atendimento já que, os clientes desejam produtos confiáveis e com bom desempenho, bem como, ser líder em preço baixo, e através de um nicho de mercado na linha de borrachas buscando a liderança em venda de produtos de qualidade e na prestação de seus serviços.

Segundo Kotler (1999), as empresas precisam ir além do posicionamento amplo, para expressar um benefício mais concreto em um motivo para compra.

O posicionamento específico pode ser baseado em uma determinada qualidade do produto, facilidade de uso, durabilidade, confiabilidade, segurança. A pesquisa de mercado pode ajudar a definir o melhor posicionamento de seu produto, que aumentará a eficiência quanto maior for a aceitação de seu público-alvo (KOTLER, 2006).

Na escolha do posicionamento específico, a empresa Madi Peças prima pela qualidade de seus produtos, cujos benefícios dos mesmos seriam atribuídos à segurança, confiabilidade, durabilidade, maior prestígio, maior facilidade de uso, o melhor estilo ou projeto, maior conveniência e garantias oferecidas pela empresa.

Considerando que os atributos pelos quais as empresas, em geral, optam podem ser vários como: excelência na qualidade de produtos, na prestação de serviços ou no atendimento aos clientes, por exemplo. Analisando este aspecto descrito anteriormente, a empresa Madi Peças visa, especificamente, valorizar os atributos de sua empresa quanto à qualidade dos seus produtos oferecidos e serviços de atendimento diferenciado para cada cliente colocando à sua disposição um mix variado de produtos, uma vez que, através deste elemento, pode-se fidelizar clientes em potencial, assegurando-lhes todos os benefícios possíveis como consequência de sua escolha de compra sem cair em erros e contradições.

O posicionamento de valor é a seleção de um ou mais benefícios específicos que a marca divulgará por meio de publicidade, mas não será mencionado o modo que a marca terá seu preço especificado. Os compradores compreendem os termos

de valores em relação ao dinheiro: o que obtêm por aquilo que pagam. Podemos assim distinguir cinco posições de valor (KOTLER, 1999).

Mais por mais: as empresas se especializam em fabricar a versão mais cara do produto e cobrar preços altos. Estes são bens de luxo considerados da melhor qualidade, acabamento, durabilidade, desempenho ou estilo. Eles são vulneráveis porque atraem imitadores. Outro ponto de risco é o mercado econômico em declínio quando os clientes cortam gastos. (KOTLER, 1999).

Mais pelo mesmo: as empresas lançam marcas com desempenho e qualidade com menor preço (KOTLER, 1999).

O mesmo por menos: Um produto de marca conhecido por menos que o preço normal. Os produtos aparecem disponíveis para preços mais baixos e, atualmente, a internet facilitou a busca de produtos com preços mais baixos. Essas lojas não garantem produtos superiores aos da concorrência, mas podem oferecer marcas desconhecidas com grandes descontos. (KOTLER, 1999).

Menos por muito menos: posicionamento de algumas empresas que oferecem muito menos benefícios, ainda a um preço muito barato (KOTLER, 1999).

Mais por menos: o melhor posicionamento de valor é oferecer "mais por menos", mais quantidade pelo menor preço (KOTLER, 1999).

O posicionamento de valor da Madi Peças é o mais pelo mesmo, por oferecer mais qualidade, atendimento e agilidade em seus produtos pelo mesmo preço do mercado. Esse posicionamento é de fundamental importância para o crescimento da marca com o público alvo.

4.6.2.1 Definição e explicação da Marca, Logomarca e Slogan

Segundo Kotler, (1999, p. 89),

A marca deve ser primeiro escolhida e, em seguida, seus diversos significados e compromissos devem ser construídos mediante o trabalho de identidade da marca. Ao escolher a marca ela deve ser consistente em seu posicionamento de valor. Uma proposta do tipo "mais por mais" deve ter uma marca sugestiva de alta qualidade ou, no mínimo, não sugerir algo de baixa qualidade. (KOTLER, 1999, p. 89)

Ao atribuir nome a um produto ou serviço, a empresa se vê diante de várias possibilidades, podendo escolher o nome de uma pessoa, de um local, de uma qualidade ou um nome artificial (KOTLER, 1999, p. 89).

A marca da Madi Peças surgiu a partir da fusão dos nomes dos proprietários, quando houve a separação de sociedade envolvendo dois irmãos e para diferenciar sua empresa da outra empresa do mesmo segmento.

4.6.2.1.1 Cores

Uma empresa ou marca pode usar um conjunto consistente de cores para ajudar no reconhecimento. Caterpillar pinta de amarelo todos os seus equipamentos para construção civil (KOTLER, 1999).

As cores escolhidas para representar a marca Madi Peças são azul e vermelho que foram escolhidas pelo seu proprietário por gostar das cores e por que representam as cores dos times de futebol Grêmio e Inter.

As cores utilizadas para a elaboração do símbolo e da logomarca da empresa são consideradas básicas, tendo como significado:

- O *azul* nas letras do nome possibilita maior destaque por ser a cor do “céu”, é vista como a cor do espírito e do pensamento. Além disso, simboliza lealdade, fidelidade, personalidade e sutileza. O azul simboliza também o ideal e o sonho, embora seja a mais fria das cores (OLHANDO A COR, 2006);
- A cor *vermelha* significa paixão, energia e excitação. É uma cor quente. Está associada ao poder, à guerra, ao perigo e à violência. O vermelho é a cor do elemento fogo, do sangue e do coração humano. Simboliza a chama que mantém vivo o desejo, representa os sentimentos de amor e paixão. Estimula o sistema nervoso, a circulação sanguínea, dá energia ao corpo e eleva a autoestima (OLHANDO A COR, 2006).

4.6.2.1.2 Símbolo/logotipo

Uma forma de representar uma empresa ou marca são os logotipos ou desenhos abstratos, muitos dos quais se tornam familiares às pessoas. Até a maneira como o nome é escrito pode fazer a diferença em termos de reconhecimento e capacidade de lembrança (DANTAS, 2008, p. 90).

O logotipo ou identidade visual desencadeia sentidos e traz informações sobre a marca. Se exposto repetidamente, os símbolos se tornam tão conhecidos que algumas marcas precisam mostrar apenas parte de seu logotipo para serem reconhecidas. Em primeiro lugar está a forma, em segundo a cor, em terceiro o conteúdo ou as palavras. “O cérebro leva mais tempo para processar a linguagem, assim o conteúdo vem em terceiro lugar, depois da forma e da cor” (WHEELER, 2008, p.17).

Aplicar corretamente o logotipo em todos os pontos de contato é uma das ações obrigatórias para o reforço da imagem e da personalidade de uma empresa, pois quando aplicados de forma coerente e sistematicamente planejados em qualquer manifestação visual, formalizam a personalidade visual de um nome, ideia, produto ou serviço (MARTINS, 2009).

A Madi Peças vai utilizar, após sugestão dos acadêmicos, o símbolo estilizado de um automóvel. Sua nova marca é mista onde envolve símbolos e letras e continuarão nas cores azul e vermelho conforme figura abaixo.

Figura 3 - Nova marca da Madi Peças.



Fonte: Madi Peças (2018).

4.6.2.2 Registro da Marca

De acordo com o SEBRAE (2016), qualquer pessoa física ou jurídica que esteja realizando atividade legalizada pode estar solicitando uma marca ou patente. O registro é dado pelo órgão governamental Instituto Nacional da Propriedade

Industrial (INPI). O pedido de registro de marca deve ser feito por meio de formulário próprio (obtido no site do INPI), anexando-se às especificações da marca.

Os registros de suas ações expiraram antes de dez anos, contados a partir da data da outorga, e podem ser registrados por períodos iguais e sucessivos de tempo. Uma vez com o registro, seu título tem a obrigação de usar uma marca e renovar o registro no último ano de validade.

O pedido de registro de uma marca não concede imediatamente ao requerente uma utilização exclusiva. O que é que tem esse direito, é necessário que o Certificado de Marcas seja emitido pelo INPI. De qualquer forma, o pedido foi feito antes dos privilégios em outro depois. Uma vez que você decide que registrar é uma marca ou uma patente, o caso em si é executado após alguns passos e prestar atenção em alguns pontos relacionados ao processo. (SEBRAE, 2016).

Será realizada uma pesquisa através do site do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) a fim de verificar a disponibilidade da marca da Madi Peças sendo efetuado posteriormente o registro da mesma.

4.6.3 Ações de Comunicação

As ações de comunicação a serem realizados na empresa serão organizados através de um plano de marketing, que será um guia de ações estratégicas que deverão ser tomadas para atingir determinado objetivo de marketing, será analisado como serão destinados os valores para as campanhas e também o material de propaganda. Com esse planejamento pode-se planejar com precisão todas as medidas que devem ser tomadas, sendo que, levaremos em consideração para elaboração do mesmo, os clientes, produtos, preços, local e também as expectativas do público-alvo a ser atingido, para elaborar as ações de marketing.

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar sua potencialidade de sucesso. (DOLABELA, 2008, p.138)

Quadro 4 – Programa das ações de comunicação.

Canal	Função	Estratégia
Rádios da cidade	Fazer a divulgação da Madi Peças para cidade e região, visando atender o público que não tem ou não costuma acessar redes sociais com frequência	Veicular a propaganda ao menos 3 vezes ao dia nos momentos em que haja maior número de ouvintes, que geralmente acontece durante as refeições.
Panfletos	Fazer a divulgação de rua	Distribuição dos panfletos com fotos da empresa e dos profissionais executando os serviços, e também com promoções.
Página no Facebook	Reestruturar a página e estreitar um relacionamento com os clientes, além de divulgar formas de contato, novidades, horários e sanar possíveis dúvidas.	Fazer postagens diárias com assuntos relacionados ao dia a dia da empresa de forma a lembrar e incentivar o consumidor a realizar as manutenções em seus veículos, impulsionar as promoções realizadas.
WhatsApp	Fazer a divulgação a contatos e grupos, além de agendar serviços, fazer compras e sanar dúvidas de clientes	Com a divulgação do número de contato do WhatsApp, enviar o material promocional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.6.3.1 Definição de estratégias para a fidelização

Cada cliente é único e tem, portanto, particularidades e necessidades específicas. Isso implica dizer que, ao conhecermos tais especificidades, podemos mais facilmente atender às suas necessidades. Não são todas as empresas que percebem o quanto o seu com o cliente é importante. Não são muitas as empresas que têm esse foco.

Conhecer os clientes, suas especificidades, bem como produzir bens ou serviços que atendam às suas necessidades são questões fundamentais para o estreitamento do relacionamento de uma empresa com os seus clientes é, por consequência, vital à sobrevivência das organizações contemporâneas (GOBE, 2007).

Os clientes têm diferentes necessidades, mas todos são iguais na procura por sua satisfação pessoal, ou seja, o grande desafio é justamente conseguir atender a

todos, indiscriminadamente e, por isso, a organização deve justamente identificar essas necessidades e o que elas significam para o cliente.

A empresa não pode, portanto, oferecer os mesmos serviços indistintamente, pois se arrisca a descontentar os mais valiosos ou permanecer refém dos não-lucrativos (AUMOND, 2004, p. 18).

É sugestão dos acadêmicos, que a Madi Peças faça um cadastro em seu banco de dados, dos produtos vendidos ao cliente e a forma de pagamento, pois entende que conhecendo seu cliente, hábitos, costumes e preferências, melhor será o atendimento.

Sugere-se ainda, que se coloque em seu banco de dados, informações para repassar ao cliente como a data de troca de peças se as mesmas têm vida útil como baterias, óleo, escapamento, produtos de borracha entre outros.

Também, visando a fidelização do cliente a Madi Peças, o grupo julga que seja importante a realização das seguintes ações:

- Contratação de vendedor externo com peças a pronta entrega
- Rota de vendas
- Garantias
- Prazos
- Descontos
- Brindes
- Cartão fidelização
- Devoluções de vendas
- Programa de alerta de manutenções

4.6.3.2 Elaboração das 8 etapas do plano

1) Identificação do público-alvo: O público-alvo da comunicação deve estar bem definido. Segundo Kotler (2009), uma vez que é identificado o público-alvo e suas características, o comunicador de marketing deve decidir sobre a resposta desejada da audiência;

2) Determinação dos objetivos da comunicação: O que a empresa pretende com a comunicação.

3) Elaboração da mensagem: Segundo Kotler (2009), uma vez definida a resposta desejada da audiência, o comunicador deve desenvolver uma mensagem eficaz. O objetivo da mensagem é chamar a atenção dos clientes para seu produto de uma forma que ele sinta desejo por conhecer mais sobre produto ou serviço prestado.

4) Seleção dos canais de comunicação: A comunicação deve acontecer de modo eficiente e existem dois tipos de comunicação a comunicação pessoal e impessoal.

A comunicação pessoal ela acontece de forma direta, onde o comunicador e ouvinte estão frente a frente.

A comunicação impessoal ela ocorre de forma indireta onde não há interação entre os envolvidos, e geralmente esse meio de comunicação é usado para comunicação em massa, este meio de comunicação pode não ser tão eficaz, porém ela pode instigar para que aconteça a comunicação pessoal.

5) Estabelecimento do orçamento de comunicação: Investir em promoção geralmente envolve gastos e é este um grande empecilho para as organizações na hora de investir em promoção, pois para elas muitas de suas propagandas é despercebida por muitas pessoas. A questão é quanto investir em promoção. Segundo Philip Kotler (2009), existem quatro métodos comuns usados para estabelecer um orçamento de promoção: Método da disponibilidade de recursos, da porcentagem sobre o faturamento, da prioridade competitiva e do objetivo e tarefa.

O método de disponibilidade de recursos: é aquele em que é proposto determinado valor para ser gasto em promoção sem nenhum planejamento de gastos, pois é aquele em que a empresa simplesmente se propõe a pagar determinada quantia, que pode prejudicar futuramente a comunicação da empresa a longo prazo.

Método de porcentagem sobre o faturamento: a empresa coloca uma porcentagem sobre o faturamento para cobrir os gastos com a promoção.

Método paridade competitiva: a empresa faz seu orçamento de promoção baseado nos orçamentos de mercado e ou concorrentes.

Método do objetivo e tarefa: a empresa define os objetivos específicos da promoção, onde ela determina o que vai ser feito, para assim ter uma estimativa de custo das promoções.

6) Decisão sobre o mix de comunicação: As empresas têm um grande obstáculo ao posicionar os orçamentos da promoção que é saber qual das ferramentas promocionais se encaixam com o segmento e com o valor proposto de orçamento.

As cinco ferramentas promocionais são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, venda pessoal e marketing direto. Cada uma destas ferramentas tem um custo e características distintas das quais elas podem diferenciar-se pelo modo que elas chegam ao comprador.

7) Mensuração dos resultados da comunicação: Segundo Kotler (2009) após implementar o plano promocional, o comunicador deve mensurar seu impacto sobre a audiência se reconhece ou se lembra da mensagem.

8) Gerenciamento da comunicação integrada de marketing: Segundo Kotler (2009), o conceito Comunicação Integrada é uma análise das funções de cada atividade de comunicação, bem como sua integração contínua e permanente, adicionando esforços para que uma mensagem seja concisa e uniforme.

A Madi Peças presa e zela por seus clientes, e tem sempre ao seu cliente em primeiro lugar, transmitindo confiança e honestidade.

Sendo assim, o grupo sugere que a empresa implemente a sua comunicação de marketing voltada para o seu público-alvo, que na maior parte são empresas e consumidor final da região da AMEOSC. Desta forma, a comunicação da empresa através de seu posicionamento no mercado, informa o cliente sobre sua marca e produto, além de, divulgar, através do vendedor externo seu ponto de venda móvel.

4.7 Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Pgp)

Segundo Dutra (2006), o grupo de trabalho é definido como uma organização para orientar o comportamento humano, bem como as relações interpessoais no local de trabalho.

Administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamentos, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATTO, 2003, p. 9)

Para Lucena (2007) o planejamento de recursos humanos está voltado a gerência de pessoal e é uma estratégia de abordagens integrada ao negócio da empresa incluindo a preocupação com o futuro das pessoas e da empresa.

França (2010, p. 3) comenta que:

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. (FRANÇA, 2010, p. 3)

Em um plano de Recursos Humanos, analisado pelo enfoque comportamental e administrativo, incluem-se os temas como a formação e estruturação de equipes, contratação através de recrutamento e seleção das pessoas, plano de cargos e salários, monitoramento e desenvolvimento de RH, comunicação interna e programas de capacitação (FRANÇA, 2010).

Os objetivos de todos estes conceitos de acordo com França (2010) é informar os gestores as formas administrativas de recursos humanos, contribuir com a evolução da gestão das pessoas e, inclusive, das organizações, estimular o continuo aprimoramento da gestão das pessoas bem como a sua visão crítica e ainda avaliar os conceitos e as competências das pessoas.

4.7.1 Dados Pessoais do(s) donos da empresa

Destaca-se abaixo os dados pessoais dos proprietários da empresa:

Nome: Dirce Dorilde Geller

Idade: 58 anos

CPF: 829.059.169-15

Estado civil: Casada

Endereço: R. Waldemar Rangrab

Escolaridade: Ensino Fundamental Completo

Naturalidade: Descanso- SC

Experiência: 40 anos no ramo de autopeças

4.7.2 Organograma e Funcionograma

O instrumento mais utilizado para representar a estrutura organizacional de uma organização é seu organograma, pode ser definido como uma representação gráfica da estrutura específica de cada organização, seus indicadores hierárquicos e

as principais relações formais entre eles, como empresa é organizada (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Segundo Oliveira (2002), o organograma é uma representação gráfica das dimensões da estrutura organizacional. O organograma da Madi Peças é definido pela seguinte representação:

Figura 4 - Organograma Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

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

De acordo com Lacombe; Heilborn (2003) o funcionograma é um tipo de organograma que representa as principais funções de uma empresa. É um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização, onde se destaca uma função ou setor e a organização dos mesmos de forma hierárquica. A descrição deve ser clara e objetiva.

O funcionograma da empresa Madi Peças é demonstrado da seguinte maneira, descrevendo brevemente as atribuições de cada cargo:

Quadro 5 - Funcionograma da empresa Madi Peças.

Gerente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar riscos. - Gerenciar pessoas. - Administrar recursos matérias e serviços terceirizados. - Administrar contrato de transferências de riscos. - Atender cliente e/ ou cooperado. - Zelar pela segurança, higiene e saúde no trabalho. - Comunicar-se. (Participar de reuniões, participar da definição de política da empresa...) - Demonstrar competências pessoais.
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir rotinas administrativas e financeiras. - Planejar processos administrativos financeiros e de riscos.
Supervisor de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar vendas - Supervisionar rotinas de equipe de vendas. - Relacionar-se com clientes internos - Atender clientes. - Recrutar profissionais de vendas. - Demonstrar competências pessoais.
Vendedor interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar visitas e contatos. - Divulgar produtos e serviços - Concretizar vendas - Acompanhar clientes pós-vendas. - Contatar áreas internas da empresa - Sugerir políticas de vendas - Participar de eventos

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

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

Quadro 6 - Funcionários da Madi Peças.

CARGO	CBO	Nº DE EMPREGADOS	SALÁRIO
Gerente administrativa	1414-10/4-10.30	01	R\$ 5.000,00
Financeiro	1421-15	01	R\$ 4.400,00
Supervisor de vendas	5201-10	01	R\$ 2.915,00
Vendedores	3541-40	02	R\$ 1305,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

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

Sem dúvida o pagamento dos salários dos colaboradores absorve uma boa parte do dinheiro das empresas, um custo necessário, mas que para muitas empresas é uma preocupação, isso fica mais constante nesse período em que a economia está oscilando, é por esse motivo que as empresas estão usando a remuneração como uma estratégia, o pagamento correto dos salários para as pessoas nos cargos certos geram maiores resultados a empresa amenizando os custos. O plano de cargos e salários é uma ferramenta que orienta o Recursos Humanos das empresas através de estudos e pesquisa sobre a remuneração dos seus colaboradores, direcionando desde a admissão até sua demissão (MARTINS; VERIANO, 2004).

É indispensável planos bem estruturados dentro das organizações para que as pessoas estejam integradas e se tornem produtivas, e o plano de cargos e salários, dá sustentação para que novos planos como de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de carreira, tenham um bom desenvolvimento. (MARTINS; VERIANO, 2004).

A política de salários do empreendimento é definida com base no mercado, através de pesquisa salarial. Segundo Chiavenato (1997) a pesquisa salarial é uma investigação do mercado de salários para verificar os valores pagos pelas outras empresas. Além disso, a pesquisa salarial permite obter resultados que são cruzados com os salários internamente pagos para verificar desvios e afastamentos.

Dessa forma, os salários pagos são definidos de acordo com os valores praticados por empresas do mesmo segmento, tendo como base os salários normativos de cada categoria.

Além disso, tem-se a finalidade de manter o equilíbrio externo e uma estrutura de salários específica a cada função, caracterizando um sistema de remuneração baseado em cargos.

Oliveira (2011) nos traz que a descrição de cargos consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar.

Conforme o mesmo autor (2011) o cargo é expresso por determinação das qualificações, experiências, escolaridade, conhecimento técnico, condições de trabalho e demais fatores exigidos para seu devido desempenho.

Oliveira (2011) classifica o profissional em Junior, Pleno e Sênior, sendo que Júnior compreende aos iniciantes, que estão em fase de aprendizado e executam atividades rotineiras e repetitivas, adquire com o passar do tempo habilidades e experiências. Depende de supervisão nas atividades.

A estruturação e descrição dos cargos compõem etapas que buscam estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, responsabilidade e autoridades. Através de descrições, especifica o campo de atuação de cada cargo, a contribuição esperada e os requisitos necessários para o desempenho do cargo (LUCENA, 2007).

A atividade de estruturação das posições, segundo Lucena (2009), também apresenta uma base importante para estabelecer a estrutura de salários e define a política salarial da empresa, embora em muitas empresas, isso se torne o objetivo mais significativo de um plano de encargos.

Dutra (2006) afirma que a remuneração está relacionada à contribuição da pessoa para a empresa, e que a maneira de diferenciar as pessoas é baseada no quanto elas agregam valor à empresa.

Sobre a remuneração Chiavenato (2004) afirma que o salário é uma consideração pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro, a pessoa compromete seus esforços e sua vida, comprometendo-se com uma atividade e um padrão de desempenho na organização.

A empresa Madi Peças não possui plano de cargos e salários por se tratar de uma empresa de pequeno porte mas, entende que, a partir do momento que seus funcionários forem valorizados e reconhecidos, mais a empresa e a sociedade ganha em qualidade. Conforme consta no RH Portal (2015) os cargos e salários acontecem na Madi Peças através dos seguintes itens:

- Cada cargo tem sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função;
- Os salários são estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes;
- A política salarial leva em conta o desempenho da empresa e seus resultados;

- Os aumentos de salários acontecem anualmente e conforme as taxas de mercado;
- Aplicar-se-á um percentual extra por produtividade dos funcionários e por aperfeiçoamento em sua área.

4.7.5 Estratégias de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) recrutamento é um conjunto de práticas e processo usados para atrair candidatos para as vagas existentes e potenciais. Os autores ressaltam que só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil necessário para essa vaga e as características pessoais e profissionais do candidato.

França (2010) concorda que o recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está aberta. Esse recrutamento se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e emitida pelos supervisores e no mercado de trabalho, já que o recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer o seu processo seletivo. É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. (CHIAVENATTO, 2003, p. 91)

Chiavenato, (2004, p. 166) destaca duas formas de recrutamento, a saber:

- Recrutamento interno – que procura candidatos que já trabalham nas organizações e que, por algum motivo, podem se transferir para outros departamentos, outras funções mais importantes e motivastes.
- Recrutamento Externo – como o próprio nome já indica, essa forma de recrutamento procura candidatos que estão dispostos a ingressar na organização. Dessa forma, espera-se que novas pessoas tragam novas experiências, novos conhecimentos e habilidades que a organização não possui neste momento.

O grupo julga que a seja importante a Madi peças adotar a política de recrutamento externo e interno, buscando novos profissionais no mercado utilizando alguns meios de recrutamento, seguidos pela consulta a obra de Chiavenato (1997):

- Consulta aos arquivos de candidatos - Análise dos currículos apresentados na própria empresa, proporcionando a verificação do histórico de atuação e especializações.
- Recrutamento de pessoas por parte dos funcionários da Madi Peças que estimulará os funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos.

Esta prática tem baixíssimo custo e prestigia as pessoas da organização, que se sentem responsáveis pela admissão dos conhecidos. O objetivo do recrutamento para a Madi Peças é de atrair pessoas, que serão treinadas e qualificadas para seu cargo, caso sejam contratadas.

Para Lacombe (2003) seleção é o conjunto de práticas utilizadas para escolher a pessoa adequada para determinada vaga que está sendo oferecida dentro da empresa. Para iniciar o processo seletivo são colhidas algumas informações a respeito do candidato escolhido, para que a organização possa conhecer melhor a pessoa que possivelmente será contratada.

Seleção é a escolha de candidatos mais adequados para a empresa em meio aos candidatos recrutados. Chiavenato (2004) comenta que a seleção funciona como filtro permitindo que somente os bons candidatos possam ingressar na empresa. A seleção busca encontrar aquele que mais se adequam aos cargos que existe na organização.

Para a seleção podem ser utilizadas algumas técnicas como a avaliação do currículo, em seguida entrevistas, prova de conhecimento, teste psicológico e a dinâmica de grupo, sendo que a utilização de várias técnicas diminui a possibilidade de erro na escolha do candidato (CHIAVENATO, 2004).

A organização para conhecer melhor a pessoa que será contratada deve solicitar no processo de seleção que o candidato apresente algumas informações a seu respeito tais como:

- Função pretendida;
- Nome, estado civil, local e data de nascimento, endereço completo, telefone,
- Educação formal;
- Condição de moradia e outros compromissos financeiros (dependentes);
- Empregos anteriores;
- Carteira profissional.

Para a seleção da equipe de colaboradores da Madi Peças o grupo sugere que a empresa implemente como técnica a entrevista individual, que segundo Limongi et al. (2002) apresenta o biótipo e dados demográficos, e permite também fazer uma averiguação inicial dos interesses e das expectativas do candidato, como pretensão salarial, desenvolvimento de carreira, horário e jornada de trabalho, entre outros.

Para o recrutamento e seleção as funções, após sugestão dos acadêmicos, serão definidas de forma ampla, indicando o que é essencial para cada um dos cargos da empresa Madi Peças.

Os funcionários que serão contratados deverão estar de acordo com a seguinte estrutura de seleção e recrutamento:

- A divulgação de vagas será através de anúncios de jornais, internet e em agências de emprego locais;
- A seleção será através de curriculum que se adequem ao perfil de vaga que se pretende contratar e onde deverão constar todos os dados do candidato com cópias dos documentos bem como cursos na área e que retende trabalha.

O grupo entende ser importante que, como método de seleção, a Madi Peças utilize a seleção de currículos, observando, as informações de pessoas confiáveis, informações de empregos anteriores e cadastrais e exames médicos, bem como, fazer entrevista com os candidatos para dar uma visão geral do que é a empresa.

4.7.6 Estratégias de Desenvolvimento e Monitoramento de Pessoas e Endomarketing

Monitoramento é o controle que o gerente ou dono da empresa tem sobre seus colaboradores que ocorre através da jornada de trabalho com número de horas diárias, semanais ou mensais trabalhadas, prevendo horários de entrada e de saída, intervalos para refeições e descanso. Para que a produtividade de trabalho seja adequada é necessário respeitar esses horários (CHIAVENATO, 2004).

Algumas empresas podem negociar com sindicatos, algumas alternativas, para adequar a jornada de trabalho conforme as conveniências dos seus colaboradores como férias coletivas ou mudanças no calendário anual de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A Madi Peças, inicialmente não trabalhará com sistema de ponto visando monitorar as horas trabalhadas de seus funcionários pois, o parágrafo 2º, do Art. 74 da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, prevê o registro de ponto manual, mecânico ou eletrônico para empresas que têm mais de dez colaboradores. Posteriormente, em caso de necessidade, poderá ser implantado o sistema de cartão ponto. No decorrer do horário de expediente, será avaliado o desempenho dos colaboradores através do cumprimento da carga horária, metas estabelecidas e pró-atividade.

Entende-se ser importante que a Madi peças realize o levantamento das necessidades da empresa. Sugere-se que o levantamento seja realizado através de reuniões com os colaboradores, pesquisa de clima, pesquisa com cliente externo e com o concorrente, entrevista de desligamento de colaboradores, além da avaliação do desempenho formal.

Os acadêmicos entendem que seja importante que a Madi Peças faça o registro e cronograma da frequência com que será realizada cada uma das atividades citadas anteriormente, bem como quem participará e quem fará o estudo e a avaliação das respostas, conforme segue:

- Reuniões com os colaboradores: mensal em horário de contra turno e será realizada para todos os colaboradores;
- Pesquisa de clima sem identificação dos funcionários: semestralmente e todos os colaboradores participarão;
- Avaliação de desempenho: para os colaboradores recém contratados, haverá avaliação mensal até concluir o período de experiência. Para os colaboradores efetivos, será realizada trimestralmente e todos participarão. Esta pesquisa será conduzida e avaliada posteriormente pelo gerente administrativo da empresa;
- Entrevista de desligamento de colaboradores: será realizada antes de terminar o aviso prévio e também será conduzida pelo gerente administrativo.

O endomarketing proporciona para as organizações, além das questões de resultados financeiros; a criação de uma consciência voltada para o cliente; criação de vínculos para ações orientadas tendo como alvo os colegas de trabalho e o cliente final e a definição da qualidade à luz da percepção do cliente externo.

Inkotte (2000, p. 98) contribui destacando que o “endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para

satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.”

Com a relação as necessidades dos colaboradores da Madi Peças, os acadêmicos julgam importante que a empresa implemente as seguintes estratégias de endomarketing:

- Criação de oportunidades e eventos de integração para os funcionários; incentivo e reconhecimento por desempenhos acima das expectativas;
- Investimento em treinamentos;
- Negociação de horários e folgas de acordo com a nova lei trabalhista com negociação direta com o patrão sendo a compensação das horas extras deve ser feita no prazo máximo de seis meses, com acordo individual por escrito. A nova lei permite também a compensação das horas, independente de acordo escrito, no mesmo mês.

Se for negociada por convenção coletiva, a compensação da jornada deve ser realizada em no máximo um ano;

- Recompensas financeiras por resultados atingidos;
- Promove ambiente descontraído, de amizade, respeito e informal;
- Promove de celebração de eventos especiais;
- Respeito as diferenças entre todos os funcionários;
- Primar sempre pelo diálogo;
- Falar sempre com clareza quais são os objetivos da empresa e o que se espera de seus funcionários;
- Premiações por vendas.

4.7.7 Programa de estímulo para equipe de vendas

Segundo Kotler (2000) a maioria dos vendedores exerce sua profissão de forma eficiente, sem nenhum esforço especial, pois são fascinados pelo que fazem. Porém, existem aqueles que precisam de alguns estímulos para que possam desempenhar de forma adequada o seu trabalho.

Na maioria das vezes isso acontece porque eles se frustram muito com problemas cotidianos, como os gerados por colegas de trabalho agressivos e competitivos ou com compradores que tem um status superior ao deles. Outro

problema é o fato de eles não terem autoridade para tomar certas decisões que afetam diretamente sua venda, fazendo com que a percam. Além de terem que ficar muito tempo longe de suas casas. Todos esses fatores influenciam negativamente no desempenho dos vendedores, necessitando, desse modo de algum estímulo a mais (KOTLER, 2000).

Algumas empresas adotam as cotas como forma de motivar seus vendedores. Essas quotas representam quanto eles devem vender durante o ano, se a cota for atingida, a remuneração aumenta (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000) outra ferramenta importante para a motivação da equipe de vendas são as reuniões periódicas, porque é uma forma de agregar conhecimento, além de trazer instrução para os vendedores.

Entretanto, Cobra (2010) define outros pontos os quais considera importantes para o bom desempenho de um vendedor dentro de uma organização, dentre eles, pode-se destacar: ganhos pessoais, treinamento, desafios, desenvolvimento, imagem da empresa, segurança, bom ambiente dentro da organização, entre outras variáveis interessantes para sua auto-realização.

Alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerência. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. São ambiciosos e independentes. Mas a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais. (KOTLER, 2000, p. 649)

Gobe (2007, p. 321) diz que:

Profissionais de vendas com funções gerenciais tem, dentro de suas atribuições, a importante missão de treinar, liderar e motivar suas equipes já que são aspectos fundamentais para que o gestor possa atingir as metas e os objetivos preestabelecidos pela organização. (GOBE, 2007, p. 321)

Gobe (2007, p. 347) ressalta que “é importante que os vendedores saibam qual é a missão e quais os desafios que a empresa deseja alcançar e o que é valorizado como atitude e postura profissional.”

O profissional de vendas tem como característica ser movido por desafios constantes e necessita que o seu trabalho seja reconhecido como importante.

Os acadêmicos entendem que seja importante que a Madi Peças, visando a valorização de seu quadro de funcionários os estimule para a realização de cursos de aperfeiçoamento conforme a necessidade.

Da mesma forma, sugere-se que sejam promovidos critérios para a valorização a partir de cotas atingidas como: bonificações, viagens, passeios bem como elogios e até mesmo promoção.

Também, para estimular o bom atendimento, os acadêmicos recomendam que a empresa organize entre os funcionários o prêmio funcionário do mês que será divulgado em um mural na empresa e será oferecido um prêmio ao funcionário.

Para o setor de vendas, se ultrapassarem a cota estabelecida sugere-se que seja premiado o vendedor com bonificações. Se os vendedores, interno e externo atingirem a meta será bonificado R\$ 200,00 individualmente, recebendo este valor, somente aquele que bater a meta individual, além disso, sugere-se a bonificação de 1% do valor vendido acima da cota.

4.8 Ações de Logística Comercial

Os materiais necessários para a execução dos serviços são adquiridos de fornecedores, sendo praticamente os mesmos a dezenas de anos, tendo assim uma parceria firmada já de longa data com seus fornecedores e possuindo crédito facilitado com os mesmos.

As compras feitas são entregues em sua grande maioria através de transportadoras por meio terrestre.

A disposição e estocagem dos produtos acontece em um espaço amplo e sem acesso ao público, sendo que apenas produtos de amostragem como as embalagens de óleos, filtros, palhetas e odorizadores de interior são necessários para demonstração, sendo que, todo o restante possa ficar acondicionado de forma a não tomar espaço na área física interna da empresa.

Quanto a retirada do estoque é efetuada pelos vendedores mediante requisição para que o produto seja incluído ao prontuário, fazendo com que haja uma exatidão no controle de estoque evitando futuros transtornos como controle na compra de produtos faltantes.

4.8.1 Definição da cadeia logística

Para Ballou (2006) logística é uma atividade recente que agrega valores a mercadorias trazendo satisfação aos consumidores e aumento das vendas. Além de

abranger o fluxo de mercadorias que vai desde a matéria-prima até o consumidor final, a logística também trabalha com fluxo de serviços.

A logística, em outras época, era vista como função de apoio, hoje é de grande importância caracterizada pela integração externa, entre diferentes elos da cadeia de suprimentos (FARIA, 2009).

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

A Logística atua no campo do gerenciamento do fluxo de materiais. Ela está mais preocupada com o local de estocagem, dados de inventário e sistemas de informação, bem como com transporte e armazenagem.

Faria (2009, p. 23 – 24) classifica os processos em:

Logística de abastecimento – engloba as atividades realizadas para colocar os materiais e componentes disponíveis à produção ou distribuição, utilizando técnicas de armazenagem, movimentação, estocagem, transporte e fluxo de informações.

Logística de planta, interna ou operativa - envolve todas as atividades realizadas no suporte logístico à produção, envolvendo todo o fluxo de materiais e componentes na manufatura dos produtos em processo, até a entrega dos produtos acabados para a logística de distribuição.

Logística de distribuição – a distribuição é uma parte do composto de marketing e – produto, preço, promoção e distribuição – que busca uma forma estratégica de agregar valor ao cliente. Tem seu processo inicial com o sub processos de armazenagem, recebendo e estocando os produtos acabados oriundos da fábrica, como, também, as embalagens adquiridas de terceiros.

A logística envolve a integração de informações, o estoque, manuseio dos materiais e embalagem, o armazenamento e o transporte. O estoque deve ser posicionado de forma correta para facilitar às vendas e agregar valor à logística da empresa (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

Na empresa Madi Peças a logística envolve todo o processo de compra, venda de produtos para a linha automotiva.

Foi sugerido e idealizado novo layout dos ambientes interno e externo da Madi Peças, os quais, foram prontamente aprovados pela proprietária. Para melhor compreensão do espaço físico seguem figuras com os principais detalhes do layout e com a divisão da empresa por setor.

Figura 5 – Ambiente externo da Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 6 - Ambiente interno da Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 7 - Ambiente interno da Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Desta forma pode-se ter a visualização de toda a estrutura logística que irá ocorrer dentro da empresa, a partir do momento em que se viabiliza a aquisição dos produtos a serem comercializados até o mesmo chegar às mãos dos seus consumidores.

4.8.1.1 Codificação e classificação dos materiais

Para Viana (2008, p. 93), “de modo geral, as empresas sempre se preocuparam em identificar com facilidade a grande quantidade e diversidade de seus materiais.”

Dias (2006, p.178) nos mostra que “o objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa”.

Segundo Viana (2008, p. 94), os planos de codificação dividem os materiais em:

- * Grupo: designa a família, o agrupamento de materiais, com numeração de 01 a 99;

- * Classe: identifica os materiais pertencentes à família do grupo, numerando-os de 01 a 99;

* Número identificador: qualquer que seja o sistema há necessidade de individualizar o material, o que é feito a partir da faixa de 001 a 999, reservada para a numeração correspondente de identificação;

* Dígito de controle: para os sistemas mecanizados, é necessária a criação de um dígito de controle para assegurar a confiabilidade de identificação pelo programa.

Para Viana (2008, p. 95) o sistema de codificação deve possuir as seguintes características:

- * Expansivo: o sistema deve possuir espaço para a inserção de novos itens e para a ampliação de determinada classificação;
- * Preciso: o sistema deve permitir somente um código para cada material;
- * Conciso: o sistema deve possuir o mínimo possível de dígitos para cada definição de códigos;
- * Conveniente: o sistema deve ser facilmente compreendido e de fácil aplicação;
- * Simples: o sistema deve ser de fácil utilização.

Segundo Viana (2008, p. 51) “grande parte do sucesso no gerenciamento de estoques depende fundamentalmente de bem classificar os materiais da empresa”.

A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes, podendo servir também, dependendo da situação, de processo de seleção para identificar e decidir prioridades (VIANA, 2008, p. 51).

Uma boa classificação deve considerar alguns atributos na visão de Viana (2008, p. 53):

- Abrangência – Trata de uma gama de características em vez de reunir apenas materiais para serem classificados;
- Flexibilidade – Permite interfaces entre diversos tipos de classificação, de modo que se obtenha ampla visão do gerenciamento de estoques;
- Praticidade – Deve ser direta e simples.

O gerenciamento dos estoques depende de como é classificado os produtos. Para qualquer departamento de materiais há necessidade da classificação. A classificação torna o controle dos estoques mais eficientes, a armazenagem adequada e ainda torna a operacionalização dos materiais mais fácil e correta (DIAS, 2006).

Atualmente, a Madi Peças não realiza a classificação dos materiais e, a sugestão do grupo é para que seja realizada através do código original de fábrica,

código interno numérico, código de barras e em ordem alfabética por tipo de produto.

Todo o estoque da empresa, dados do cliente, vai ser armazenado em um banco de dados que será realizado pelo sistema de gerenciamento Master Key conforme sugestão dos acadêmicos.

4.8.1.2 Previsão de Compras – Volume e custos

A finalidade da atividade de compras é suprir as necessidades da empresa diante da aquisição de produtos. O objetivo desta atividade é encontrar as melhores condições comerciais e técnicas para a compra em si (VIANA, 2008).

Dias (2003) concorda com Viana (2008) afirmando que a função da compra é um segmento essencial e sua finalidade é suprir as necessidades de materiais ou suprimento.

Para Ching (2009, p. 183) *apud* Brennan (1998) “o gerenciamento de compra começa com um pedido de um produto ou serviço por um usuário final e termina com o pagamento ao fornecedor do produto ou serviço”. Além do pedido e do pagamento há outras etapas intermediárias que envolvem a compra como o processo de atualização dos catálogos dos preços, processo do pedido de compras, avisos de encaminhamentos, gerenciamento das notas fiscais e, finalmente, os pagamentos.

Dias (2003) complementa dizendo que a quantidade de materiais e a qualidade devem ser ajustadas com o processo produtivo, pois dessa forma a empresa poderá manter o volume de vendas e ser competitiva no mercado.

A empresa Madi Peças realiza suas compras conforme a demanda, por meio de fornecedores cadastrados e através de cotação inicial. Será solicitado as empresas fornecedoras catálogos de peças.

As compras são efetuadas via telefone, Skype, e-mail e se existirem fornecedores na cidade ou em cidades próximas a compra será efetuada no local.

4.8.1.3 Previsão de Estoques

Segundo Slack et al. (1997, p. 381), “o estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”.

Pode-se afirmar que o termo “estoque” significa os recursos de entradas a serem transformados em produtos e serviços.

As principais causas que exigem estoque permanente para o imediato atendimento do consumo interno e das vendas nas empresas são a necessidade de continuidade operacional; incerteza da demanda futura ou de sua variação ao longo do período de planejamento; disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega.(VIANA, 2008, p. 116)

Para Viana (2008) o estoque considerado tradicional é o termo que representa matéria-prima, componentes para estocagem, produtos semi-acabados e acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

Conforme Dias (2003) a previsão dos estoques se regula pela quantidade de produtos vendido ou matéria-prima utilizadas para produção e possui algumas características como o ponto de partida dos planejamentos, não é uma meta de vendas e sua previsão deve ser compatível com o custo.

Dias (2003) afirma que as técnicas de previsão de consumo e pode ser dividida em três grupos. O grupo da projeção é de caráter quantitativo, são aqueles que prevêem o futuro fazendo comparações e afirmando que a repetições em relação ao que ocorreu nas vendas passadas, o grupo da explicação aplica as técnicas de regressão e correlação, procuram explicar as vendas do passado relacionando com variáveis cuja evolução é conhecida e previsível, o grupo da predileção é o grupo onde os funcionários mais antigos e experientes fazem as projeções das vendas futuras.

Viana (2008) afirma que a manutenção dos estoques requer investimentos. No entanto a, sem dúvida, necessidade de manter um estoque, mesmo que seja reduzido, para não correr o risco de satisfazer toda a demanda dos usuários.

As principais causas que exigem a necessidade de estoques para o atendimento aos consumidores e das vendas da empresa é a incerteza das demandas futuras e ainda a disponibilidade imediata dos produtos para cumprimento de prazos de entrega (VIANA, 2008).

Ainda segundo Viana, (2008, p. 121) “os problemas do estoque resumem-se a questão fundamental: quando vamos consumir? ou quanto vamos vender?”

A formação de estoques está, essencialmente pautada nas previsões de demanda, ou seja, tendo como base a quantidade de venda de um determinado

produto, que possibilitam estabelecer estimativas futuras de consumo (VIANA, 2008).

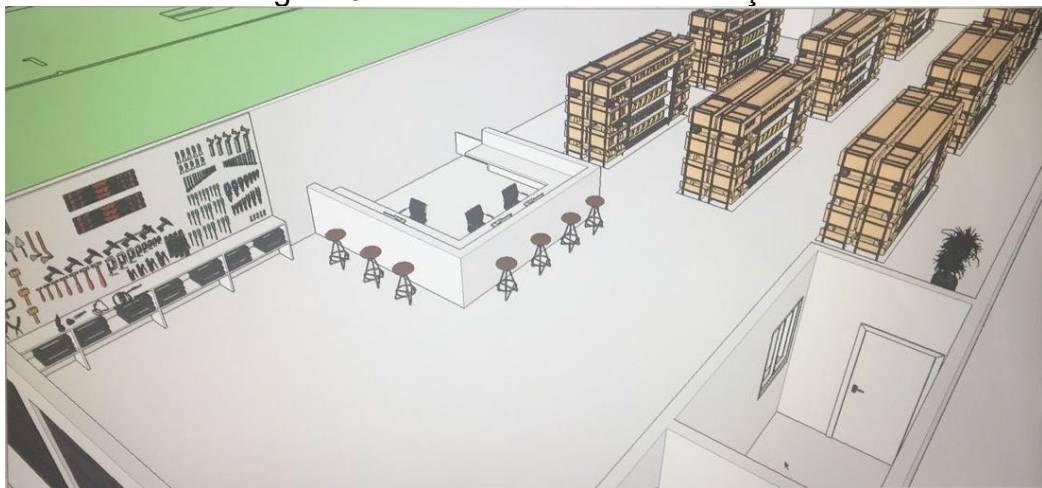
A previsão de estoque da Madi Peças, é conforme a necessidade da demanda tendo um estoque mínimo inicial. A empresa procura utilizar o sistema *Just in time*, ou seja, conta por um estoque reduzido em quantidade uma vez que não disponibiliza de espaço físico para alocar grandes quantidades dos mesmos itens.

Por outro lado, utiliza seu capital de giro disponível para investir na compra de maior variedade de produtos aumentando, assim, o seu *mix* para melhor atender seus clientes e, conseqüentemente, aumentar seu faturamento. Este sistema *Just in time* é possível em função do acesso facilitado aos fornecedores e ao transporte de suas aquisições diárias.

Para visualizar este processo, segue abaixo a figura que mostra toda a organização do layout do local de armazenagem dos produtos, conforme sugestão dos acadêmicos, cujo detalhe é a visão da profundidade do local de estoque das mercadorias já prontas para serem armazenadas.

A previsão de estoque é realizada pelo feeling e experiência da proprietária. A sugestão dos acadêmicos é para que a empresa utilize um sistema de estoque mínimo.

Figura 8 - Planta Baixa da Madi Peças.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.8.1.4 Acondicionamento dos produtos ou serviços

O armazenamento envolve a administração dos espaços necessários para que os materiais sejam armazenados na própria empresa ou em armazéns

terceirizados. A eficiência de um sistema de armazenamento está sujeita à escolha do armazenamento, que deve estar relacionado à natureza do material a ser manuseado e armazenado. (DIAS, 2010).

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

A Madi Peças faz o armazenamento em local próprio com espaço adequado com espaço entre as prateleiras, armários e corredores de circulação e com peças em local de fácil acesso. Foi sugerido pelos acadêmicos, que as prateleiras sejam identificadas em ordem alfabética e as peças em códigos numéricos, o que facilita a identificação e a localização. O local onde fica armazenada a mercadoria é amplo e arejado.

4.8.1.5 Estratégias de distribuição dos produtos/serviços

Segundo Dias (2006, p.14), "uma empresa é bem sucedida na proporção de sua habilidade de rapidamente reunir, transmitir e interpretar todas as informações quem descrevem as suas atividades", ou seja, a empresa precisa ter bem claro todas as suas metas e principalmente uma equipe bem treinada e preparada para desempenhar da melhor forma possível todas as atividades propostas a ela.

As iniciativas da boa organização da distribuição envolvem grandes recursos e aglutinam atividades tradicionalmente segmentadas, como o transporte o qual Viana (2008) enumera suas várias modalidades: transporte rodoviário, ferroviário, hidroviários e marítimo, aeroviário e intermodal.

A administração de transporte exige especialistas para seu gerenciamento. O administrador de transporte ocupa-se de todas as ações a fim de melhor distribuir as mercadorias a seu encargo, optando pelo meio mais eficiente, simples ou misto, analisando também o tipo de embalagem, palete ou contêiner mais apropriado, visando transporte seguro, rápido e econômico. (VIANA, 2008, p. 365)

Entre as muitas formas existentes para estruturar a distribuição física, deve-se mencionar a mais adequada às condições e necessidades de nosso mercado, a

qual envolve e contempla segundo Viana (2008, p. 366-367) os seguintes segmentos:

- a. Depósitos regionais e de mercadorias em trânsito: recebimento, armazenagem e expedição de matérias.
- b. Movimentação de materiais: manuseio interno do depósito, movimentação interna e externa dos depósitos e terminais e centros de distribuição.
- c. Transportes e fretes: determinação de roteiros para utilização dos serviços de transporte de forma mais econômica e eficiente.
- d. Embalagem e acondicionamento: embalagem de proteção e acondicionamento, material de embalagem, serviços de carpintaria, mecanização de embalagem e enchimento.
- e. Expedição: preparação de cargas, determinação das condições de transporte, carregamento, expedição e controle cronológico das remessas.

O transporte segundo Viana (2008) faz parte da engrenagem do abastecimento e representa o fim da linha, ou seja, é o setor em que o tempo torna-se mais curto entre a colocação de uma encomenda, sua produção e seu uso, motivo pelo qual deve ser efetuado no menor prazo possível e ao menor custo.

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

A distribuição dos produtos da Madi Peças é rodoviária e efetuada através de transportadoras e moto-táxi para peças pequenas.

4.8.1.6 Apresentação da Capacidade de Produção

Para Chiavenato (1991, p., 16) “a administração de produção trata do planejamento da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro da organização.”

Como a Madi Peças não produz nenhum produto, o processo de comercialização ocorre através de vendas no balcão, via telefone, bem como, irá ocorrer também através do vendedor externo que fará as visitas às empresas e clientes, expondo os produtos, ofertando os mesmos a pronta entrega.

É a administração da produção de uma organização, que transforma os insumos nos produtos e serviços da organização. O "coração" de um sistema de produção é seu subsistema de transformação, em que

trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizados para transformar insumos em produtos e serviços. (CHIAVENATTO, 1991, p. 20)

Na maioria das vezes é o cliente em potencial quem procura pela Madi Peças pelo fato de a mesma estar no mercado há vários anos. Quando a compra é através do telefone sempre é solicitado ao cliente o tipo de produto, para qual automóvel é aplicado o produto. Também é feita toda negociação financeira e a forma de entrega através do telefone.

4.8.1.7 Análise da localização da empresa

No que diz respeito à localização, a empresa está edificada em local de fácil acesso, com uma estrutura própria sendo a Rua Waldemar Rangrab nº 791 - Bairro São Jorge - São Miguel do Oeste/ SC - CEP - 89900-000.

Figura 9 - Localização da Madi Peças.



Fonte: Google Maps (2018).

4.9 Plano de Comercialização (PC)

4.9.1 Tamanho da força de vendas

De acordo com Kotler (2011) a equipe de vendas é fundamental para a empresa, além disso, é um dos patrimônios mais produtivos e ao mesmo tempo,

mais caros da organização. Por isso que, ao aumentar seu número, conseqüentemente aumentarão os custos.

Para determinar o tamanho da força de vendas, é necessário efetuar as seguintes etapas:

Primeiramente, os clientes são agrupados de acordo com seu tamanho e com o volume de vendas anual. Depois é estabelecida a frequência que se deseja atingir anualmente para cada classe (KOTLER, 2011).

Em seguida, multiplica-se o número de visitas pelo número de contas em cada grupo que foi classificado por tamanho, para que se consiga obter a carga de trabalho total para o país (KOTLER, 2011).

Para finalizar, divide-se o número total de visitas anuais exigidas pela média anual de visitas feita pelo vendedor, isso para determinar o número de vendedores necessário para cada classe (KOTLER, 2011).

Porém, de acordo com Cobra (2010) é aconselhável para a empresa que ela avalie as muitas alternativas que dimensionam a força de vendas, para que consiga atingir uma margem operacional desejável. É necessário que a empresa realize avaliações simultâneas tanto das oportunidades quanto das restrições de mercado para que possa avaliar o tamanho da força de vendas.

O primeiro passo é criar e delimitar os territórios de vendas, os quais são observados de acordo com a igualdade de cargas de trabalho (visitação) e de acordo com o seu potencial de vendas (COBRA, 2010).

De acordo com Cobra (2010), a delimitação do território de vendas é baseada em experiências anteriores, porém o potencial de vendas geralmente é definido de acordo com o potencial total de compras de cada cliente.

Ainda segundo o mesmo autor existem outros fatores que a empresa deve considerar ao estabelecer o dimensionamento da força de vendas, pois afeta diretamente tanto o volume de vendas, quanto seu lucro, os quais são:

- Os custos de vendas;
- A penetração de mercado;
- Os custos de fabricação.

Estando atenta a esses fatores, a empresa terá maiores chances de aumentar seu volume de vendas, bem como seu lucro (COBRA, 2010) de dentro de sua área de abrangência.

Quando uma empresa vende ampla variedade de produtos e muitos tipos de clientes situados em ampla área geográfica, frequentemente, combina diversas princípios de estruturação da força de vendas. Os vendedores podem ser especializados por território-produto, território-mercado, produto-mercado e assim por diante. Esta forma, um vendedor pode reportar-se a um ou mais gerentes de linha ou acessória. (KOTLER, 2011, p.601)

A Madi Peças conta com uma equipe de 3 vendedores internos com a pretensão de se contratar mais 01 colaborador. Também, pretende-se contratar 01 vendedor externo para atender os municípios vizinhos de São Miguel do Oeste-SC – negociando e fazendo suporte diretamente ao cliente. Além disso, a Empresa, através de seus proprietários, dão suporte aos vendedores tanto interno como externo, tomando decisões gerais da empresa e fazendo acordos com clientes.

4.9.2 Estrutura da força de vendas

A partir do momento em que foi determinado o número de vendedores necessário para entender à demanda do mercado com relação aos objetivos traçados pela organização, é importante estabelecer que estrutura a força de vendas deverá ter (GOBE, 2007).

Pode-se dividir a venda em três etapas distintas e interdependentes, segundo Gobe (2007, p. 265),

A pré-venda, a venda propriamente dita e a pós-venda sendo que o papel do vendedor em cada uma dessas etapas influencia diretamente a estrutura da força de vendas, pois, apesar de o corpo de vendas participarem de todas essas etapas, o grau de envolvimento dos vendedores varia conforma a organização e o mercado em que ela atua.

Las Casas (2012, p. 106), “entende que ao contratar uma equipe própria o administrador deve em primeiro lugar determinar o número ideal de vendedores”.

Vários autores abordam a questão da estrutura conjuntamente com a organização da força de vendas, por considerar que a formação dessa estrutura é uma decisão sobre a maneira como a empresa vai atuar no mercado, ou seja, organizada de acordo com o tipo de cliente, porte ou região. (MOREIRA et al. 2007, p. 264)

Ciente das prerrogativas básicas para alavancar o sucesso da empresa Madi-Peças em sua atuação é necessário ter bem claras as funções da gestão de vendas para que a mesma possa-se estruturar de acordo com sua necessidade e interesse.

Assim, estão descritas de maneira resumida as principais características esperadas pelos profissionais que atuam diretamente na força de vendas da empresa:

Planejamento: Elaboração de previsões; determinação de objetivos; elaborar programação, cronogramas e orçamentos; definição de políticas; determinação de procedimentos.

Organização: Definição de estrutura; delegação; estabelecimento de relações.

Direção: Tomada de decisões; comunicação; obtenção de pessoal; motivação de pessoal; desenvolvimento de pessoal.

Controle/acompanhamento: definição de padrões de desempenho; medição de resultados; avaliação de resultados; correção de desempenho.

A força de vendas tem se estruturado e alicerçado na atuação direta dos colaboradores que atendem aos clientes nas vendas. Por esta razão, quem ocupa este cargo, necessita estar consciente de que seu papel é fundamental para o sucesso da atuação da empresa Madi-Peças.

4.9.3 Tamanho do mercado

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

Conhecendo-se o tamanho do mercado, bem como suas peculiaridades, é possível receber uma cobertura mais intensiva, controlando de maneira mais eficaz as atividades desempenhadas pela força de vendas, despertando maior responsabilidade nos vendedores, aumentando também sua motivação no desempenho dessas atividades.

Cobra (2010) enfatiza ainda mais a questão que aborda Las Casas (2005) concordando com ele no que diz respeito ao fato de ser motivador para a força de vendas saber qual é o tamanho do mercado que ela precisa atender, pois isso desperta maior interesse em desempenhar suas funções, pois sabem quanto esforço precisam fazer para atender a demanda do mercado e tendo conhecimento do tamanho do mesmo, saberão quando suas metas foram atingidas.

Segundo Cobra (2010) é muito importante saber qual é o número de habitantes inseridos no mercado de atuação. Isso é necessário para determinar a

demanda, fazendo com que o gestor possa se programar da melhor forma possível em todos os aspectos que envolvem a empresa, desde o estoque até o número de colaboradores necessários para atender essa demanda.

A empresa Madi Peças abrange todos os municípios da AMEOSC entendendo que existem em média mais 150 futuros clientes, que são pessoas, oficinas mecânicas e empresas que possuem veículos automotivos nessa região de atuação da Madi Peças. Esta fatia do mercado que a empresa vai atingir com o tempo, através do seu vendedor externo.

4.9.4 Potencial de mercado

De acordo com Las Casas o potencial de mercado é definido de acordo com a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto. Para que se possa definir o potencial, é preciso analisar vários fatores como:

Analisar em que estágio de evolução a empresa se encontra atualmente;

Fazer uma projeção do que é melhor para a empresa em determinado momento, ou seja, se o que está se fazendo levará a mesma a um bom caminho, ou não trará grandes resultados;

É importante fazer uma análise de onde a empresa quer chegar, para que possa aprofundar todas as alternativas de crescimento;

E por último, o que será feito para agregar tudo o que foi analisado e traçado pela empresa ao longo do tempo, colocando em prática o que é importante e fará com que a empresa cresça, descartando aquilo que não trará maiores benefícios.

Para poder explicar de maneira mais clara o significado de potencial de mercado, pode-se fazer a seguinte análise: se a capacidade máxima de um país é 100% e a capacidade de mercado de São Paulo, por exemplo, é de 50%, então esse é o seu potencial de mercado (LAS CASAS, 2005).

Dentro do potencial de mercado, a Madi Peças busca definir sua área de atuação através do seu posicionamento de mercado que segue descrito abaixo:

Produtos de qualidade: Marcas de preferência do consumidor, maior durabilidade e segurança, oferecendo garantias dos produtos aos clientes, eliminando o retorno de serviços para os mecânicos.

Informatização do sistema: Acesso fácil a informação e em tempo real, busca fácil pelos produtos no estoque através do seu cadastro no sistema diminuindo o tempo de espera.

Equipe de profissionais qualificados: Colaboradores qualificados com experiência em cada área de atuação na empresa, oferecendo assim um atendimento de qualidade.

Rapidez na entrega: Entrega em domicílio com profissional qualificado reduzindo o tempo da entrega, fazendo com que o cliente receba o produto num curto espaço de tempo.

4.9.5 *Projeção do volume de vendas*

De acordo com Las Casas (2005) depois de definir o tamanho do mercado, deverá ser feita uma previsão do que poderá acontecer durante este período, seja ele mensal, semestral ou anual.

Para que a projeção de vendas seja bem elaborada é necessária uma análise da empresa e do ambiente em que ela está inserida, bem como da concorrência e de todos os outros fatores que podem influenciá-la de forma negativa ou positiva (LAS CASAS, 2005).

Uma projeção de vendas bem feita é fundamental, pois seu impacto é muito forte, influenciando os demais setores como: produção, finanças, recursos humanos e os demais departamentos da empresa (LAS CASAS, 2005).

De acordo com Las Casas (2005) quando a previsão de vendas é otimista, é possível comprar maiores quantidades de produtos, contratar novos colaboradores, produzir mais. Assim como uma previsão negativa pode determinar um resultado contrário.

A projeção de vendas pode ser feita por produto, por região, ou por cliente, podendo-se usar métodos científicos, ou não científicos, sendo que a maioria das empresas prefere utilizar os métodos não científicos, os quais pode-se destacar: *a intenção de compra*: é feito questionário com os clientes a respeito de compras futuras; *opinião da força de vendas*: os vendedores podem determinar o quanto podem vender pois já conhecem seus clientes; *vendas passadas*: é feita uma avaliação de históricos de vendas; *juízo dos executivos*: também direcionados

pela experiência, podem prever o volume de vendas da empresa em determinado período (LAS CASAS, 2005).

A Madi Peças projetou como meta um volume de vendas inicial para o ano de 2018 de aproximadamente 5 vezes de seu estoque inicial de peças. Após isso, pretende-se atingir um crescimento no volume de vendas de 10% ao ano até atingir todo o mercado que envolve os municípios da sua área de abrangência sendo São Miguel do Oeste e os municípios vizinhos conforme o que consta no quadro 07.

Quadro 7 - Projeção de vendas para o ano de 2018

.Setores de Produtos	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
LINHA LEVE	30.000,00	28.600,00	31.930,00	27.900,00	31.600,00	32.420,00	29.830,00	26.940,00	31.600,00	29.740,00	30.630,00
LINHA PESADA	35.250,00	37.250,00	37.428,00	37.875,00	36.940,00	33.230,00	34.790,00	31.975,00	33.950,00	34.500,00	35.980,00
ACESSÓRIOS	20.500,00	18.375,00	17.450,00	22.300,00	20.750,00	19.600,00	21.450,00	19985,00	23745,00	22300,00	21630,00
MINÚCIAS	5.250,00	4.418,00	3.630,00	6.310,00	4300,00	5.600,00	4.930,00	5200,00	5700,00	5430,00	6100,00
ESCAPAMENTOS	8.320,00	7.430,00	9.486,00	7.480,00	9450,00	8.720,00	7.500,00	8750,00	9200,00	6850,00	8930,00
BATERIAS	5.200,00	4.600,00	4.950,00	6.800,00	7400,00	8.100,00	7.800,00	6700,00	5800,00	6350,00	6400,00
ESTÉTICA	950,00	1.040,00	1.120,00	750,00	1.000,00	1.200,00	1.350,00	900,00	850,00	1200,00	1100,00
BORRACHAS	18.000,00	18.600,00	19.530,00	21.350,00	20000,00	21000,00	23.000,00	21500,00	23000,00	22900,00	19500,00
TOTAL	123.470,00	120.313,00	125.524,00	130.765,00	131.440,00	129.870,00	130.650,00	121.950,00	133.845,00	129.270,00	130.270,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A projeção de vendas da empresa do mês de janeiro a novembro para o ano de 2019 serão os mesmos valores, para dezembro pretende-se aumentar 10% em relação aos outros meses, pois as empresas entram em férias, precisam fazer manutenção, pois a empresa está parada (quadro 8).

Quadro 8 - Projeção de vendas para o ano de 2019.

Setores de Produtos	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
LINHA LEVE	32.000,00	31.460,00	35.123,00	30.690,00	34.760,00	35.662,00	32.813,00	29.634,00	34.760,00	32.714,00	33.693,00
LINHA PESADA	38.775,00	40.975,00	41.170,80	41.662,50	40.634,00	36.553,00	38.269,00	35.172,50	37.345,00	37.950,00	39.578,00
ACESSÓRIOS	22.550,00	20.212,50	19.195,00	24.530,00	22.825,00	21.560,00	23.595,00	21983,50	26119,50	24530,00	23793,00
MINÚCIAS	5.775,00	4.859,80	3.993,00	6.941,00	4730,00	6.160,00	5.423,00	5720,00	6270,00	6017,00	6710,00
ESCAPAMENTOS	9.152,00	8.173,00	10.434,60	8.228,00	10395,00	9.592,00	8.250,00	9625,00	10120,00	7535,00	9823,00
BATERIAS	5.720,00	5.060,00	5.445,00	7.480,00	8140,00	8.910,00	8.580,00	7370,00	6380,00	6985,00	7040,00
ESTÉTICA	1045,00	1.144,00	1.232,00	825,00	1.100,00	1.320,00	1.485,00	990,00	935,00	1320,00	1210,00
BORRACHAS	19.800,00	20.460,00	21.483,00	23.485,00	22000,00	23100,00	25.300,00	23650,00	25300,00	25190,00	21450,00
TOTAL	134.817,00	132.344,30	138.076,40	143.841,50	144.584,00	121.297,00	143.715,00	134.145,00	147.229,50	142.241,00	143.297,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A empresa Madi Peças tem sua projeção de venda definidas para seguir a modalidade de venda interna e externa. Convém detalhar que, estas estratégias de vendas variam de acordo com cada grupo de produtos, considerando a sazonalidade das vendas e a demanda de procura pelos itens disponíveis.

4.9.6 Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

As cotas são metas traçadas, desafios lançados para que o vendedor alcance determinados objetivos e com isso possa ser medido o seu desempenho nas vendas (LAS CASAS, 2005).

As cotas servem de instrumento de análise e controle para a atividade de vendas, sendo este um fator que contribui para o aumento da motivação dos vendedores. Porém precisa-se estar atento ao fato de estabelecer metas atingíveis, pois se for uma meta inatingível, ela poderá gerar resultados muito negativos, dentre eles a desmotivação da força de vendas, que ao não atingir seus objetivos comprometerá todo o desempenho da equipe, o que trará grandes prejuízos para a empresa ao invés de trazer lucros como era o esperado quando a meta foi traçada.

Por isso, é de fundamental importância rever metas que a equipe de vendas não está atingindo e diminuí-las se necessário, pois essa é a melhor maneira de estabelecer quotas realistas e atingíveis à força de vendas (LAS CASAS, 2005).

Para alavancar as vendas e conquistar seu espaço no mercado, a empresa Madi Peças tem planejado sua estratégia de vendas, utilizando diversas ferramentas disponíveis para agregar valor ao seu trabalho no atendimento aos seus clientes. O quadro abaixo permite a visualização do quadro das cotas de venda:

Quadro 9 - Cotas de vendas para os vendedores

COTAS	VALORES MENSAIS DE VENDAS
VENDEDOR INTERNO	R\$ 14.000,00
VENDEDOR EXTERNO	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O grupo julga importante que a empresa implemente as cotas de vendas que almeja atingir, sendo: R\$ 14.000,00 mensal para os vendedores internos e de R\$ 20.000,00 para o vendedor externo da empresa. A diferença de valores se dá pelo fato de que a área de abrangência do vendedor externo ser maior já que o mesmo irá fazer sua venda em todos os municípios da AMEOSC e terá produtos a pronta entrega.

4.9.7 Orçamento de vendas

De acordo com Las Casas (2005) orçamento de vendas é o planejamento financeiro de todas as previsões de vendas e demais informações coletadas dentro da organização. A empresa faz uma previsão dos lucros que deseja atingir, levando em consideração as receitas e despesas geradas ao longo de determinado período.

A vantagem do orçamento de vendas é proporcionar uma expectativa futura e permitir que os vários setores se preparem para atender à produção esperada e às vendas. Pode-se também determinar um orçamento mais favorável a certos departamentos ou produtos que a administração tenha mais interesse em vender, servindo assim de meio para a coordenação das atividades. (LAS CASAS, 2005, p. 88)

Las Casas (2012, p. 89) destaca que a elaboração de um orçamento de vendas pode ser efetuada da seguinte maneira:

- 1) Determinação da previsão de vendas;
- 2) Estimativa dos fundos necessários para trabalhar, segundo as taxas projetadas. Para este passo é preciso: realizar levantamento de cada uma das atividades que a unidade deve desempenhar, definir quantos indivíduos serão necessários para realizar o trabalho e identificar materiais e suprimentos necessários.

Uma empresa que pretenda ser bem administrada deve elaborar orçamento anual de vendas em termos monetários e em unidades físicas, deve acompanhar este orçamento mensalmente e, em alguns casos, até semanal ou diariamente (COBRA, 2010).

A empresa Madi Peças faz seu orçamento de vendas através de uma tabela semestral de acordo com seu estoque, com o grupo de produtos e de acordo com a demanda do produto conforme segue.

Quadro 10 - Orçamentos de vendas janeiro a novembro 2018.

Setores de Produtos	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
LINHA LEVE	15.000,00	14.300,00	15.965,00	13.950,00	15.800,00	16.210,00	14.915,00	13.470,00	15.800,00	14.870,00	15.315,00
LINHA PESADA	17.625,00	18.625,00	18.714,00	18.937,50	18.470,00	16.615,00	17.396,00	15.987,50	16.975,00	17.250,00	17.990,00
ACESSÓRIOS	10.250,00	9.187,50	8.725,00	11.150,00	10.375,00	9.800,00	10.725,00	9992,50	11872,50	11150,00	10815,00
MINÚCIAS	2.625,00	2.209,00	1.815,00	3.155,00	2150,00	2.800,00	2.465,00	2600,00	2850,00	2715,00	3050,00
ESCAPAMENTOS	4.160,00	3.715,00	4.743,00	3.740,00	4725,00	4.360,00	3.750,00	4375,00	8699,00	3425,00	4465,00
BATERIAS	2.600,00	2.300,00	2.475,00	3.400,00	3700,00	4.050,00	3.900,00	3350,00	2900,00	3175,00	3200,00
ESTÉTICA	475,00	520,00	560,00	375,00	500,00	600,00	675,00	450,00	425,00	600,00	550,00
BORRACHAS	9.000,00	9.300,00	9.765,00	10.675,00	10000,00	10500,00	11.500,00	10750,00	11500,00	11450,00	9750,00
TOTAL	61.735,00	60.156,50	62.762,00	65.382,50	65.720,00	64.935,00	65.326,00	60.975,00	71.021,50	64.635,00	65.135,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Por sugestão dos acadêmicos, a Madi Peças realizou seu planejamento de vendas para 2019 conforme quadro 11, visando uma perspectiva futura que irá permitir que o setor de vendas se prepare para atender à produção esperada e às vendas.

Quadro 11 - Orçamentos de vendas janeiro a novembro 2019.

Setores de Produtos	jan/18	fev/18	mar/18	abr/18	mai/18	jun/18	jul/18	ago/18	set/18	out/18	nov/18
LINHA LEVE	16.500,00	15.730,00	17.561,50	15.345,00	17.380,00	17.831,00	16.406,50	14.817,00	17.380,00	16.357,00	16.846,50
LINHA PESADA	19.387,50	20.487,50	20.585,40	20.831,25	20.317,00	18.276,50	19.135,60	17.586,25	18.672,50	18.975,00	19.789,00
ACESSÓRIOS	11.275,00	10.106,25	9.527,50	12.265,00	11.412,50	10.780,00	11.797,50	10991,75	13059,75	12265,00	11896,50
MINÚCIAS	2.887,50	2.429,90	1.996,50	3.470,00	2365,00	3.080,00	2.711,50	2860,00	3135,00	2986,50	3355,00
ESCAPAMENTOS	4.576,00	4.086,50	5.217,30	4.114,00	5197,50	4.796,00	4.125,00	4812,50	9568,90	3767,50	4911,50
BATERIAS	2.860,00	2.530,00	2.722,50	3.740,00	4070,00	4.455,00	4.290,00	3685,00	3190,00	3492,50	3520,00
ESTÉTICA	522,50	572,00	616,00	412,50	550,00	660,00	742,50	495,00	467,50	660,00	605,00
BORRACHAS	9.900,00	10.230,00	10.741,50	11.742,50	11000,00	11550,00	12.650,00	11825,00	12650,00	12595,00	10725,00
TOTAL	48.521,00	66.172,15	68.968,20	71.920,25	72.292,00	71.428,50	71.858,60	67.072,50	78.123,65	71.098,50	71.648,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para alavancar as vendas e conquistar seu espaço no mercado, a empresa Madi Peças tem planejado sua estratégia de vendas, utilizando diversas ferramentas disponíveis para agregar valor ao seu trabalho no atendimento aos seus clientes.

Para auxiliar no orçamento das vendas a Madi Peças tem visível o grupo de receitas e despesas uma vez que os mesmos proporcionam uma visão geral do desenvolvimento dos negócios que a empresa realiza, pois através dos mesmos é possível avaliar com clareza se o seu negócio, realmente, está sendo rentável.

4.9.8 Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Las Casas (2004, p. 98) “fortifica a ideia de que a imagem de uma empresa em grande parte é construída pelo nível de prestação de serviços ao cliente”.

Os clientes influenciam as mudanças nos produtos e serviços por meio da participação nessas relações (McKENNA, 1993). Então conhecer os clientes é um trabalho que exige uma equipe de vendas bem preparada e boas estratégias de vendas.

O capital do relacionamento, para Kotler (2003, p. 235), “é a soma do conhecimento, experiência e confiança de que a empresa desfruta perante seus clientes, empregados, fornecedores e parceiros de distribuição”.

Os administradores de vendas contam com diversas formas de análise, avaliação e controle da força de vendas. Não há uma melhor forma para essa

análise, mas o gestor de vendas deve saber adaptar as diversas fórmulas existentes às suas necessidades e à realidade de sua empresa (COBRA, 2003).

A avaliação de vendas começa com a elaboração de um contrato realizado entre o supervisor de vendas e o vendedor. Este contrato, preparado pelo supervisor, considera o que a organização espera do vendedor em relação à sua atuação com relação aos clientes e demais colaboradores da empresa, tanto no que se refere aos dados quantitativos (volume de vendas, número de visitas, rentabilidade, realização de relatórios) quanto aos qualitativos (modo como se relaciona com o supervisor e demais colegas, dedicação ao trabalho, qualidade do atendimento ao cliente). (MOREIRA et al., 2001, p. 285),

De acordo com Westwood citado por Las Casas (2006, p. 126), os aspectos relacionados com a avaliação de vendas são os que mais interessam, como:

- orçamento de vendas;
- receita projetada de vendas;
- orçamento das despesas de vendas;
- orçamento de lucros e perdas;
- custos de vendas adicionais

Após o grupo julgar ser importante, a empresa Madi Peças pretende fazer a avaliação de sua força de vendas através de pesquisa de satisfação do cliente, pela qualidade de atendimento, pela quantidade de vendas através de relatórios de vendas por vendedor e pelo pós-vendas.

Através da sugestão dos acadêmicos a Madi Peças pretende adquirir um programa específico para o setor automotivo chamado Master Key que se trata de um software ágil de fácil utilização que visa a emissão dos seguintes documentos fiscais: NF-e, NFSe, NFCe e SAT bem como com informações gerenciais de fácil visualização, como o que segue:

- Controle de estoque e inventário
- Controle de produtos por grade e nº de série
- Cadastro de clientes e fornecedores
- Controle de limite de crédito
- Endereço de cobrança e entrega
- Histórico de vendas por clientes
- Cadastro de vendedor por cliente
- Exibição do alerta cadastrado no cliente
- Destaca clientes em atraso

- Comissão para os vendedores e comissão por produto
- E-mail na NFe com XML e DANFE (PDF) anexados
- Dados adicionais para CDL/SPC no cliente
- Emissão de Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e formulário
- Calcula ICMS, IPI, ISS, PIS, COFINS e IR, substituição tributária
- Carta de Correção Eletrônica (CC-e)
- Importa XML de compras
- Sintegra, SPED FISCAL e SPED PIS/COFINS
- Impressão de etiquetas (ARGOX, ZEBRA, Jato de Tinta/Laser)
- Contas a pagar e contas a receber
- Cartas de Cobrança
- Aviso ao SPC
- Reserva de mercadoria no pedido
- Importação de pedido de venda, orçamento e OS no cupom
- Recibos, boletos, carnês, duplicatas e promissórias
- Romaneio de cargas
- Controle de acesso por usuário e senha
- Formulação de preço de venda
- Selecionar/marcar várias contas para o recebimento/pagamento
- Pagamento parcial de contas
- Impressão da descrição complementar dos produtos na NF
- Relatórios de movimentos financeiros, compra, venda, clientes, fornecedores, estoque, etc.
- Backup
- Permite o uso de webcam para facilitar a captura de imagens para os cadastros
- Fator de conversão do cadastro de unidade de medida
- Multi- empresa
- Integração on/off line entre empresas
- Busca preço - Tira teima
- Curva ABC

Figura 10 – Sugestão de programa para a empresa.



Fonte: Office System - Master Key (2018)

4.9.9 Política de Preço de venda

A venda não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui: produto, preço, propaganda e sistema de distribuição.

No marketing o produto é muito mais do que bem, serviço ou ideias, ele é algo oferecido no mercado para sua aquisição, uso, apreciação ou consumo e isso faz com que satisfaz uma necessidade ou desejo. O produto tem o valor na sua capacidade de ajudar nas necessidades dos usuários e em sua satisfação, pois as pessoas não querem apenas um produto e sim no resultado que o produto traz. (KOTLER, 2011, p.28)

O preço segundo Gobe (2007, p. 43):

Representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita para a organização.

Para Kotler (2011, p.435), “os compradores e vendedores negociam entre si, aonde o vendedor espera receber mais e o comprador pagar menos, chegando assim ao preço do final do produto”.

Para definição do preço de um produto levam-se em consideração vários fatores. Segundo Kotler (2011, p.437):

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

Kotler (2011) relata que as propagandas devem ser elaboradas conforme o país em que ela for apresentada, pois na tradução, algumas frases que representam um fato positivo no Brasil, em outros países podem dirigir ofensas às pessoas que a escutam.

A empresa Madi Peças tem em seu estoque cerca de 7500 itens. Uma vez que, a diversidade de produtos é grande, segue abaixo lista com os produtos separados por setores.

LINHA LEVE – aproximadamente 4000 itens de diversas marcas e modelos.

LINHA PESADA - aproximadamente 3500 itens de diversas marcas e modelos.

Fazem parte das linhas leve e pesadas os acessórios, minúcias, escapamentos, estética, baterias e borrachas.

Desta forma torna-se inviável para a empresa listar preços por produtos já que os mesmos variam de R\$ 0,50 a R\$ 10.000,00.

Para a venda de peças as condições de pagamento são de até 03 vezes pagas em boletos, cheques pré-datados e cartão de crédito.

A empresa também faz vendas à vista e cartão de débito com descontos de 10%.

Em se tratando dos produtos os preços aplicados são tabelados pela empresa tendo como percentual aplicável de 50% em todas as peças sendo da seguinte forma: 18% impostos e frete e 32% margem bruta de lucro.

4.9.10 Política de pós-venda

Ter um pós-vendas, pode ser um diferencial, pois proporciona o feedback, para empresa que permite avaliar erros e acertos permitindo realizar ajustes rapidamente antes que o problema desencadeie prejuízos. Logo permite avaliar a opinião do cliente promovendo uma maior aproximação entre empresa e cliente.

De acordo Vavra (1993, p. 46), o pós-venda integra elementos como: o esforço empregado para manter o cliente satisfeito após a compra, reforçando a probabilidade de o cliente voltar a comprar na mesma empresa futuramente em suas próximas compras, estimulando-os a comprarem também outros produtos oferecidos, ao mesmo tempo em que busca mensurar o grau de satisfação dos clientes quanto aos produtos atuais.

Tendo em vista os benefícios do pós-vendas da Madi Peças, o grupo julga ser importante o desenvolvimento de pesquisas, com a função de avaliar o grau de satisfação do cliente, buscando descobrir suas preferências, opiniões a respeito dos produtos oferecidos, tendo em vista a coleta de sugestões, que poderão ser usados no desenvolvimento, da melhoria contínua no atendimento gerando desta forma mais lucros para a empresa. O cliente terá a opção de avaliar a qualidade no atendimento e o ambiente da Madi Peças.

A Madi Peças, por sugestão dos acadêmicos, colocará a disposição de seus clientes, seu endereço de e-mail, telefone, redes sociais, facebook, instagram, como WhatsApp, para que o cliente tenha mais de uma maneira para expressar sua opinião diretamente para a empresa, para que assim não aconteçam conflitos indesejáveis, com seus clientes.

O grupo julga ser importante a implementação de estratégias de pós-vendas empregadas pela Madi Peças:

- Cadastro atualizado do cliente. Informações sobre perfil e o automóvel que contribuirá com uma bagagem de informações que permitirá um tratamento mais individual a cada um de seus clientes;
- Incentivar a avaliação do cliente sobre os serviços prestados através de questionários, a fim de saber o que se pode melhorar;
- Capacitar seus colaboradores para prestar serviços de qualidade técnica, eficiência e responsável;
- Contato direto do cliente com o gestor da empresa para eventuais reclamações, elogios e opiniões.
- Contato com o cliente a fim de verificar a entrega das peças.

4.10 Plano de Viabilidade Financeira (AV)

O planejamento financeiro tem como pressuposto a análise e validação dos recursos necessários para organização do setor de Marketing e Logística da Madi Peças, de tal forma a antecipar, os recursos necessários, gerando uma imagem de como se dará a aplicação destes recursos, levando em conta riscos envolvidos, analisando fatores com: investimento, despesas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, ponto de equilíbrio, análises de rentabilidade, retorno de investimento, etc.

Nesta etapa será descrita, toda a parte financeira do empreendimento buscando esclarecer e demonstrar os valores envolvidos para a implementação do plano de melhorias da Madi Peças.

Segundo Gitman (1997, p. 586) “O planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa.” Logo é um fator de importância planejar corretamente criando simulações com valores que condizem com a realidade. Nessa premissa, os dados apresentados nas páginas subsequentes, buscam esclarecer o grau de viabilidade do empreendimento.

4.10.1 Levantamento do investimento inicial para as ações propostas: despesas pré-operacionais, necessidade de capital de giro

Para Erhlich (1997, p.10) “O investimento é, pois, uma aplicação de dinheiro em projetos de implantação de novas atividades, expansão, modernização etc., da qual se espera obter uma boa rentabilidade.”

O investimento inicial leva em consideração os valores necessários para o plano de diagnóstico e proposta de melhorias para a empresa Madi Peças, ou seja, todo o capital projetado a ser investido. Fazem parte destes valores a necessidade de compra de equipamentos, móveis e utensílios, computadores e periféricos bem como, todas as taxas com impostos e honorários dos profissionais envolvidos no processo.

Conforme Caixa Econômica Federal (2017) “O investimento inicial reúne os gastos com a montagem da empresa, como instalações, estoques, reformas, móveis, veículos e qualquer outro item necessário para colocar seu negócio para funcionar.”

Segundo Marion (2009, p. 301)

O investimento inicial tende dimensionar a quantidade e o valor do capital necessário para a implantação da empresa, tanto para despesas com imobilizados até despesas operacionais. São os valores gastos com investimento fixo – as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. (MARION, 2009, p. 301)

Lacruz (2008, p. 105) diz que,

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

Lacruz (2008, p. 105-106) reforça dizendo ainda que,

O montante de capital de giro deve ser definido tendo-se em conta o nível efetivo de produção, ou seja, os recursos financeiros necessários para por em funcionamento a empresa, como a compra de produtos e custo de manutenção de estoque, o prazo de pagamento das compras e de recebimento das vendas, a sazonalidade e a dinâmica dos primeiros meses de funcionamento do negócio e uma certa quantidade de recursos líquidos mantidos em caixa para cobrir necessidades correntes. (LACRUZ, 2008, p. 105-106)

Na Madi Peças foi feito um orçamento para o investimento inicial, projeções de vendas para analisar a viabilidade financeira para realizar ações de marketing e reestruturar sua logística. Os custos com investimentos iniciais foram calculados visando equipar a empresa para melhor atendimento de seus clientes.

Nos quadros abaixo são separados os itens e seus valores do investimento inicial da empresa, separando os custos do escritório da empresa, a seção de peças, da cozinha, alimentos e utensílios, frota e da seção de limpeza. Também é colocado a quantidade de itens. O valor total da é de R\$ R\$ 52.797,92.

Quadro 12 - Investimento inicial da sala financeiro e administrativo.

ITENS	FORNECEDOR	QUANT.	VALOR	TOTAL	PERIODO
CADEIRA	MADEBAL	2	R\$ 290,00	R\$ 290,00	5 ANOS
CALCULADORA	ARCO-ÍRIS	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	5 ANOS
COMPUTADOR MESA	P. INFORM.	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	5 ANOS
IMPRESSORA	P. INFORM.	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	5 ANOS
LIXEIRO	CLEGIL	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00	5 ANOS
MAC. CARTÃO	MODERNINHA	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00	5 ANOS
MESA	MADEBAL	2	R\$ 250,00	R\$ 500,00	5 ANOS
PORTA ARQUIVOS	MADEBAL	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00	5 ANOS
REGUA	ARCO-ÍRIS	2	R\$ 1,00	R\$ 2,00	5 ANOS
TELEFONE	MADEBAL	2	R\$ 88,00	R\$ 166,00	5 ANOS
TOTAL				R\$ 9.456,85	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 13 - Investimento inicial seção de peças.

SEÇÃO DE PEÇAS	ITENS	FORNECEDOR	QUANT	VALOR	TOTAL	PERIODO
	PRATELEIRAS	MADEBAL	20	R\$ 500,00	R\$ 10.000,00	10 ANOS
	BANQUETA	MADEBAL	6	R\$ 139,00	R\$ 834,00	3 ANOS
	COMPUTADOR DE MESA	P. INFORM.	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	4 ANOS
	LIXEIROS	AFUBRA	2	R\$ 130,00	R\$ 260,00	2 ANOS
TOTAL					R\$ 12.594,00	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 14 - Investimento inicial da cozinha.

COZINHA	ITENS	FORNECEDOR	QUANT.	VALOR	TOTAL	PERIODO
	PIA	MADEBAL	1	R\$ 499,00	R\$ 499,00	10 ANOS
	GELADEIRA	BECKER	1	R\$ 999,00	R\$ 500,00	5 ANOS
	COPOS	MADEBAL	12	R\$ 10,00	R\$ 10,00	4 ANOS
	LIXEIROS	CLEGIL	1	R\$ 10,00	R\$ 10,00	2 ANOS
	MICROONDAS	BECKER	1	R\$ 289,00	R\$ 289,00	2 ANOS
	BALCAO	BECKER	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00	2 ANOS
TOTAL					R\$ 1.458,00	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 15 - Investimento inicial seção de limpeza.

ITENS	FORNECEDOR	QUANT	VALOR	TOTAL	PERIODO
VASSOURA	TIO ROQUE	2	R\$ 14,00	R\$ 28,00	4 MESES
RODO	TIO ROQUE	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00	2 MESES
BALDE	TIO ROQUE	2	R\$ 15,00	R\$ 30,00	5 MESES
PANO DE PRATO	TIO ROQUE	3	R\$ 5,00	R\$ 15,00	6 MESES
PANO DE LIMPEZA	TIO ROQUE	5	R\$ 5,00	R\$ 15,00	6 MESES
DESINFETANTE	TIO ROQUE	2	R\$ 17,00	R\$ 34,00	NÃO TEM
ÁGUA SANITÁRIA	TIO ROQUE	1	R\$ 14,40	R\$ 14,40	NÃO TEM
DETERGENTE	TIO ROQUE	3	R\$ 1,60	R\$ 4,80	NÃO TEM
SABONETE LÍQUIDO	TIO ROQUE	2	R\$ 23,00	R\$ 26,00	NÃO TEM
SABÃO EM PÓ	TIO ROQUE	2	R\$ 9,50	R\$ 19,00	NÃO TEM
CERA LÍQUIDA	TIO ROQUE	1	R\$ 13,00	R\$ 13,00	NÃO TEM
ESPONJA	TIO ROQUE	3	R\$ 5,52	R\$ 16,56	NÃO TEM
ESCOVA SANITÁRIA	TIO ROQUE	2	R\$ 4,50	R\$ 9,00	NÃO TEM
SACO DE LIXO 30 LT	TIO ROQUE	5	R\$ 3,25	R\$ 16,25	NÃO TEM
SACO DE LIXO 50 LT	TIO ROQUE	5	R\$ 4,25	R\$ 21,25	NÃO TEM

LUVA DE BORRACHA	TIO ROQUE	2	R\$ 6,00	R\$ 12,00	NÃO TEM
PA DE LIXOS	TIO ROQUE	2	R\$ 3,99	R\$ 7,98	NÃO TEM
ARMÁRIO LIMPEZA	AFUBRA	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00	NÃO TEM
PORTA SABONETE	CLEGIL	2	R\$ 10,00	R\$ 20,00	NÃO TEM
MANGUEIRA	AFUBRA	1	R\$ 20,00	R\$ 20,00	NÃO TEM
ÁLCOOL EM GEL	TIO ROQUE	2	R\$ 5,00	R\$ 10,00	NÃO TEM
TOTAL				R\$ 452,24	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 16 - Investimento inicial produtos higiene.

HIGIENE	ITENS	FORNECEDOR	QUANT.	VALOR UNT	TOTAL
	PAPEL TOALHA	TIO ROQUE	2	R\$ 3,55	R\$ 7,10
	PAPEL HIGIÊNICO	TIO ROQUE	5	R\$ 8,99	R\$ 44,95
	GUARDANAPOS	TIO ROQUE	2	R\$ 8,20	R\$ 16,40
	TOTAL				R\$ 75,43

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 17 - Investimento inicial alimentos e utensílios.

ALIMENTOS E UTENSÍLIOS	ITENS	FORNECEDOR	QUANT	VALOR	TOTAL	PERIODO
	COPOS	TIO ROQUE	12	R\$ 10,00	R\$ 10,00	12 MESES
	TALHERES	CLEGIL	6	R\$ 10,00	R\$ 10,00	24 MESES
	ERVA MATE	TIO ROQUE	3	R\$ 9,00	R\$ 21,00	NÃO TEM
	CAFÉ	TIO ROQUE	2	R\$ 6,50	R\$ 13,00	NÃO TEM
	AÇUCAR	TIO ROQUE	1	R\$ 8,50	R\$ 8,50	NÃO TEM
	BISCOITO	TIO ROQUE	4	R\$ 4,10	R\$ 16,40	NÃO TEM
	BALAS	TIO ROQUE	3	R\$ 3,50	R\$ 10,50	NÃO TEM
	GÁS	MAULE GAS	2	R\$ 60,00	R\$ 130,00	NÃO TEM
	TOTAL					R\$ 219,40

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Quadro 18 - Investimento inicial frota da empresa.

VEICULOS	ITENS	FORNECEDOR	ANO	QUANT	TOTAL
	HONDA BIS	HONDA	2014	1	R\$ 5.000,00
	DUCATTO	OLX	2003	1	R\$ 25.000,00
	TOTAL				R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Uma parte do capital da empresa deve ser utilizada como capital de giro para financiar a venda a prazo, o estoque de produto acabado, o produto em processo, etc.

Segundo Lapponi (2007, p. 336): “O capital de giro de um projeto pode ser estimado como uma porcentagem das vendas ou a partir do fluxo comercial do produto, considerando a estimativa de vendas de um ano, por exemplo.”

Os investimentos em capital de giro resumem-se em determinar os custos para implantar as instalações, cujos principais itens são: estoque de matérias-primas; combustíveis e outros materiais; mercadorias acabadas, em processamento ou em trânsito; contas a receber; adiantamentos.

Para Hoji (2001, p.107) “O capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional.”

Para Bruni e Famá (2003, p. 32) “custos fixos são custos que em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existem mesmo que não haja produção.”

Os custos variáveis segundo Bruni e Famá (2003, p. 32) alteram-se diretamente em função das atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis.”

Na sequência relata-se os custos fixos e variáveis da Madi Peças.

Quadro 19 - Custos fixos.

	ITENS	QUANT.	VALOR	MENSAL
CUSTO FIXO	ALVARÁ SANITÁRIO	ANUAL	R\$ 29,00	R\$ 2,42
	INSCRIÇÃO ESTADUAL	ANUAL	R\$ 50,00	R\$ 4,17
	ABERTURA LTDA	ANUAL	R\$ 480,00	R\$ 40,00
	PREFEITURA	ANUAL	R\$ 117,00	R\$ 9,75
	FATMA	ANUAL	R\$ 68,00	R\$ 5,67
	BOMBEIROS	ANUAL	R\$ 21,60	R\$ 1,80
	IPVA	ANUAL	R\$ 1.880,00	R\$ 156,67
	SEGUROS	ANUAL	R\$ 4.700,00	R\$ 391,67
	PRO-LABORE	MENSAL	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
	SALÁRIOS	MENSAL	R\$ 6.000,00	R\$ 6.000,00
	FGTS	MENSAL	R\$ 480,00	R\$ 480,00
	13º SALÁRIO	ANUAL	R\$ 6.000,00	R\$ 500,00
	FÉRIAS	ANUAL	R\$ 7.999,80	R\$ 666,65

	INSS	MENSAL	R\$ -	R\$ -
	DEPRECIÇÃO	ANUAL	R\$ 6.877,97	R\$ 573,16
	CAPITAL DE RETORNO	MENSAL	R\$ 1.465,84	R\$ 1.465,84
	CONTABILIDADE	MENSAL	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
	SISTEMA EMPRESARIAL	MENSAL	R\$ 130,00	R\$ 130,00
	TOTAL			R\$ 16.427,79

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O custo fixo da empresa ficou orçado em R\$ 16.427,79 sendo que o item com o maior valor de custo é os salários dos colaboradores.

Quadro 20 - Custos variáveis.

CUSTOS VARIÁVEIS	CUSTOS VARIÁVEIS		
	MATERIAL DE LIMPEZA	MENSAL	R\$ 100,00
	CONSUMO/HIGIENE	MENSAL	R\$ 100,00
	COZINHA	MENSAL	R\$ 100,00
	LUZ	MENSAL	R\$ 250,00
	TELEFONE	MENSAL	R\$ 150,00
	ÁGUA	MENSAL	R\$ 50,00
	COMBUSTIVEL	MENSAL	R\$ 1.000,00
	CUSTO DAS MERCADORIAS	MENSAL	R\$ 60.000,00
	TOTAL		

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O custo variável da empresa para o investimento ficou orçado em R\$ 61.750,00 sendo que o estoque inicial é o item de maior custo.

Quadro 21 - Investimento inicial.

TOTAL DE INVESTIMENTO	
CAPITAL DE GIRO	R\$ 50.000,00
TOTAL INVESTIMENTO	R\$ 50.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para capital de giro será necessário R\$ 50.000,00 reais para o funcionamento da empresa. O custo total do investimento ficou em R\$ 50.000,00 reais. É um custo alto para a implantação da empresa, porém mais adiante vamos ver que o retorno vem com o tempo.

Quadro 22 - Depreciação de materiais.

DEPRECIÇÃO			
PRODUTOS	DEPRECIÇÃO ANUAL		DEPRECIÇÃO MENSAL
CADEIRA	R\$	132,67	R\$ 11,06
CALCULADORA HP	R\$	16,00	R\$ 1,33
CALCULADORA SIMPLES	R\$	3,00	R\$ 0,25
COMPUTADOR DE MESA	R\$	349,75	R\$ 29,15
LIXEIRO	R\$	3,10	R\$ 0,26
MAC. CARTÃO	R\$	55,00	R\$ 4,58
MESA	R\$	29,90	R\$ 2,49
PORTA ARQUIVOS	R\$	60,00	R\$ 5,00
REGUA	R\$	0,13	R\$ 0,01
TELEFONE	R\$	29,95	R\$ 2,50
MESA	R\$	59,80	R\$ 4,98
CADEIRA	R\$	798,00	R\$ 66,50
NOTE BOOK	R\$	750,00	R\$ 62,50
LIXEIRO	R\$	6,20	R\$ 0,52
PORTA ARQUIVOS	R\$	120,00	R\$ 10,00
CALCULADORA SIMPLES	R\$	6,00	R\$ 0,50
CALCULADORA HP	R\$	32,00	R\$ 2,67
TELEFONE	R\$	59,90	R\$ 4,99
FICHÁRIO	R\$	83,00	R\$ 6,92
COFRE	R\$	35,00	R\$ 2,92
MOUSE	R\$	10,90	R\$ 0,91
BALCÃO	R\$	199,90	R\$ 16,66
BANQUETA	R\$	278,00	R\$ 23,17
COMPUTADOR DE MESA	R\$	349,75	R\$ 29,15
CADEIRA	R\$	66,33	R\$ 5,53
LIXEIROS	R\$	130,00	R\$ 10,83
GUARDA VOLUMES	R\$	75,00	R\$ 6,25
BANCO C/ 3 LUGARES	R\$	159,60	R\$ 13,30
BALCÃO PARA PIA	R\$	49,75	R\$ 4,15
LIXEIROS	R\$	130,00	R\$ 10,83
PIA	R\$	49,90	R\$ 4,16
FRIGOBAR	R\$	199,80	R\$ 16,65
COPOS	R\$	5,99	R\$ 0,50
LIXEIROS	R\$	65,00	R\$ 5,42
VASSOURA	R\$	6,54	R\$ 0,55
RODO	R\$	9,00	R\$ 0,75
BALDE	R\$	6,00	R\$ 0,50
PANO DE PRATO	R\$	2,48	R\$ 0,21

PANO DE LIMPEZA	R\$	3,04	R\$	0,25
COPOS	R\$	1,00	R\$	0,08
CUIA PARA CHIMARÃO	R\$	2,50	R\$	0,21
BOMBA PARA CHIMARÃO	R\$	3,67	R\$	0,31
TERMICA	R\$	5,42	R\$	0,45
FACAS, COLHER, GARFOS	R\$	1,50	R\$	0,13
FIAT STRADACS 1.4	R\$	2.107,50	R\$	175,63
HONDA BIS	R\$	330,00	R\$	27,50
TOTAL		R\$ 6.877,97		R\$ 573,16

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Utilizou-se, aproximadamente 20% para a realização da depreciação, entendendo-se que, aproximadamente, em 05 anos muitos materiais precisam ser substituídos com exceção de utensílios de limpeza que são substituídos sempre que necessário.

Para realizar o plano de melhorias em marketing e logística a empresa Madi peças disponibiliza de recursos próprios o valor de R\$ 50.000,00.

4.10.2 Levantamento de fontes de investimentos

Para Sanvicente (1987, p. 253), os recursos de terceiros como fonte de financiamento de médio e longo prazo são colocados como crédito público.

As fontes de financiamento de médio e longo prazo são fomentadas pelo BNDES com suas diversas características e linhas de credito. São os investimentos permanentes que poderão ser contemplados por esses financiamentos (SANVICENTE, 1987).

Uma empresa deve avaliar novos projetos potenciais. Para implementar novos projetos de investimentos, ou mesmo para custear suas operações, é necessária a captação de recursos financeiros de curto prazo, ou seja, buscar fontes para financiar essas operações com custos baixos, tais como: desconto de duplicatas, empréstimos bancários em conta corrente, crédito mercantil, etc.

A Madi Peças, visa realizar as melhorias principalmente em seu setor de logística e marketing. Também irá equipar a cozinha e o escritório do setor administrativo. Em um primeiro momento será utilizado recursos próprios e, caso necessário utilizará os investimentos do banco com o qual já trabalha.

Os acadêmicos sugerem que o proprietário do prédio onde está instalada a Madi Peça, faça as melhorias na estrutura física do mesmo em instalações elétricas e sanitárias, pinturas, pois o mesmo está sendo usado desde a fundação da Madi Peças sendo importante realizar melhorias no imóvel. Com a reforma o imóvel irá valorizar e garantir que a empresa continue instalada ali por mais tempo.

4.10.3 Prazos médios e ciclo financeiro

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

A utilização das demonstrações financeiras possibilita o cálculo dos prazos médios de recebimento de vendas (PMRV), de renovação de estoque (PMRE) e de pagamento de compras (PMPC), esses três índices de prazos médios são fundamentais para a elaboração de estratégias empresarias e vitais para a determinação do fracasso ou do sucesso de uma empresa (MATARAZZO, 2010).

A Madi Peças irá, se necessário, utilizar prazos médios praticados pela instituição financeira que lhe dá suporte.

4.10.4 Demonstrativo de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa mensal e anual

A projeção de resultado de exercício – DRE tem por objetivo demonstrar uma imagem da empresa demonstrando de forma clara e objetiva o conjunto de operações, em um determinado período que normalmente abrange 1 ano de operação. Assim permitindo que sejam realizadas análises detalhando se a empresa obteve lucro ou prejuízo no período.

Segundo Zdanowiz (1995), a DRE projetada está estruturada em orçamentos auxiliares tais como vendas, produção e despesas operacionais, sendo um instrumento importante para as decisões de planejamento financeiro e orçamento, se refletindo nos aspectos econômicos e patrimoniais do empreendimento dentro dos períodos analisados. O DR da empresa Madi Peças (anexo 01) demonstra o

desempenho da empresa e o nível de eficiência de gestão no âmbito de obter resultados favoráveis de retorno financeiro.

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

O demonstrativo mensal e anual serve para sabermos em que mês a empresa terá dificuldade para pagar seus custos. É por meio desses demonstrativos que é feita as projeções de vendas, custos de mão de obra, retorno do investimento, entre outros.

O fluxo de caixa é uma das ferramentas gerenciais imprescindíveis registrando toda a movimentação financeira, entradas e saídas de valores, sendo através dele feito o controle de contas a pagar, contas a receber, vendas, despesas, saldos de aplicação, ou seja, registra toda a movimentação de entrada e saída de valores do empreendimento.

Para o funcionamento dessa ferramenta, é necessária atenção na correta atualização dos dados que deve acontecer constantemente para que o uso destes sejam de fato realistas assim permitindo que os gestores possam através deles analisar corretamente os cenários tomando decisões assertivas no que rege o interesse do empreendimento.

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

Assaf Neto (2009, p. 84) entende que a demonstração de resultados do exercício estabelece de maneira esquematizada, os resultados – lucros ou prejuízos – auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido.

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

Segundo Assaf Neto (2012, p. 58) “O conceito de balanço origina-se do equilíbrio das três partes essenciais: ativo, passivo e patrimônio líquido”.

O autor ainda afirma que,

O balanço apresenta posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que esse demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento. (NETO, 2012, p.57)

Para Franco, (2009, p. 141) “o balanço patrimonial é uma demonstração sintética dos componentes patrimoniais e nisso ele se distingue do inventário, que é uma descrição analítica e específica desses mesmos componentes”. O anexo 02 e 03 relata o balanço patrimonial da Madi Peças do exercício de 2017.

4.10.5 Avaliação da viabilidade econômico/financeira; tempo de retorno do investimento e a taxa de desconto utilizada

Para Sanvicente (2007, p. 35-36) “para avaliar o que foi definido como projeto, a primeira preocupação deve dizer respeito à determinação das entradas e saídas de caixa do projeto.”

Na visão do referido autor (2007, p. 36) “em geral o tipo convencional de projeto envolve uma ou várias saídas iniciais, ou seja, investimentos, despesas de instalação, etc. e uma sequência posterior de entradas como o retorno do investimento através do lucro ou a redução de custos.”

Com relação à avaliação de investimentos, refere-se a investimentos a longo prazo, o que requer atenção específica, já que a empresa precisará de tempo para processar tais gastos (SANVICENTE, 2007).

Conceituando investimentos a longo prazo, Gitman (2004, p. 304) afirma que eles “representam gastos substanciais de fundos que comprometem uma empresa com determinada linha de ação”.

Como implicação desse comprometimento, o administrador deve lançar mão de métodos que possam auxiliá-lo na tomada de decisão, prevendo possíveis contratempos que possam ocorrer futuramente. Assim, Gitman (2004, p. 304) diz que a empresa “deve ter procedimentos para analisar e selecionar adequadamente seus investimentos de longo prazo. Deve ser capaz de medir os fluxos de caixa e aplicar técnicas de decisão apropriadas”.

Segundo Casarotto e Kopittke (2010) a taxa de desconto é utilizada para descontar um fluxo de caixa e calcular seu VPL – Valor Presente Líquido utilizando a TIR – taxa interna de retorno, que é um indicador que permite analisar projetos de

investimento a partir da ótica onde ela iguala o valor de investimento, ou seja, valor presente com os saldos de caixa, logo é como se o investimento inicial fosse pago ao considerar os valores no tempo.

Segundo Ross (2002, p.223), é chamado de TIR a taxa de retorno que ao ser usada como taxa de desconto, traz um resultado junto a VPL – valor presente líquido, igual a zero, ela busca em um único valor, avaliar os méritos do projeto, sem levar em conta os juros praticados no mercado, sendo de caráter interno, ou seja, Taxa Interna de Retorno - TIR.

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

Analisar os indicadores de desempenho financeiro é uma das formas mais importantes de mensurar os resultados da empresa, permitindo obter resultados claros da performance recente. Estes têm como base os demonstrativos financeiros gerados, permitindo assim os cálculos financeiros dos indicadores.

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

A partir do ponto de equilíbrio é possível avaliar outros contextos como ponto de equilíbrio operacional, econômico e financeiro analisando com maior profundidade alguns dos cenários onde a empresa se enquadra.

Sanvicente (2007, p. 193) destaca que,

O ponto de equilíbrio das operações de uma empresa é o nível ou volume de produção ou atividade em caso de empresa não-industrial, em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais.

O ponto de equilíbrio representa o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma do custo total e possibilita estimar o volume de vendas mínimo para o que o empreendimento se torne lucrativo (LACRUZ, 2008).

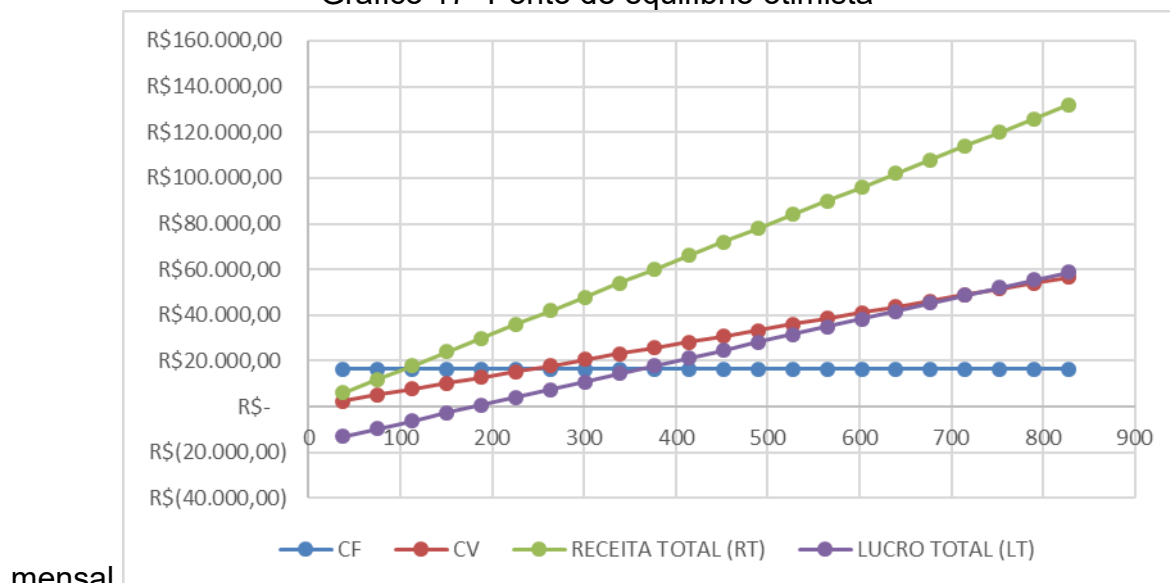
Lacruz, (2008, p. 125) reforça ainda que o ponto de equilíbrio tem como hipótese que a produção/comercialização e as vendas ocorrem ao mesmo tempo.

Quadro 23 - Ponto de equilíbrio otimista mensal.

PONTO DE EQUILIBRIO MENSAL 2018					
DIAS	QUANTIDADE/ Unidade	CF	CV	R\$ RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL (LT)
1	37,64	R\$ 16.427,79	R\$ 2.572,92	R\$ 6.000,00	-13.000,71
2	75,27	R\$ 16.427,79	R\$ 5.145,83	R\$ 12.000,00	-9.573,63
3	112,91	R\$ 16.427,79	R\$ 7.718,75	R\$ 18.000,00	-6.146,54
4	150,55	R\$ 16.427,79	R\$ 10.291,67	R\$ 24.000,00	-2.719,46
5	188,18	R\$ 16.427,79	R\$ 12.864,58	R\$ 30.000,00	707,62
6	225,82	R\$ 16.427,79	R\$ 15.437,50	R\$ 36.000,00	4.134,71
7	263,45	R\$ 16.427,79	R\$ 18.010,42	R\$ 42.000,00	7.561,79
8	301,09	R\$ 16.427,79	R\$ 20.583,33	R\$ 48.000,00	10.988,87
9	338,73	R\$ 16.427,79	R\$ 23.156,25	R\$ 54.000,00	14.415,96
10	376,36	R\$ 16.427,79	R\$ 25.729,17	R\$ 60.000,00	17.843,04
11	414	R\$ 16.427,79	R\$ 28.302,08	R\$ 66.000,00	21.270,12
12	451,64	R\$ 16.427,79	R\$ 30.875,00	R\$ 72.000,00	24.697,21
13	489,27	R\$ 16.427,79	R\$ 33.447,92	R\$ 78.000,00	28.124,29
14	526,91	R\$ 16.427,79	R\$ 36.020,83	R\$ 84.000,00	31.551,37
15	564,55	R\$ 16.427,79	R\$ 38.593,75	R\$ 90.000,00	34.978,46
16	602,18	R\$ 16.427,79	R\$ 41.166,67	R\$ 96.000,00	38.405,54
17	639,82	R\$ 16.427,79	R\$ 43.739,58	R\$ 102.000,00	41.832,62
18	677,45	R\$ 16.427,79	R\$ 46.312,50	R\$ 108.000,00	45.259,71
19	715,09	R\$ 16.427,79	R\$ 48.885,42	R\$ 114.000,00	48.686,79
20	752,73	R\$ 16.427,79	R\$ 51.458,33	R\$ 120.000,00	52.113,87
21	790,36	R\$ 16.427,79	R\$ 54.031,25	R\$ 126.000,00	55.540,96
22	828	R\$ 16.427,79	R\$ 56.604,17	R\$ 132.000,00	58.968,04
23		R\$ 16.427,79	R\$ 59.177,08	R\$ 138.000,00	62.395,12
24		R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 144.000,00	65.822,21
		R\$ 16.427,79			

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 17- Ponto de equilíbrio otimista



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A tabela e o gráfico mostram que o retorno do investimento otimista da Madi Peças acontece entre o quarto e o quinto mês de funcionamento, o que é rápido e demonstra que a empresa é viável.

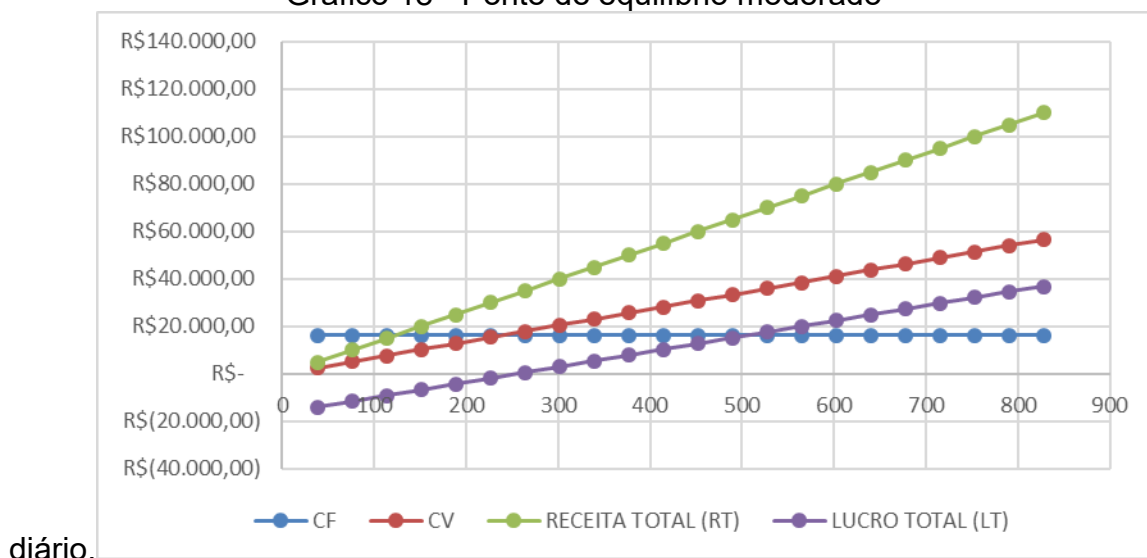
Quadro 24 - Ponto de equilíbrio moderado diário.

PONTO DE EQUILIBRIO MODERADA POR DIA					
DIAS	QUANTIDADE	CF	CV	RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL (LT)
1	37,64	R\$ 16.427,79	R\$ 2.572,92	R\$ 5.000,00	-14.000,71
2	75,27	R\$ 16.427,79	R\$ 5.145,83	R\$ 10.000,00	-11.573,63
3	112,91	R\$ 16.427,79	R\$ 7.718,75	R\$ 15.000,00	-9.146,54
4	150,55	R\$ 16.427,79	R\$ 10.291,67	R\$ 20.000,00	-6.719,46
5	188,18	R\$ 16.427,79	R\$ 12.864,58	R\$ 25.000,00	-4.292,38
6	225,82	R\$ 16.427,79	R\$ 15.437,50	R\$ 30.000,00	-1.865,29
7	263,45	R\$ 16.427,79	R\$ 18.010,42	R\$ 35.000,00	561,79
8	301,09	R\$ 16.427,79	R\$ 20.583,33	R\$ 40.000,00	2.988,87
9	338,73	R\$ 16.427,79	R\$ 23.156,25	R\$ 45.000,00	5.415,96
10	376,36	R\$ 16.427,79	R\$ 25.729,17	R\$ 50.000,00	7.843,04
11	414	R\$ 16.427,79	R\$ 28.302,08	R\$ 55.000,00	10.270,12
12	451,64	R\$ 16.427,79	R\$ 30.875,00	R\$ 60.000,00	12.697,21
13	489,27	R\$ 16.427,79	R\$ 33.447,92	R\$ 65.000,00	15.124,29
14	526,91	R\$ 16.427,79	R\$ 36.020,83	R\$ 70.000,00	17.551,37
15	564,55	R\$ 16.427,79	R\$ 38.593,75	R\$ 75.000,00	19.978,46
16	602,18	R\$ 16.427,79	R\$ 41.166,67	R\$ 80.000,00	22.405,54
17	639,82	R\$ 16.427,79	R\$ 43.739,58	R\$ 85.000,00	24.832,62
18	677,45	R\$ 16.427,79	R\$ 46.312,50	R\$ 90.000,00	27.259,71

19	715,09	R\$ 16.427,79	R\$ 48.885,42	R\$ 95.000,00	29.686,79
20	752,73	R\$ 16.427,79	R\$ 51.458,33	R\$ 100.000,00	32.113,87
21	790,36	R\$ 16.427,79	R\$ 54.031,25	R\$ 105.000,00	34.540,96
22	828	R\$ 16.427,79	R\$ 56.604,17	R\$ 110.000,00	36.968,04
23		R\$ 16.427,79	R\$ 59.177,08	R\$ 115.000,00	39.395,12
24		R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 120.000,00	41.822,21

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 18 - Ponto de equilíbrio moderado



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Já no ponto de equilíbrio moderado diário o pagamento do investimento acontece no sétimo dia do mês.

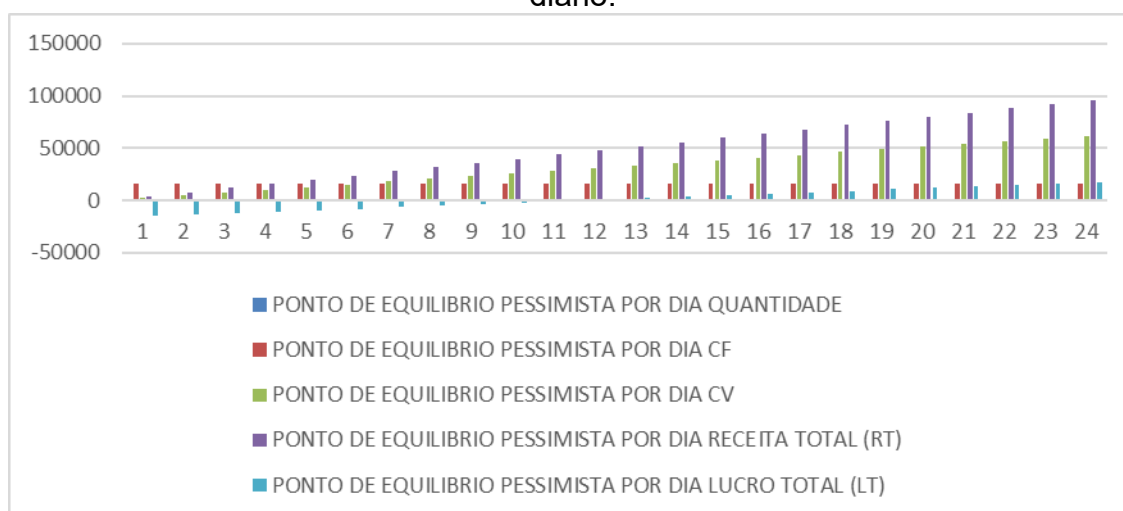
Quadro 25 - Ponto de equilíbrio pessimista diário.

PONTO DE EQUILIBRIO PESSIMISTA POR DIA					
DIAS	QUANTIDADE	CF	CV	RECEITA TOTAL (RT)	LUCRO TOTAL (LT)
1	37,64	R\$ 16.427,79	R\$ 2.572,92	R\$ 4.000,00	-15.000,71
2	75,27	R\$ 16.427,79	R\$ 5.145,83	R\$ 8.000,00	-13.573,63
3	112,91	R\$ 16.427,79	R\$ 7.718,75	R\$ 12.000,00	-12.146,54
4	150,55	R\$ 16.427,79	R\$ 10.291,67	R\$ 16.000,00	-10.719,46
5	188,18	R\$ 16.427,79	R\$ 12.864,58	R\$ 20.000,00	-9.292,38
6	225,82	R\$ 16.427,79	R\$ 15.437,50	R\$ 24.000,00	-7.865,29
7	263,45	R\$ 16.427,79	R\$ 18.010,42	R\$ 28.000,00	-6.438,21
8	301,09	R\$ 16.427,79	R\$ 20.583,33	R\$ 32.000,00	-5.011,13
9	338,73	R\$ 16.427,79	R\$ 23.156,25	R\$ 36.000,00	-3.584,04
10	376,36	R\$ 16.427,79	R\$ 25.729,17	R\$ 40.000,00	-2.156,96
11	414	R\$ 16.427,79	R\$ 28.302,08	R\$ 44.000,00	-729,88
12	451,64	R\$ 16.427,79	R\$ 30.875,00	R\$ 48.000,00	697,21

13	489,27	R\$ 16.427,79	R\$ 33.447,92	R\$ 52.000,00	2.124,29
14	526,91	R\$ 16.427,79	R\$ 36.020,83	R\$ 56.000,00	3.551,37
15	564,55	R\$ 16.427,79	R\$ 38.593,75	R\$ 60.000,00	4.978,46
16	602,18	R\$ 16.427,79	R\$ 41.166,67	R\$ 64.000,00	6.405,54
17	639,82	R\$ 16.427,79	R\$ 43.739,58	R\$ 68.000,00	7.832,62
18	677,45	R\$ 16.427,79	R\$ 46.312,50	R\$ 72.000,00	9.259,71
19	715,09	R\$ 16.427,79	R\$ 48.885,42	R\$ 76.000,00	10.686,79
20	752,73	R\$ 16.427,79	R\$ 51.458,33	R\$ 80.000,00	12.113,87
21	790,36	R\$ 16.427,79	R\$ 54.031,25	R\$ 84.000,00	13.540,96
22	828	R\$ 16.427,79	R\$ 56.604,17	R\$ 88.000,00	14.968,04
23		R\$ 16.427,79	R\$ 59.177,08	R\$ 92.000,00	16.395,12
24		R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 96.000,00	17.822,21

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 19 - Ponto de equilíbrio pessimista diário.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No ponto de equilíbrio pessimista diário o mesmo acontece no 12º dia do mês sendo desta forma a implantação de melhorias na empresa.

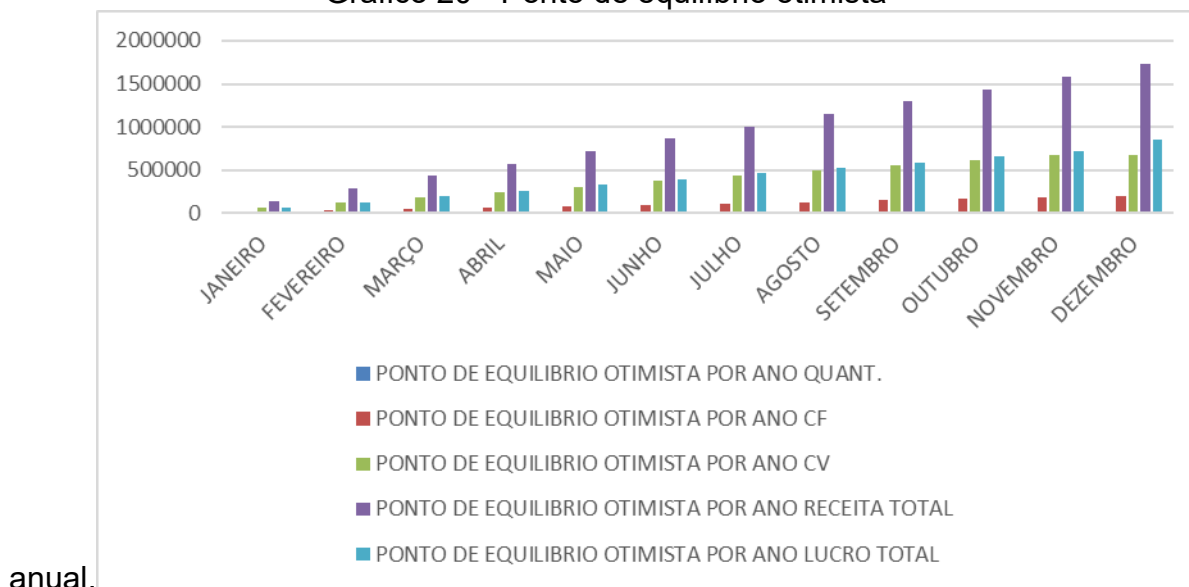
Quadro 26 - Ponto de equilíbrio otimista anual.

PONTO DE EQUILIBRIO OTIMISTA POR ANO					
MÊS	QUANT.	CF	CV	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL
JANEIRO	828	R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 144.000,00	R\$ 65.822,21
FEVEREIRO	1656	R\$ 32.855,59	R\$ 123.500,00	R\$ 288.000,00	R\$ 131.644,41
MARÇO	2484	R\$ 49.283,38	R\$ 185.250,00	R\$ 432.000,00	R\$ 197.466,62
ABRIL	3312	R\$ 65.711,17	R\$ 247.000,00	R\$ 576.000,00	R\$ 263.288,83
MAIO	4140	R\$ 82.138,97	R\$ 308.750,00	R\$ 720.000,00	R\$ 329.111,03
JUNHO	4968	R\$ 98.566,76	R\$ 370.500,00	R\$ 864.000,00	R\$ 394.933,24
JULHO	5796	R\$ 114.994,55	R\$ 432.250,00	R\$ 1.008.000,00	R\$ 460.755,45

AGOSTO	6624	R\$ 131.422,35	R\$ 494.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 526.577,65
SETEMBRO	7452	R\$ 147.850,14	R\$ 555.750,00	R\$ 1.296.000,00	R\$ 592.399,86
OUTUBRO	8280	R\$ 164.277,93	R\$ 617.500,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 658.222,07
NOVEMBRO	9108	R\$ 180.705,73	R\$ 679.250,00	R\$ 1.584.000,00	R\$ 724.044,27
DEZEMBRO	9936	R\$ 197.133,52	R\$ 679.250,00	R\$ 1.728.000,00	R\$ 851.616,48

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 20 - Ponto de equilíbrio otimista



Fonte: Elaborado pelos autores s (2018)

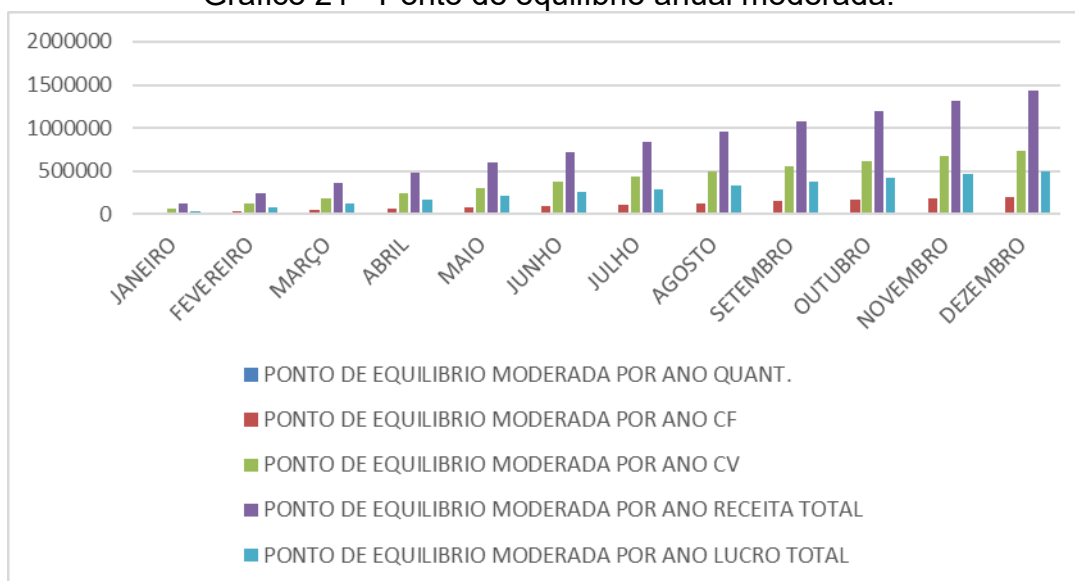
Pode-se verificar no quadro e gráfico de ponto de equilíbrio otimista mensal a empresa apresenta bons rendimentos, sendo que, pode-se ver que a margem de lucro é grande e ocorre pelo alto valor movimentado pela empresa.

Quadro 27 - Ponto de equilíbrio anual moderada.

PONTO DE EQUILIBRIO MODERADA POR ANO					
MÊS	QUANT.	CF	CV	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL
JANEIRO	828	R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 120.000,00	R\$ 41.822,21
FEVEREIRO	1656	R\$ 32.855,59	R\$ 123.500,00	R\$ 240.000,00	R\$ 83.644,41
MARÇO	2484	R\$ 49.283,38	R\$ 185.250,00	R\$ 360.000,00	R\$ 125.466,62
ABRIL	3312	R\$ 65.711,17	R\$ 247.000,00	R\$ 480.000,00	R\$ 167.288,83
MAIO	4140	R\$ 82.138,97	R\$ 308.750,00	R\$ 600.000,00	R\$ 209.111,03
JUNHO	4968	R\$ 98.566,76	R\$ 370.500,00	R\$ 720.000,00	R\$ 250.933,24
JULHO	5796	R\$ 114.994,55	R\$ 432.250,00	R\$ 840.000,00	R\$ 292.755,45
AGOSTO	6624	R\$ 131.422,35	R\$ 494.000,00	R\$ 960.000,00	R\$ 334.577,65
SETEMBRO	7452	R\$ 147.850,14	R\$ 555.750,00	R\$ 1.080.000,00	R\$ 376.399,86
OUTUBRO	8280	R\$ 164.277,93	R\$ 617.500,00	R\$ 1.200.000,00	R\$ 418.222,07
NOVEMBRO	9108	R\$ 180.705,73	R\$ 679.250,00	R\$ 1.320.000,00	R\$ 460.044,27
DEZEMBRO	9936	R\$ 197.133,52	R\$ 741.000,00	R\$ 1.440.000,00	R\$ 501.866,48

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 21 - Ponto de equilíbrio anual moderada.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

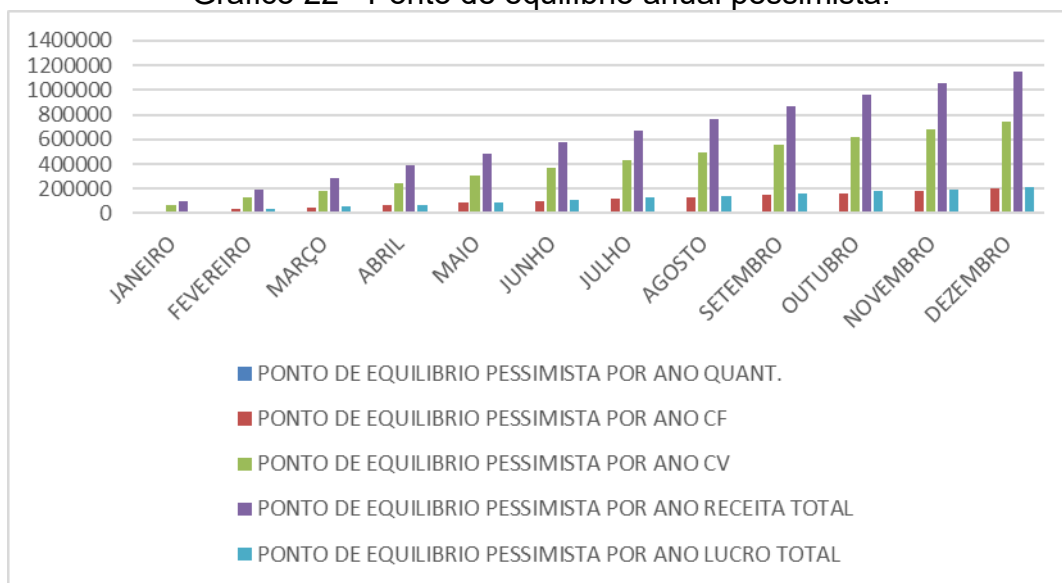
Na projeção de vendas moderada podemos verificar os resultados no final do ano de trabalho sendo comercializados 9936 itens, R\$ 197.133,52 de custo total médio, R\$ 741.000,00 de receita total média resultando em R\$ 501.866,48 de lucro total médio no fim do ano.

Quadro 28 - Ponto de equilíbrio anual pessimista.

PONTO DE EQUILIBRIO PESSIMISTA POR ANO						
MÊS	QUANT.	CF	CV	RECEITA TOTAL	LUCRO TOTAL	
JANEIRO	828	R\$ 16.427,79	R\$ 61.750,00	R\$ 96.000,00	R\$ 17.822,21	
FEVEREIRO	1656	R\$ 32.855,59	R\$ 123.500,00	R\$ 192.000,00	R\$ 35.644,41	
MARÇO	2484	R\$ 49.283,38	R\$ 185.250,00	R\$ 288.000,00	R\$ 53.466,62	
ABRIL	3312	R\$ 65.711,17	R\$ 247.000,00	R\$ 384.000,00	R\$ 71.288,83	
MAIO	4140	R\$ 82.138,97	R\$ 308.750,00	R\$ 480.000,00	R\$ 89.111,03	
JUNHO	4968	R\$ 98.566,76	R\$ 370.500,00	R\$ 576.000,00	R\$ 106.933,24	
JULHO	5796	R\$ 114.994,55	R\$ 432.250,00	R\$ 672.000,00	R\$ 124.755,45	
AGOSTO	6624	R\$ 131.422,35	R\$ 494.000,00	R\$ 768.000,00	R\$ 142.577,65	
SETEMBRO	7452	R\$ 147.850,14	R\$ 555.750,00	R\$ 864.000,00	R\$ 160.399,86	
OUTUBRO	8280	R\$ 164.277,93	R\$ 617.500,00	R\$ 960.000,00	R\$ 178.222,07	
NOVEMBRO	9108	R\$ 180.705,73	R\$ 679.250,00	R\$ 1.056.000,00	R\$ 196.044,27	
DEZEMBRO	9936	R\$ 197.133,52	R\$ 741.000,00	R\$ 1.152.000,00	R\$ 213.866,48	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Gráfico 22 - Ponto de equilíbrio anual pessimista.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Na projeção de vendas pessimista no ano destacam-se os resultados para a mesma quantidade de produtos vendidos sendo 9963. O valor de custo total médio é de R\$ 197.133,52, R\$ 741.000,00 de receita total média resultando em R\$ 213.866,48 de lucro total médio no fim do ano.

Neste item de ponto de equilíbrio por ano pessimista pode-se ver que o ponto de equilíbrio pessimista no final de 01 ano de trabalho resulta em lucros menores para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o plano de negócio visa organizar toda atuação, planejamento e organização das atividades empresariais, percebe-se que o mesmo é de suma importância, uma vez que, assegura certa estabilidade nas tomadas de decisões no âmbito geral das diferentes áreas que compõe o Plano de Negócio: Plano de Marketing, Plano de Recursos Humanos, Plano de Logística, Plano de Vendas e o Plano de Viabilidade Econômico-Financeira.

Considerando a proposta do presente estudo, onde estão apresentados os aspectos necessários para a implementação de melhorias na empresa Madi Peças, observou-se a viabilidade para esse empreendimento.

A partir da análise das entrevistas realizadas, foi possível verificar a intenção dos consumidores em adquirirem peças e realizarem serviços em seus automóveis.

Salienta-se que o plano de melhorias da Madi Peças, de forma geral, veio de encontro com os objetivos propostos já que organizou toda atuação, planejamento, direção e controle das atividades empresariais a fim de evitar problemas ou surpresas indesejáveis por não haver uma ferramenta de auxílio disponível para ajudar e direcionar toda atividade administrativa de uma empresa.

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

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

De acordo com a forma de atuação da empresa Madi Peças, ante a necessidade de empresas no segmento de autopeças que realmente atendam e satisfaçam as necessidades dos clientes através da prestação de serviços com alta qualidade e desempenho nas assessorias de análise de custos *versus* benefícios junto aos clientes; que desenvolvam condições de viabilizar formas de pagamento que contemplem suas possibilidades de negociação de preço e que ofereçam produtos bons com o diferencial do atendimento individual personalizado, é que a

Madi Peças busca ser ainda mais conhecida, lembrada e vista como uma parceira de seus clientes, sempre fazendo da qualidade o seu diferencial.

Nas constatações do plano de marketing, estudos do mercado e dos concorrentes, avaliamos que a Madi Peças tem potencial para concorrer com as demais empresas. Neste plano também foi possível determinar o público alvo da empresa, bem como a definição do mix de comunicação, para que seus clientes tenham conhecimento da mesma, o qual será trabalhado por meio de propaganda com anúncios em jornais, rádios e internet, com promoções e também com eventos e marketing direto.

O posicionamento estratégico da empresa foi definido como enfoque na diferenciação onde a empresa oferecerá uma grande variedade de produtos, proporcionando a possibilidade de uma nova escolha em relação à manutenção de automóveis.

Visando ser reconhecida e lembrada pelos seus clientes, foi desenvolvida a nova da empresa, bem como seu logotipo, buscando associação ao objetivo da organização sendo utilizado em novos uniformes, veículos e demais peças publicitárias.

Com o plano de Recursos Humanos constatou-se que o mesmo possibilita organizar os processos internos da empresa, relacionado ao gerenciamento da equipe de trabalho, bem como o número de colaboradores necessário para o bom funcionamento da organização e as atribuições de seus respectivos cargos.

Foi através do planejamento logístico, que a empresa definiu quais seus fornecedores de matéria-prima, nível e previsão de estoques necessários para atender a demanda. Também possibilitou a definição dos processos de aquisição e armazenamento das mercadorias.

O plano de vendas nos auxiliou a definir estratégias a serem seguidas na busca de clientes, como também formar uma equipe de vendas bem sucedida.

Com o plano de viabilidade podemos demonstrar a demanda, o retorno do investimento inicial e o ponto de equilíbrio adotando três cenários distintos (pessimista, moderada e otimista).

A partir da análise do plano de viabilidade econômico/financeiro, verificamos que os resultados são satisfatórios em relação ao faturamento da organização.

Portanto verificamos que é muito importante a realização de um plano de negócio, já que o mesmo é uma ferramenta de gestão que deve ser usado pelos

empreendedores, pois permite um melhor planejamento e organização da empresa. Salientamos ainda, que o mesmo deve ser atualizado constantemente, pois os cenários do mercado também sofrem mudanças constantes.

REFERÊNCIAS

AMEOSC. **Mapa da região da AMEOSC**. Disponível em: <<http://www.ameosc.org.br>> – Acesso em: 15 ago. 2018.

AUMOND, Carlos Walter. **Gestão de Serviços e Relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços**. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

BARROS, M. C. de. **Warehouse management system: conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição**. 2005. 131 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - PUC - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócio: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e excel**. São Paulo: Atlas, 2003.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Investimento inicial**. [S.l.]. [2017]. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/educacao-financieira/aulas-empresas/investimento-inicial/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 22 out. 2018.

CASARROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

CECCONELO, Antonio Renato e AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Iniciação à administração da produção. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHING, Hong Yhing. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada.** Supply Chain. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** Criando valor para os clientes. Tradução: Cecília C. Bartalotti. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intra-empreendedorismo.** É preciso aprender a voar com os pés no chão. 2008. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais,** princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

_____. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Administração de materiais.** Princípios conceito e gestão. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2003.

_____. **Administração de materiais.** Princípios conceito e gestão. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2006.

DIAS, João Carlos Quaresma. **Logística global e macrologística.** Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

FARIA, Ana Cristina de. **Gestão de custos logísticos.** São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços.** Editora Atlas: São Paulo.. 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH.** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Laurence J. **Princípio de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: ABDR, 2004.

_____. **Princípios de administração financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOBE, Antonio Carlos et. al., **Administração de vendas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2001.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico.** 2000. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 23 out. 2018.

KELLER, Kevin Lane, MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

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

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

_____. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LACOMBE, F.J.M. **Dicionário de Administração,** São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LACRUZ, Adonai J. **Plano de negócios,** passo a passo- transformando sonhos em negócios, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Marina; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo.** 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2006.

_____. **Marketing:** conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. **Administração de Vendas.** 8ª ed. São Paulo. Atlas, 2005.

_____. **Administração de vendas.** 8. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Marketing: conceitos, exercícios,** casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de vendas. 8. Ed.** São Paulo: Atlas, 2012.

LIMONGI-FRANCA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Os processos de recrutamento e seleção.** In: FLEURY, M. T. L. (Coord.) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo R. Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Sergio Silveira; VERIANO, Carlos Evangelista. **A remuneração flexível como componente da gestão de salários**. ERA, Minas Gerais, v. 44. Edição Especial Minas Gerais, p. 22-33, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44nspe/v44nspea02.pdf>. Acesso em: 28 set. 2018.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, R. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares, [et al]. **Administração de Vendas**. São Paulo, Saraiva, 2001.

_____. **Administração de Vendas**. São Paulo, Saraiva, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico – financeiro**. 10ª Edição. São Paulo, Editora Atlas S.A. 2012.

NUNES, Paulo. **Conceito de Análise SWOT**. Publicado em 04/06/2008. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienciaconempr/gestao/analiseswot.htm>>. Acesso em: 20 set.2018.

OLHANDO A COR. **Significado das cores**. Postado em: 18 de jun. de 2006. Disponível em: < http://olhandoacor.web.simplesnet.pt/significado_das_cores.182htm > Acesso em: 22 de out. de 2018.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

_____. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport. 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; Planejamento Estratégico. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 13a ed, 2002.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PAVARINA, Paula Regina de Jesus Pinsetta. **O Setor Brasileiro de Autopeças - uma análise pós abertura de mercado**. 1994. Disponível em: www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000296689. Acesso em: 18 de ago., 2018.

PIMENTEL, Carlos Barbosa. **Direito Comercial: Teoria e Questões**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; 2ª edição; Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RH PORTAL. **Plano de cargos e salários**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-cargos-e-salrios/>. Acesso em: 18 de ago., 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista da Administração, jul./set. de 1984.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W. JORDAM, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. **Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil**. Rev. adm. contemp. vol.5 no. 2 Curitiba May/Aug. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200010. Acesso em: 18 de ago., 2018.

SEBRAE. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa**. [S.I.]. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 out. 2018.

_____. **O que é e como funciona o capital de giro?**. [S.I.]. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD#>>>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. **Registro de marca**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rr/sebraeaz/palestra-do-programa-sebrae-de-franquias,0a0eb0a2b8c67510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 23 de out. de 2018.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Comunicação do Marketing**. In: YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de Marketing: avanços e aplicações*. – 1. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2006, p. 327-366.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Saga: DC Luzzatto, 1995.

ANEXOS

ANEXO 01 – DRE Empresa Madi Peças exercício 2017.

0038 0001 MADI PEÇAS LTDA ME			Folha: 3 Emblete:
89.900-000 SAO MIGUEL DO OESTE / SC			31/12/2017
01.904.485/0001-00 I.E.: 253477743	N.I.R.E.: 42202106807	Data Reg.: 28/11/1995	Hora: 17:17:47
Licenciado Para: ESCRITORIO SAO MIGUEL LTDA			Registro: 99200092

Valores Em: Moeda Corrente		Encerrado em - Dezembro/2017
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO		
		[Anual]
RESULTADO DO EXERCÍCIO		
REC.LIQ.DE VENDAS DE PROD.E		
REC.BRUTA DE VENDAS DE PRO.E		337.918,09
VENDAS DE PRODUTOS E MERCADORIAS	337.918,09	
VENDAS A VISTA	337.918,09	
DEDUCAO DA RECEITA BRUTA		(16.584,74)
IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS	(16.584,74)	
VENDAS CANCELADAS	(3.750,00)	
SIMPLES NACIONAL	(12.834,74)	
Receita Líquida		321.333,35CR
CUSTOS COMERCIAIS		(183.609,20)
C.M.V.		(183.609,20)
CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(183.609,20)	
ESTOQUE INICIAL	(275.715,89)	
ESTOQUE FINAL	268.271,44	
COMPRAS MERC. A VISTA	(176.164,75)	
Lucro Bruto		137.724,15CR
ADMINISTRATIVAS		(110.896,78)
ADMINISTRATIVAS		(110.896,78)
DESPESAS COM PESSOAL	(99.213,79)	
SALARIOS E ORDENADOS	(48.135,80)	
FERIAS	(4.314,58)	
13º SALARIOS	(4.392,06)	
CONTRIBUICAO AO FGTS	(4.547,35)	
PRO-LABORE	(37.824,00)	
UTILIDADES E SERVICOS	(2.854,83)	
ENERGIA ELETRICA	(2.633,64)	
TELEFONE,TELEX E TELEGRAMA	(221,19)	
DESPESAS GERAIS	(8.327,92)	
DESPESAS DE VEICULOS	(3.171,00)	
DESPESAS DE COMBUSTIVEIS	(1.443,79)	
MATERIAL DE USO E CONSUMO	(1.324,00)	
FRETES E CARRETOS	(1.387,46)	
INTERNET/DESP.INFORMATICA	(1.001,67)	
IMPOSTOS E TAXAS	(500,24)	
IMPOSTOS E TAXAS	(500,24)	
Resultado Operacional		26.827,37CR
Resultado antes do resultado financeiro líquido		26.827,37CR
RESULTADOS FINANCEIROS LIQUIDOS		(38,04)
RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS		(38,04)
DESPESAS FINANCEIRAS	(38,04)	
CORRECAO MONETARIA IMPOSTOS	(38,04)	
Resultado antes dos tributos sobre o lucro		26.789,33CR
Resultado Líquido do Exercício		26.789,33CR

ANEXO 02 – Balanço Patrimonial Madi Peças exercício 2017 – ativo.

0038 0001 MADI PECAS LTDA ME
 88.900-000 SAO MIGUEL DO OESTE / SC
 01.904.4850001-00 I.E.: 253477743
 Licenciado Para: ESCRITORIO SAO MIGUEL LTDA

N.I.R.E.: 42202106807 Data Reg.: 28/11/1995

Folha: 1 Emitido:
 31/12/2017
 Hora: 17:17:47
 Registro: 9620002

*** BALANÇO PATRIMONIAL ***

Valores Em: Moeda Corrente			Encerrado em - Dezembro/2017
ATIVO			[Anual]
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE			359.636,48
DISPONIVEL		90.303,57	
BENS NUMERARIOS	90.303,57		
CAIXA GERAL	90.303,57		
CREDITOS		1.061,47	
DEBITOS P/TRANSFERENCIA	1.061,47		
REMESSA PARA CONSERTO	1.061,47		
ESTOQUES		268.271,44	
ESTOQUES	268.271,44		
ESTOQUE DE MERC. MATRIZ	268.271,44		
ATIVO NAO CIRCULANTE			5.008,00
IMOBILIZADO		5.008,00	
BENS EM OPERACOES - CUSTO CORRIG.	5.008,00		
MOVEIS E UTENSILIOS	268,00		
EQUIPAMENTOS DE PROC.ELETRON.DADOS	4.740,00		
TOTAL DO ATIVO			364.644,4800

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial, somando tanto o Ativo como o Passivo a importância supra de R\$*****364.644,48, bem como suas demonstrações.

ANEXO 03 – Balanço Patrimonial Madi Peças exercício 2017 – passivo.

0036 0001 MADI PECAS LTDA ME
 89.900-000 SAO MIGUEL DO OESTE / SC
 01.904.485/0001-00 I.E.: 253477743
 Licenciado Para: ESCRITORIO SAO MIGUEL LTDA

N.I.R.E.: 42202106807

Data Reg.: 28/11/1695

Folha: 1 Emissão:
 31/12/2017
 Hora: 17:17:47
 Registro: 98200062

*** BALANÇO PATRIMONIAL ***

Valores Em: Moeda Corrente

Encerrado em - Dezembro/2017

P A S S I V O		[Anual]
PASSIVO		
PASSIVO CIRCULANTE		
CREDITORES POR FUNCIONAMENTO		10.169,50
CREDITOS P/TRANSFERENCIA	1.061,47	
REMESSA PARA CONserto	1.061,47	
OBRIGACOES FISCAIS	2.502,50	
I R NA FONTE A RECOLHER	70,92	
INSS A RECOLHER	705,98	
FGTS A RECOLHER	511,64	
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	1.213,96	
OUTRAS OBRIGACOES	6.605,53	
PRO-LABORE A PAGAR	2.751,90	
ORDENADOS E SALARIOS A PAGAR	3.853,63	
PATRIMONIO LIQUIDO		354.474,98
CAPITAL SOCIAL		15.000,00
CAPITAL SOCIAL	15.000,00	
CAPITAL SUBSCRITO	15.000,00	
LUCROS OU PREJUIZOS LIQUIDOS		339.474,98
LUCROS OU PREJUIZOS ACUMULADOS	339.474,98	
LUCROS ACUMULADOS	339.474,98	
TOTAL DO PASSIVO		364.644,48CR

Reconhecemos a exatidão do presente Balanço Patrimonial, somando tanto o Ativo como o Passivo a importância supra de R\$*****364.644,48, bem como suas demonstrações.

ANEXO 04 – Cartão do CNPJ

13/09/2018

Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**Contribuinte,**

Confira os dados de Identificação da Pessoa Jurídica e, se houver qualquer divergência, providencie junto à RFB a sua atualização cadastral.

A informação sobre o porte que consta neste comprovante é a declarada pelo contribuinte.

 REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 01.904.485/0001-00 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 12/02/1996
NOME EMPRESARIAL MADI PECAS LTDA		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) ****		PORTE ME
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 45.30-7-03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS Não informada		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - Sociedade Empresária Limitada		
LOGRADOURO R WALDEMAR RANGRAB	NÚMERO SN	COMPLEMENTO
CEP 89.900-000	BAIRRO/DISTRITO SÃO JORGE	MUNICÍPIO SÃO MIGUEL DO OESTE
		UF SC
ENDEREÇO ELETRÔNICO		TELEFONE
ENTE FEDERATIVO RESPONSÁVEL (EFR) ****		
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA	DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 05/02/2005	
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL		
SITUAÇÃO ESPECIAL ****	DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL ****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.634, de 06 de maio de 2016.

Emitido no dia **13/09/2018** às **15:56:44** (data e hora de Brasília).

Página: 1/1

Consulta QSA / Capital Social

Voltar



A RFB agradece a sua visita. Para informações sobre política de privacidade e uso, [clique aqui](#).
[Atualize sua página](#)

ANEXO 05 - Contrato social



MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO
SECRETARIA NACIONAL DE REGISTRO DE COMÉRCIO
SECRETARIA NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO

V. U. DE REGISTROS DE PRESENCIAMENTO
PARA USO DO REGISTRO DE COMÉRCIO 1

CONTRATO DE CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE
POR COTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA

CLASSIFICAÇÃO DOS SOCIOS PARTICIPAÇÃO NO CAPITAL E GERÊNCIA

Nome do Sócio	MARINO BRAULIO GELLER			26.03.1950
País de Nascimento	Brasil	estado	comercio	979358
Inscrição	168.038.769-34	Rua Waldemar Rangrab nº2, Bairro São Jorge, /		SS1 SC
Cidade	São Miguel Do Oeste, SC.			89900-000
Capital em Cotas	7.500	7.500,00		7.500,00
Capital Integralizado	Em moeda corrente nacional no ato da assinatura do presente instrumento.			

Marino Bráulio Geller-Isoladamente

D. Geller

Nome do Sócio	DIANE DORLENE GELLER			25.11.1960
País de Nascimento	Brasil	estado	do lar	1.414.459
Inscrição	829.059.169-15	Rua Waldemar Rangrab nº2, Bairro São Jorge, /		SS1 SC
Cidade	São Miguel Do Oeste, SC.			89900-000
Capital em Cotas	7.500	7.500,00		7.500,00
Capital Integralizado	Em moeda corrente nacional no ato da assinatura do presente instrumento.			

M. Geller

Nome do Sócio	M. Geller			
País de Nascimento	Brasil			
Inscrição	829.059.169-15			
Cidade	S. Miguel do Oeste, SC.			
Capital em Cotas	7.500			
Capital Integralizado	7.500,00			
Capital Integralizado em Cotas	7.500,00			
Capital Integralizado em Dinheiro	7.500,00			
Capital Integralizado em Bens	-			
Capital Integralizado em Direitos	-			
Capital Integralizado em Outros	-			
Capital Integralizado em Cotas	7.500,00			
Capital Integralizado em Dinheiro	7.500,00			
Capital Integralizado em Bens	-			
Capital Integralizado em Direitos	-			
Capital Integralizado em Outros	-			

M. Geller

Formulário padronizado pelo IBDFRR nº 22 de 11-01-1977

Impressão em papel 80 x 110 mm - C.F.C. 84.251.419/001-47 - Curitiba - SC

3º ALTERAÇÃO CONTRATUAL DA SOCIEDADE
MADI PEÇAS LTDA – ME

MARINO BRAULIO GELLER, Brasileiro, casado pelo regime de comunhão parcial de bens, nascido em 26.03.1950, na cidade de Seibach, RS., aposentado, CPF 168.038.769-34, carteira de identidade 979358 expedida pelo SSL/SC., residente e domiciliado na Rua Waldemar Rangrab n.º 791, Bairro São Jorge, CEP 89900-000, São Miguel Do Oeste, SC., DIRCE DORILDE GELLER, Brasileira, casada pelo regime de comunhão parcial de bens, nascido em 25.11.1960, na cidade de Descanso, SC., comerciante, CPF 829.059.169-15, carteira de identidade 1.414.459 expedida pelo SSL/SC., residente e domiciliada na Rua Waldemar Rangrab n.º 791, Bairro São Jorge, CEP 89900-000, São Miguel Do Oeste, SC., Únicos sócios da sociedade MADI PEÇAS LTDA - ME, Com sede na Rua Waldemar Rangrab n.º 791, Bairro São Jorge, CEP 89900-000, São Miguel Do Oeste, SC., registrada na Junta Comercial de Santa Catarina sob o NIRE 42202106807, e inscrito no CNPJ sob n.º 01.904.485/0001-00, resolvem, face ao que determina o Art. 2.031 da lei n.º 10.406/2002, pôr este instrumento, atualizar e consolidar o contrato social, tornando assim sem efeito, a partir desta data, as cláusulas e condições contidas no contrato primitivo que, adequado as disposições da referida lei, aplicáveis a este tipo societário passa a ter a seguinte redação:

CLAUSULA 1º: A sociedade gira sob o nome empresarial de: MADI PEÇAS LTDA – ME.

§ 1º: A sociedade tem sua sede na Rua Waldemar Rangrab n.º 791, Bairro São Jorge, CEP 89900-000, São Miguel Do Oeste, SC.

CLAUSULA 2º: O capital social no valor de R\$ 15.000,00 (quinze mil reais), totalmente subscrito e integralizado em moeda corrente nacional, no ato da constituição da sociedade e alterações contratuais posteriores, é distribuído entre os sócios da seguinte forma:

- a) MARINO BRAULIO GELLER, Com 7.500 (sete mil e quinhentas) quotas, no valor de R\$ 7.500,00 (sete mil e quinhentos reais).
- b) DIRCE DORILDE GELLER, Com 7.500 (sete mil e quinhentas) quotas, no valor de R\$ 7.500,00 (sete mil e quinhentos reais).

CLAUSULA 3º: A sociedade tem como objeto social: COMERCIO VAREJISTA DE PEÇAS E ACESSORIOS PARA VEICULOS e COMPRA E VENDA DE SACARIAS.

CLAUSULA 4º: A sociedade iniciou suas atividades em 01.12.1995 e seu prazo de duração é indeterminado.



Dirce Dorilde Geller

ANEXO 06 – Termo de consentimento livre e esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, MADI PEÇAS LTDA, abaixo assinado(a), concordo em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido(a) sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

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

(SC), 31 de Agosto de 20 18

Dina D Geller

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 01.904.485/0005-00

Telefone: (49) 36226784 - 36226424

Madi Peças Ltda
(49) 3622-8784

ANEXO 07 – ENTREVISTA

1 - Gênero dos entrevistados

MASCULINO
FEMNINO

2 - Idade dos entrevistados

18 A 28
28 A 38
38 A 48
48 A 58
MAIS DE 58

3 - Grau de instrução dos entrevistados

FUNDAMENTAL INCOMPLETO
FUNDAMENTAL
MEDIO INCOMPLETO
MEDIO
SUPERIOR INCOMPLETO
SUPERIOR
POS GRADUAÇÃO
OUTROS

4 - Marca do veículo dos entrevistados

FORD
KIA
VOLKSVAGEN
TOYOTA
FIAT
CITROEN
PEGOUT
JEEP
HYUNDAI
HONDA
GM

5 - Veiculo dos entrevistados para uso

PARTICULAR
EMPRESA
AMBOS

6 - Tipo de cliente

COLABORADOR
CLIENTE
FORNECEDOR
OUTROS

7 - Avaliação do atendimento e disponibilidade de produtos no ramo de auto peças em São Miguel Do Oeste e Região

ÓTIMO

BOM

SATISFATÓRIO

INSATISFATÓRIO

8 - Encontra peças quando necessita no comércio local de São Miguel do Oeste

ÓTIMO

BOM

SATISFATÓRIO

INSATISFATÓRIO

9 - Realiza as manutenções ou troca de peças necessárias com intervalos apropriados

SIM

NÃO

AS VEZES

NUNCA

10 - Avaliação no atendimento da Madi-Peças

SIM

NÃO

NÃO CONHEÇO OES PRAZOS DE MANUTENÇÃO RECOMENDADOS

11 – Avaliação do sistema de logística (entrega) da empresa Madi-Peças

ÓTIMO

BOM

SATISFATÓRIO

INSATISFATÓRIO

12 - Encontra suas peças na Madi-Peças

ÓTIMO

BOM

SATISFATÓRIO

INSATISFATÓRIO

13 - Oferta de atendimento pela Madi-Peças através de canais virtuais (Whatsapp, Facebook, Instagram)

SIM

NÃO

AS VEZES

NUNCA

14 - Gostaria que fosse oferecido alguma linha de peças ou serviços pela Madi-Peças

SIM

NÃO

INDIFERENTE

15 – Tem conhecimento se a Madi-Peças possui um pós-venda visando verificar a satisfação com os serviços prestados e também avisar sobre futuras revisões e serviços a serem executados

SIM

NÃO

NÃO CONHEÇO

16 - Dois principais motivos o cliente comprar na empresa Madi-Peças

CREDIBILIDADE E CONFIABILIDADE

DISPONIBILIDADE

LOGISTICA (ENTREGA)

LINHAS DE PAGAMENTO

LOCALIZAÇÃO

ATENDIMENTO OU AMIZADE COM VENDEDOR OU COLABORADOR

CANAIS DIRETOS COM O CLIENTE (EATTS, FABEBOCK, TELEFONE, E-MAIL)

PROMOÇÕES E DESCONTOS