

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

**Amanda Cristina Almeida Wendt**  
**Camile Hegele Pagliosa**  
**Samuel Dos Santos**  
**Saulo Francisco Hollas**  
**Thiago Franco da Silva**

**O CAMINHO PARA A GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:**  
**PROPOSTA ESTRATÉGICA PARA A LOJA DA MARIA**

**Porto União**  
**2021**

**Amanda Cristina Almeida Wendt**

**Camile Hegele Pagliosa**

**Samuel Dos Santos**

**Saulo Francisco Hollas**

**Thiago Franco da Silva**

**O CAMINHO PARA A GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
PROPOSTA ESTRATÉGICA PARA A LOJA DA MARIA**

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

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

**Porto União**

**2021**

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

C183 O caminho para a gestão da performance organizacional:  
proposta estratégica para a Loja da Maria / Amanda Cristina  
Almeida Wendt... [et al.] – Porto União (SC) : Faculdade Senac  
Porto União, 2021.  
162 p. : il.; color.

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

1. Administração de empresas. 2. Gestão de pessoas. 3.  
Estratégia. 4. Vestuário. I. Wendt, Amanda Cristina Almeida. II.  
Pagliosa, Camile Hegele. III. Santos, Samuel dos. IV. Hollas,  
Saulo Francisco. V. Silva, Thiago Franco da. VI. Título.

CDD 658.04



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

**Amanda Cristina Almeida Wendt**

**Camile Hegele Pagliosa**

**Samuel Dos Santos**

**Saulo Francisco Hollas**

**Thiago Franco da Silva**

**O CAMINHO PARA A GESTÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
PROPOSTA ESTRATÉGICA PARA A LOJA DA MARIA**

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

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

---

Maria Genoveva Bordignon Esteves (orientadora)

---

Ana Paula Arezi – Faculdade Senac Porto União

---

Fernanda de Freitas da Silva - Faculdade Senac Porto União

---

Leandro Cechetti - Faculdade Senac Porto União

---

Vilmar Araújo Lopes – Faculdade Senac Porto União

Porto União, 04 de dezembro de 2021.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este trabalho a todos os professores que nos auxiliaram durante todo este caminho, aos mestres que nos ajudaram por toda esta trajetória. Para nós foi uma grande etapa seguida de vários obstáculos que nos permearam e nos fizeram querer desistir em alguns momentos, porém nossa insistência e perseverança falaram mais alto e então seguimos adiante, focados no nosso objetivo que sempre foi concluir este curso, concluir com sucesso e total entrega. Nossa equipe se manteve unida e forte durante todo o processo de aprendizagem, com muita produtividade e competência pudemos estudar e se aprofundar nas mais diversas áreas trazendo informações reais e concretas, conseguimos obter tudo aquilo que precisaríamos como parte do trabalho e as informações pessoais da empresa. Devemos nosso total agradecimento, e também dedicamos este trabalho aos proprietários da Loja da Maria que foram muito receptivos durante todo o processo ao nos fornecerem todos os dados que precisávamos. Agradecemos a todos que fizeram parte desta caminhada e acreditaram que faríamos um bom trabalho, agradecemos todo apoio e confiança que depositaram em nós e acreditaram que conseguiríamos chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é todo dedicado aos nossos pais, mestres e a todos aqueles de alguma forma nos ajudaram, nesta caminhada em busca do conhecimento e qual nos trouxeram até a conclusão do nosso curso. Agradecemos imensamente a Débora e ao Henrique por depositarem confiança em nosso trabalho, agradecemos aos nossos colegas de equipe em especial pela colaboração, com humor e tolerância nos momentos em que as emoções tomaram o controle. Tudo aconteceu da maneira em que era para acontecer graças a todos os envolvidos, nossa imensa gratidão.

## RESUMO

Ao que diz respeito a performance organizacional, o objetivo deste trabalho é possibilitar o desenvolvimento da Loja da Maria, uma loja familiar de roupas e decorações, reconhecida pelo carisma e auto astral da gestão. Para tanto, com base em estudos bibliográficos, de campo, observações e entrevistas pode-se efetuar diversas análises e assim propor estratégias acerca de Gestão de Pessoas, plano de ação em Gestão de Marketing e reestruturação da Administração Financeira, visto que foram os principais pontos frágeis da empresa, além de sugerir estudos mais aprofundados com relação a processos logísticos e de estocagem. Com todos os levantamentos acredita-se que seguindo todas as sugestões descritas no decorrer do trabalho, a empresa possa atingir inúmeros resultados ainda não alcançados, potencializando ainda mais sua cultura e fatia de mercado. O potencial que este trabalho possui em desenvolver não somente a Loja da Maria como também diversas empresas deste segmento ou que possuem necessidades similares a esta, é algo que se acredita ser de grande valia. Este trabalho também possibilitou aos acadêmicos uma vivência da administração organizacional que talvez em nenhum outro momento teriam a oportunidade.

Palavras-chave: Performance Organizacional. Loja de Roupas. Gestão de Pessoas. Finanças. Marketing .

## **ABSTRACT**

With regard to organizational performance, the objective of this work is to enable the development of Loja da Maria, a family-owned clothing and decoration store, recognized for its management's charisma and high spirits of the managements. Based on bibliographic, field studies, observations and interviews it is possible to carry out several analyzes and propose strategies about People Management, action plan in Marketing Management and restructuring of Financial Administration, as they were the main weak points of the company, and also to suggest more in-depth studies in relation to logistical and storage processes. With all the surveys, it is believed that following all the suggestions described in the course of the work, the company can achieve countless results not yet achieved, further enhancing its culture and market share. The potential that this work has in developing not only Loja da Maria but also several companies in this segment or that have similar needs, is something that is believed to be of great value. This work also enabled academics to experience organizational administration that perhaps at no other time would they have had the opportunity.

Keywords: Organizational Performance. Clothing Store. People Management. Finance. Marketing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo Operacional. ....	51
Figura 2 – Análise SWOT – Forças e oportunidades .....	78
Figura 3 – Análise SWOT – Fraquezas e ameaças .....	79
Quadro 1 - missão.....	83
Quadro 2 - visão.....	83
Quadro 3 - valores.....	83
Figura 4 – Organograma Atual. ....	85
Figura 5 – Organograma Futuro. ....	86
Figura 6 – Fluxograma Recrutamento e Seleção.....	89
Figura 7 – Devolutiva Seleção.....	90
Figura 8 – Devolutiva Seleção.....	91
Figura 9 – Devolutiva Entrevista.....	94
Figura 10 – Devolutiva Entrevista.....	94
Figura 11 – Fluxograma LNT .....	96
Figura 12 – Markup .....	102
Figura 13 – Margem de Contribuição.....	103
Figura 14 – Ponto de Equilíbrio.....	103
Figura 15 – Outdoor e Telões.....	107
Figura 16 – Carro de Som .....	108
Figura 17 – Pesquisa de Satisfação.....	110
Figura 18 – Pesquisa de Satisfação.....	111
Figura 19 – Pesquisa de Satisfação.....	111
Figura 20 – Pesquisa de Satisfação.....	112
Figura 21 – Pesquisa de Satisfação.....	112
Figura 22 – Pesquisa de Satisfação.....	113
Figura 23 – Estoque .....	119

## **LISTA DE SIGLAS**

CNPJ – Cadastro de Pessoa Jurídica

COFINS - Contribuição Para Financiamento Da Seguridade Social

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DAS - Documento de Arrecadação Simples

ICMS - Imposto Sobre Circulação e Mercadorias e Serviços

IPI - Imposto Sobre Produtos Industrializados

IR - Imposto de Renda

IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISS - Imposto Sobre Serviços

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

PIS - Programa De Integração Social

RH - Recursos Humanos

SWOT – Forças Oportunidades Fraquezas e Ameaças

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	12
1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
1.3.1 Objetivo geral .....	13
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
1.4 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	15
<b>2.1.1 As Diretrizes Estratégicas: Missão, Visão e Valores</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 A Estrutura Organizacional: Organograma</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.3 Descrição e Análise de Cargos</b> .....	<b>18</b>
2.1.3.1 <i>Descrição de Cargos</i> .....	19
2.1.3.2 <i>Análise de Cargos</i> .....	20
<b>2.1.4 O Processo de Recrutamento e Seleção</b> .....	<b>20</b>
2.1.4.1 <i>O Conceito de Recrutamento</i> .....	21
2.1.4.2 <i>O Conceito de Seleção</i> .....	23
<b>2.1.5 Treinamento e Desenvolvimento</b> .....	<b>24</b>
2.1.5.1 <i>Levantamento das Necessidades de Treinamento</i> .....	25
<b>2.1.6 Endomarketing</b> .....	<b>26</b>
2.2 GESTÃO FINANCEIRA .....	27
<b>2.2.1 Formas de Tributação</b> .....	<b>27</b>
2.2.1.1 <i>Simples Nacional</i> .....	27
2.2.1.2 <i>Lucro Presumido</i> .....	30
2.2.1.3 <i>Lucro Real</i> .....	31
<b>2.2.2 Orçamento Empresarial</b> .....	<b>32</b>
2.2.2.1 <i>Conceitos, Objetivos e Características</i> .....	33
2.2.2.2 <i>Estrutura Básica do Orçamento</i> .....	34
2.2.2.3 <i>Projeções do Orçamento Empresarial</i> .....	35
2.2.2.3.1 <i>Projeção de Receitas/ Vendas</i> .....	36
2.2.2.3.2 <i>Projeção de Despesas Operacionais</i> .....	36
2.2.2.3.3 <i>Projeção de Investimentos</i> .....	37
<b>2.2.3 Gestão de Custos</b> .....	<b>38</b>
2.2.3.1 <i>Conceituação: Custos, Despesas, Investimentos, Desembolsos e Perdas</i> ...	39

2.2.3.1.1 Custos Diretos e Indiretos .....	39
2.2.3.1.2 Custos Fixos e Variáveis .....	40
2.2.3.1.3 Despesas .....	41
2.2.3.1.4 Investimentos .....	42
2.2.3.1.5 Desembolsos.....	43
2.2.3.1.6 Perdas .....	44
2.2.3.2 <i>Formas de Custeio</i> .....	44
2.2.3.2.1 Custeio Padrão.....	44
2.2.3.2.2 Custeio Médio Ponderado .....	45
2.2.3.3 <i>Margem de Contribuição: Aplicada Para Fins Decisórios</i> .....	45
<b>2.2.4 Formação do Preço de Venda</b> .....	46
2.2.4.1 <i>Tributos na Formação do Preço</i> .....	47
2.2.4.2 <i>Utilização do método Mark-Up</i> .....	48
2.2.4.3 <i>Análise do Ponto de Equilíbrio</i> .....	49
2.2.4.3.1 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro.....	49
<b>2.2.5 Gestão do Fluxo de Caixa</b> .....	50
2.2.5.1 <i>Fluxo de Caixa de Seus Componentes</i> .....	50
2.2.5.2 <i>Contas a Receber e a Pagar</i> .....	51
2.2.5.3 <i>Ciclos Operacional e Financeiro</i> .....	51
2.2.5.4 <i>Administração Financeira de Estoque</i> .....	52
2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING .....	53
<b>2.3.1 Plano de Marketing</b> .....	53
<b>2.3.2 Pesquisa de Mercado</b> .....	54
<b>2.3.3 Segmentação de Mercado</b> .....	54
2.3.3.1 <i>Segmentação Geográfica</i> .....	55
2.3.3.2 <i>Segmentação Demográfica</i> .....	56
2.3.3.3 <i>Segmentação Psicográfica</i> .....	56
2.3.3.4 <i>Segmentação Comportamental</i> .....	56
<b>2.3.4 Tamanho de Mercado</b> .....	56
2.3.4.1 <i>TAM, SAM e SOM</i> .....	57
<b>2.3.5 Público Alvo</b> .....	58
<b>2.3.6 Comportamento do Consumidor</b> .....	60
<b>2.3.7 Definição de Marca</b> .....	61
<b>2.4.1 Logística</b> .....	62

<b>2.4.2 Compras</b> .....	63
2.4.2.1 <i>Previsão de Demanda</i> .....	64
<b>2.4.3 Estoque</b> .....	65
2.4.3.1 <i>Armazenagem</i> .....	66
<b>2.4.4 Análise SWOT</b> .....	67
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>68</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	69
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
<b>3.2.1 Pesquisa por Amostragem</b> .....	70
<b>3.2.2 Pesquisa de Campo</b> .....	71
<b>3.2.3 Pesquisa Documental</b> .....	72
<b>3.2.4 Pesquisa Mista</b> .....	73
<b>3.2.5 Pesquisa Survey</b> .....	74
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	74
<b>3.3.1 Questionário</b> .....	74
<b>3.3.2 Entrevista</b> .....	75
<b>3.3.3 Observação</b> .....	75
3.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	75
<b>4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>76</b>
4.1 DIAGNÓSTICO DE SEGMENTO .....	77
4.3.1 Plano Estratégico em Gestão De Pessoas.....	82
4.3.1.1 <i>Diretrizes estratégicas: Missão, Visão, Valores e Organograma (Atual e Futuro)</i> .....	82
4.3.1.1.1 Missão, Visão e Valores .....	82
4.3.1.1.2 Organograma .....	85
4.3.1.2 <i>Descrição e Análise de Cargos</i> .....	87
4.3.1.3 <i>Processo de Recrutamento e Seleção</i> .....	88
4.3.1.3.1 Desenho da vaga .....	90
4.3.1.3.2 Divulgação da vaga.....	90
4.3.1.3.3 Retenção e Triagem dos Currículos .....	91
4.3.1.3.4 Entrevistas.....	92
4.3.1.3.5 Técnicas de Simulação .....	93
4.3.1.3.6 Devolutiva ao Candidatos.....	94
4.3.1.4 <i>Treinamento e Desenvolvimento</i> .....	95

4.3.1.4.1 Levantamento das Necessidade de Treinamento .....	96
4.3.1.5 <i>Estratégias de endomarketing</i> .....	98
<b>4.3.2 Plano Estratégico em Finanças</b> .....	<b>100</b>
4.3.2.1 <i>Gastos Fixos e Variáveis</i> .....	101
4.3.2.2 <i>Custos e Despesas</i> .....	101
4.3.2.3 <i>Margem de Lucro</i> .....	102
4.3.2.4.1 Markup .....	103
4.3.2.4.2 Margem de Contribuição .....	103
4.3.2.4.3 Ponto de Equilíbrio .....	104
<b>4.3.3 Plano Estratégico em Marketing</b> .....	<b>105</b>
4.3.3.1 <i>Planejamento Mídias Sociais</i> .....	105
4.3.3.2 <i>Proposição de Outdoors e Telões</i> .....	107
4.3.3.3 <i>Carro de Som</i> .....	108
4.3.3.4 <i>Aplicação da Estratégia Cliente Oculto</i> .....	109
4.3.3.5 <i>Pesquisa de Satisfação</i> .....	111
<b>4.3.4 Plano Estratégico Em Processos</b> .....	<b>115</b>
4.3.4.1 <i>Logística</i> .....	115
4.3.4.2 <i>Compras</i> .....	118
4.3.4.3 <i>Estoque</i> .....	118
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>121</b>
<b>APENDICE A –MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	<b>128</b>
<b>APENDICE B – DESCRIÇÃO DE CARGOS</b> .....	<b>129</b>
<b>APÊNDICE C – DESENHO DA VAGA</b> .....	<b>130</b>
<b>APÊNDICE D – DIVULGAÇÃO DA VAGA</b> .....	<b>131</b>
<b>APÊNDICE E - BANCO DE TALENTOS</b> .....	<b>132</b>
<b>APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>133</b>
<b>APÊNDICE G – TÉCNICA DE SIMULAÇÃO OPERADOR</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICE H – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE I – CALENDÁRIO DE AÇÕES</b> .....	<b>139</b>
<b>APÊNDICE J – PLANO FINANCEIRO</b> .....	<b>143</b>
<b>APÊNDICE K – PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b> .....	<b>145</b>
<b>APÊNDICE L – CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS</b> .....	<b>155</b>
<b>APÊNDICE M – ENTRADAS, SAÍDAS E ESTOQUE</b> .....	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto decorrerá com intuito de propor a estruturação de um planejamento estratégico acerca do desenvolvimento da performance organizacional de uma loja familiar de confecções e artigos de decoração. A explanação do trabalho visa atender as áreas de gestão de pessoas no âmbito das diretrizes de missão, visão, valores, organograma, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, possibilitando uma base sólida para que a empresa possa desenvolver alguns princípios da gestão de pessoas. O estudo também aborda as áreas de finanças e marketing, possibilitando que a empresa aprimore seus processos de precificação, bem como atração e fidelização de novos clientes a fim de atingir uma fatia maior de mercado, visto que foram pontos de fragilidade diagnosticados pela equipe. Além destes pontos o trabalho propõe sugestões de aperfeiçoamento nos processos logísticos de compra e estocagem.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

De acordo com a análise e diagnóstico da empresa Loja da Maria, o intuito deste projeto visa propor o desenvolvimento do potencial que a empresa possui, otimizando resultados e atingindo uma fatia maior de mercado. O impacto social que este projeto propõe tem base na influência que a cultura da empresa possui sob seus processos de compra e relacionamento com os clientes, de modo a possibilitar a fluidez dos custos, prospecção de novos clientes, satisfação de seus colaboradores e possivelmente a oferta e garantia de novos empregos a comunidade.

Com base em observações e entrevista com os gestores pôde-se analisar algumas fragilidades da organização como pontos potenciais para seu desenvolvimento, sendo estas: estruturação de processos para controle financeiro voltados à precificação; administração de estoque; posicionamento de marca; carência na estruturação de missão, visão e valores, bem como o apontamento de estratégias para recrutamento e seleção de um gerente de loja, especificados no decorrer do trabalho.

### 1.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

De que forma propor estratégias que apoiem o desenvolvimento da performance organizacional da Loja da Maria, localizada na cidade de Porto União?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Propor estratégias oportunas que apoiem o desenvolvimento da performance organizacional da Loja da Maria, localizada na cidade de Porto União.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar embasamento teórico de autores clássicos e contemporâneos com relação as áreas de finanças, marketing e gestão de pessoas;
- Estruturar as diretrizes estratégicas da empresa: missão, visão, valores e organograma;
- Diagnosticar as estratégias organizacionais direcionadas para o público alvo, a fim de estabelecer a estruturação de um plano de ação de marketing;
- Propor estratégias e ferramentas que auxiliem na formação ideal do preço de venda das mercadorias comercializadas, por meio de quesitos como *markup*, ponto de equilíbrio e margem de contribuição;
- Propor a reestruturação dos processos internos da empresa, direcionado aos processos de logística, compras e estoque;
- Propor a adequação dos subsistemas de RH: recrutamento e seleção, descrição e análise de cargos, um modelo de treinamento e desenvolvimento e estratégias de endomarketing, no que diz respeito a gestão estratégica de pessoas.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Maximiano (2015), uma empresa é uma organização que tem por objetivo vender produtos ou serviços com finalidade de obter lucro, em especial

esta é a maior prioridade levantada pela Loja da Maria, uma loja de confecções de pequeno porte localizada na cidade de Porto União, que usa do *feeling* dos gestores para administrar sua organização. Com base nisso se dá a primeira justificativa que cerca este projeto, indo ao encontro de possibilitar que a organização conheça seus resultados, e possa aperfeiçoar seu potencial de desenvolvimento e obtenção de uma maior fatia de mercado.

Outro intuito que abrange este trabalho discorre sobre a obtenção de conhecimentos e experiência aos acadêmicos, no que diz respeito ao desenvolvimento da performance organizacional da Loja da Maria, com foco nas áreas de habilidade dos estudantes e levantamento das necessidades da organização, sendo estas áreas: financeira, marketing, gestão de pessoas e processos.

Deste modo o objetivo social que cerca o projeto é propor o desenvolvimento do potencial que a empresa possui, otimizando resultados e atingindo uma fatia maior de mercado. O possível impacto das estratégias propostas tem base na influência que a cultura da empresa possui sob seus processos de compra e relacionamento com os clientes, de modo a possibilitar a fluidez dos custos, prospecção de novos clientes, satisfação de seus colaboradores e possibilitar a oferta e garantia de novos empregos a comunidade.

O conjunto deste estudo tem como âmago no aprimoramento dos resultados da organização, desta maneira acredita-se que bem fundamentado além de gerar retorno à loja em questão, pode ser usado cientificamente como *case* de sucesso para o aprimoramento de empresas do ramo varejista em geral, que se encontram em situações semelhantes as observadas na Loja da Maria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Mascarenhas (2010), o início do pensamento daquilo que começava a ser popularizado como gestão de pessoas, se deu a vários fatores como as discussões entre os colaboradores e a sua conduta, culturas organizacionais funcionais, seleção entre *soft* e *hardskills*, posicionamento interno e externo da gestão de pessoas, dentre outros princípios que foram fundamentais para centralizar as estratégias empresariais para a formação da área de gestão de pessoas. Sendo assim, conceitua-se:

A Gestão Estratégica de Pessoas é a abordagem que verdadeiramente se preocupa, entre outras questões centrais do seu programa, com uma linha de raciocínio cuja atividade objetiva alavancar os resultados organizacionais agregando valor por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas (MARRAS, 2010, p. 134).

Deste modo a gestão de pessoas nas organizações possui sua conexão direta com o ser humano, que busca compreender cada vez mais a posição do sujeito diante das mudanças da sociedade. Esta apreciação considera entender como o indivíduo reage, dentro de seu meio e o todo à sua volta. Sobre esta análise, a gestão de pessoas necessita assimilar esta relação para melhor lidar, sem perder a ligação, com o indivíduo e o seu comportamento no cotidiano (VELOSO, 2010).

Conforme corrobora Marras (2010, p. 135):

Para a empresa, a produtividade e a qualidade dos produtos são diretamente proporcionais à qualificação dos profissionais que os produzem. Portanto, empregados mais qualificados garantem à empresa melhor competitividade no mercado, um destaque na aceitação dos seus produtos no mercado e, assim, uma otimização de sua rentabilidade.

Para que um cenário ideal de trabalho seja executado de maneira contínua, é preciso que a gestão estratégica de pessoas elabore políticas de desenvolvimento, visando o crescimento da empresa e empregado de maneira conjunta e coparticipativa. Assim é possível perceber a preocupação com o colaborador, não somente no desempenho dos resultados operacionais, como também beneficiando o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações (MARRAS, 2010).

Mascarenhas (2010, p. 131), considera a gestão de pessoas como sendo:

(...) processos e práticas de gestão de pessoas nas organizações em aprendizagem devem permitir a construção de contextos sociais nos quais todos tenham a possibilidade de exprimir suas racionalidades, construir identidades autônomas, satisfazendo seus objetivos de crescimento pessoal e profissional e desenvolvendo simultaneamente suas competências em prol dos objetivos organizacionais.

De acordo com Fernandes (2013), a gestão por competência é a evolução da gestão de pessoas, pode ser compreendida como um compromisso informal para trabalhar com seus colaboradores. A partir de treinamentos e recursos como atividades dinâmicas, desafios que estimulam o crescimento pessoal e profissional, além de retornos como *feedbacks* para desenvolver as competências destes profissionais de maneira assertiva.

Toda e qualquer competência organizacional está totalmente relacionada ao desenvolvimento das pessoas, isso se deve ao fato pelo qual os profissionais são conduzidos, estimulados, desenvolvidos, gratificados dentre outros critérios. A gestão estratégica de pessoas realiza um papel fundamental na formação da competência organizacional através das pessoas, visto que as pessoas são a "alma" da organização (FERNANDES, 2013).

As empresas podem atingir grandes resultados com seus colaboradores se souberem como direcioná-los de forma estratégica. Primeiramente um colaborador deve atender todos os requisitos exigidos por sua função, isto porque se a empresa almeja ter bons resultados ela necessita investir para que isso aconteça, e espera retornos a cima disso. Além de tudo, indivíduos que atendem aos pré-requisitos e propósitos impostos pela organização são extremamente valiosos, uma vez que gerando resultados podem trabalhar de maneira interdependente a outros recursos e crescer de maneira concordante às expectativas da empresa (MASCARENHAS; BINDER, 2010).

### **2.1.1 As Diretrizes Estratégicas: Missão, Visão e Valores**

A estruturação da missão, visão e dos valores fornece base para a definição das diretrizes organizacionais referentes a administração de pessoas e o impacto do mercado sobre a sociedade. Desde modo a missão corresponde a declaração do

propósito e alcance da organização, cita tudo que a mesma tem para oferecer, definindo assim o papel da empresa perante a sociedade (CHIAVENATO, 2009a).

Segundo Faria (2015), as empresas não são somente definidas de acordo com seu nome, marca ou produtos que vendem, e sim por sua missão que declara a razão de a empresa existir.

Seu objetivo é definir as necessidades do mercado que condigam com as entregas organizacionais, associada diretamente ao negócio e, segundo Chiavenato (2009a, p.54), está alinhada aos seguintes aspectos:

Qual é a razão de ser da organização.  
 Qual é o papel da organização na sociedade.  
 Qual é a natureza do negócio da organização.  
 Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Deste modo, a declaração da missão se faz por meio da impressão real do que a empresa oferece, e requer personalidade e autenticidade (CHIAVENATO, 2009a).

Em contrapartida a visão corresponde ao que a organização deseja ser no futuro, este quesito deve ser vislumbrado a médio e longo prazo, necessita ser algo inspirador que instigue o mover da empresa como um todo a fim de atender ao bem comum. Esta visão precisa retratar o motivo pelo qual os colaboradores fazem o que fazem, originando uma meta a ser atingida. Quanto mais alinhada aos interesses do negócio, mais próxima estará de atender ao propósito definido (CHIAVENATO, 2009a).

Já os valores refletem as crenças e princípios da instituição, sua finalidade é nortear a empresa e seus colaboradores em suas atitudes acerca do que acredita ser bom, útil ou desejável (FARIA, 2015).

Desta forma a visão da organização corresponde ao que ela deseja se tornar a longo prazo, busca responder as expectativas esperadas e muitas vezes expectativas do olhar externo. Deste modo, é possível criar projeções e resultados esperados, para que a empresa esteja consciente do que está acontecendo, o que irá acontecer e o que deverá acontecer dentro do planejado (HAMMEL; PRAHALAD, 1989 apud CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

## **2.1.2 A Estrutura Organizacional: Organograma**

Segundo Maximiano (2015), a estrutura organizacional de grandes e também de pequenos empreendimentos, são retratados através dos organogramas atribuindo autoridade, hierarquia e responsabilidades sobre a divisão das atividades.

O organograma, de modo geral permite o entendimento, análise e conhecimento da organização, possibilitando visualizar todas as funções através de uma leitura fácil e com boa interpretação dos cargos. Desta forma ele serve como um guia para a empresa em suas ações e não deve ser tratado como algo rígido (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Como aponta Kwasnicka (2014), sem a implantação de um gráfico que demonstre as autoridades, responsabilidades e funções organizacionais da empresa, torna-se muito difícil visualizar a totalidade da organização. Com o organograma bem definido, os erros são minimizados e até evitados, e os gestores conseguem agir de forma mais rápida.

Ainda de acordo com Kwasnicka (2014, p.242), acerca deste conceito:

A representação gráfica de uma organização é um bom teste para sua solidez, já que nenhuma relação organizacional que não possa ser colocada em termos ilógicos é confusa para aqueles que deverão interagir com a empresa. A razão para um organograma ocupar o tempo da alta administração de uma empresa é óbvia: o programa fixa responsabilidade e autoridade para desempenho das funções, estabelece canais formais de comunicação e deixa claro o relacionamento.

De acordo com Bernardelli (2020), o organograma é a ilustração formal dos níveis de hierarquia da empresa, onde pode-se visualizar os vínculos entre os setores e o nível de autoridade de cada membro responsável pelo setor. Desta forma, quanto menor o organograma, certamente a tomada de decisões da empresa ficarão mais centralizadas.

### **2.1.3 Descrição e Análise de Cargos**

A conceituação de cargo é dada como um conjunto de funções designadas para uma ou mais pessoas que devem executá-las e também exercer autoridade e responsabilidade de acordo com o cargo de posição determinada no organograma da empresa. Segundo Chiavenato (2016), as descrições de cargos levam em conta os deveres, tarefas e responsabilidades do ocupante, já as especificações de cargos relacionam os requisitos exigidos aos ocupantes. Desta forma, o preenchimento dos

cargos passa a ser mais assertivo, levando em conta as características pessoais e da função descritas.

Conforme Oliveira (2013, p.15), “os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas transformando-as em equipes multidisciplinares mutáveis com o ambiente”. Sendo assim, a descrição e análise de cargos auxiliam na contratação e movimentação dos colaboradores, de acordo com o perfil desejado e as necessidades do empregador.

Sua finalidade é determinar, por estudo e observação, os elementos e fatores que compõem a natureza do cargo, suas especificações, escolaridade, responsabilidade, conhecimento teórico, condições de trabalho e desempenho esperado (OLIVEIRA, 2013).

Sendo a descrição de cargos um relato das atividades e tarefas exercidas pelos cargos da empresa, detalhada de forma organizada. Outro intuito desta ação é padronizar e facilitar o conteúdo que abrange o cargo (PONTES, 2013).

Ao classificar os cargos, se faz necessário dividi-los por grupos ocupacionais conforme a natureza de suas atividades, uma vez que a descrição de cada grupo é distinta entre os demais, e de acordo com a descrição de cada cargo, os planos salariais mudam, conforme níveis estratégicos, táticos e operacionais (PONTES, 2013).

Esta descrição pode ser feita de forma sumária, consistindo em um resumo que possibilita a compreensão objetiva do conteúdo do cargo com suas principais atividades. Há também a descrição detalhada, que é composta por todas as atribuições do cargo. Em suma estes processos devem responder aos seguintes questionamentos referentes ao cargo: O que se faz? Como se faz? Por que se faz? (PONTES, 2013).

Para tanto ao analisar os cargos da organização, é imprescindível que haja de participação e flexibilidade das pessoas envolvidas, de modo a criar uma multidisciplinariedade e alinhamento com o ambiente da organização. Uma ferramenta que auxilia neste processo de análise é o organograma, onde são definidos os postos dos cargos de maneira hierárquica de responsabilidades e de subordinação (OLIVEIRA, 2013).

### *2.1.3.1 Descrição de Cargos*

A descrição de cargos tem como objetivo tornar clara as funções e atribuições que a organização exige do cargo, bem como distingui-las entre si. Segundo Chiavenato (2016, p.67), essa descrição deve conter o que o colaborador deve fazer, em quanto tempo e em qual momento, como deve ser executado o trabalho e quem deve exercê-lo, “é um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos”.

De acordo com Oliveira (2013, p.6), “a descrição de cargo fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possível que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento etc.”. Desta forma ela serve como base para planos de remuneração e técnicas de recrutamento e seleção.

### *2.1.3.2 Análise de Cargos*

A análise de cargos, por sua vez, leva em consideração os aspectos externos, quais as premissas o ocupante deve possuir para o desempenho da função. Segundo Oliveira (2013), isto deve ser elaborado de acordo com o que o cargo exige da pessoa que será designada para desempenhar a função, sendo levado em conta o conhecimento, habilidades e atitudes.

Chiavenato (2016, p. 68), aborda sobre este tema que:

Enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise pretende estudar e determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu desempenho adequado.

Desta forma, pode-se concluir que a partir desta análise, os cargos podem ser classificados, avaliados e comparados entendendo-se suas limitações e amplitude.

### **2.1.4 O Processo de Recrutamento e Seleção**

Em plena era do conhecimento, com a tecnologia tomando conta e um mercado cada vez mais selvagem, as empresas voltam seus olhos para a procura da pessoa ideal, considerando cada vez mais as mudanças que estão acontecendo. Hoje a gestão de pessoas é de suma importância para as organizações, e cada vez mais estão dependendo das habilidades e competências desses colaboradores (CHIAVENATO, 2009b).

O questionamento nos dias atuais é: como encontrar a pessoa certa para a organização, quais são os meios para encontrar essa pessoa, qual é caminho a ser seguido, entre outras questões que auxiliem nesta busca.

#### *2.1.4.1 O Conceito de Recrutamento*

Pode-se dizer que recrutamento é uma troca, é a maneira de trazer o bom profissional para dentro das organizações, e as organizações usam táticas para atrair esse bom profissional para ela (CHIAVENATO, 2004).

Recrutamento é o processo de atrair pessoas até a organização, objetivando atingir candidatos, em potencial, que se identifiquem com a organização e com o trabalho. De acordo com Chiavenato (2004, p.102), o objetivo de recrutamento é “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”.

Ele serve como um meio de ligação entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, abastecendo o processo de seleção de pessoas. Já Carvalho e Nascimento (1999, p. 78) descrevem-no: “É no contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local [...] ou regional, nacional ou até internacionalmente”.

Mas também nada adianta atrair vários de candidatos, mas nenhum ser apto a trabalhar na vaga oferecida. É necessário obter padrões que possam atrair a pessoa certa para o cargo, para não haver perda de tempo. Sendo assim Lotz e Bruda (2015), discorrem:

É a etapa inicial do processo seletivo que tem por objetivo atrair o candidato cujo perfil é compatível com os requisitos do cargo. Sem dúvida, esse fator é determinante para a qualidade do processo de seleção, pois de nada adianta a organização atrair um grande contingente de pessoas que não estejam em consonância com as demandas do cargo (LOTZ; BURDA, 2015, p.80).

Pode-se observar que o recrutamento visa chamar e atrair o candidato certo e não vários candidatos, em busca de qualidade e não quantidade, desta forma afunilando o processo, sendo esse fator determinante para a qualidade do processo de seleção. Ou seja, de nada adianta a empresa atrair um grande número de pessoas que não serão capazes de desempenhar a função necessária para o cargo, auxiliando a empresa na otimização do tempo (LOTZ; BURDA, 2015).

Lotz e Bruda (2015, p.64), apresentam que o ponto de partida para análise dos requisitos para desempenho do cargo:

É conhecer o desenho de cargos, a análise e a descrição do cargo e o mapeamento de competências. Com base na identificação dos requisitos do cargo e das competências buscadas no profissional, o recrutador poderá se comunicar da maneira correta com seu público-alvo e atrair profissionais qualificados, com os requisitos necessários para o cargo.

Existem três maneiras de realizar o recrutamento, de maneira interna externa e mista. O recrutamento interno, é feito dentro da empresa com os próprios colaboradores que ali trabalham, conforme define-se a seguir:

O recrutamento interno é definido como a busca de potenciais candidatos que possam ocupar vagas dentro da própria organização. Com isso, abre-se oportunidade de movimentação dos colaboradores por meio de transferências e promoções (LOTZ; BURDA, 2015, p.83).

Já o recrutamento externo acontece quando não se encontra o candidato dentro da organização, ele pode ocorrer dentro da cidade ou fora dela, dependendo da dificuldade para encontrar mão de obra capacitada e qualificada, sendo:

O recrutamento externo é um processo de comunicação bilateral: de um lado, a organização busca atrair o candidato mais bem qualificado para o desempenho de determinada função; do outro, estão os candidatos, que também tendem a se sentir atraídos por organizações que se diferenciam no mercado (LOTZ; BURDA, 2015, p.89).

E por fim, recrutamento misto se dá quando o candidato pode ser procurado dentro da organização e se não for encontrado a procura poderá ser feita ainda fora da empresa, deste modo o recrutamento misto é aquele que, para atrair candidatos às vagas disponíveis, recorre tanto ao recrutamento interno quanto ao recrutamento externo (LOTZ; BURDA, 2015).

A procura do candidato certo não fica centralizada somente dentro da empresa, conforme a dificuldade a busca pode ocorrer na cidade e muitas vezes em outros países, dependendo dos atributos necessários para desenvolvimento da função (LOTZ; BURDA, 2015).

#### *2.1.4.2 O Conceito de Seleção*

Quanto ao processo de seleção, este consiste no modo de medir se as competências do candidato atraído estão em sintonia com a do cargo oferecido, o que melhor se encaixa é a pessoa certa, ela é um processo de comparar candidatos e suas competências, e ver qual melhor se encaixa a vaga, a equipe e a cultura da organização (LOTZ; BURDA, 2015).

De acordo com Chiavenato (2009b), consiste na seleção como a escolha do homem certo para o cargo certo, de modo a analisar quais candidatos melhor se adequam aos cargos ofertados e necessidades organizacionais apresentadas, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho da equipe.

O processo de seleção é dividido em etapas e podem variar de empresa para empresa. Ao final de cada etapa, cabe a organização avaliar se o candidato se adequa aos requisitos para a próxima fase, tal como um funil para contratação. Inicia-se com a triagem com análise de currículo ou ficha de inscrição e uma entrevista voltada para a vaga, após podendo ser utilizados testes psicológicos, os quais tem como finalidade traçar o perfil comportamental do candidato (PONTES, 2010).

Essa triagem é uma filtragem entre os candidatos, onde são enviados para os testes finais os candidatos mais aptos, neste processo são utilizadas técnicas de seleção para saber a real capacidade dos candidatos, entre as que são apresentadas, as que ele realmente possui. Desta forma, são divididas em 5 técnicas: as entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidades e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 1936).

As entrevistas são as mais utilizadas nas empresas, são as mais comuns, as quais tem maior influência na decisão final pela contratação dos candidatos, porém precisam ser minuciosas para que possa produzir resultados considerados satisfatórios. É considerada uma técnica mais subjetiva e intangível (CHIAVENATO, 1936).

As provas de conhecimento ou de capacidade são as avaliações as quais tentam avaliar ao conhecimento e habilidades adquiridos através de estudos práticas ou do exercício, e buscam saber o grau de conhecimento profissionais exigidos pelo cargo. Podem ser provas tradicionais ou objetivas e aplicadas oralmente ou escrita e podem ser no tipo de provas gerais ou específicas (CHIAVENATO, 1936).

Os testes psicológicos são aplicados para conhecer o desempenho mental, aptidões, habilidades, conhecimentos etc. Através destes, a organização busca descrever o comportamento do candidato, por meio dos comparativos das amostras de outros indivíduos adquiridos através de pesquisas (CHIAVENATO, 1936).

Os testes de personalidade servem para analisar diversos traços individuais de cada candidato, determinados pelo caráter ou pelo temperamento, o que torna marcante para a pessoa e distingue das demais (CHIAVENATO, 1936).

As técnicas de simulação por sua vez, utiliza técnicas de dinâmicas em grupo e avaliações de cunho prático, através das quais pode-se analisar se o indivíduo se comportará da forma que a organização precisa, sendo assim, é pela conjugação das diferentes técnicas, escolhidas de forma estratégica, de acordo com a vaga, equipe e organização que se pode chegar de forma mais próxima ao candidato ideal (CHIAVENATO, 1936).

### **2.1.5 Treinamento e Desenvolvimento**

O processo de treinamento e desenvolvimento, segundo Noe (2015), refere-se à cursos e eventos desenvolvidos sob responsabilidade da organização, onde os colaboradores devem ter participação ativa, de forma presencial ou online a fim de se capacitarem.

O treinamento atua como um facilitador de aprendizado, conhecimento, habilidades e comportamentos pertinentes à área de atuação do colaborador na organização, objetivando o pleno entendimento para aplicação nas atividades do dia-a-dia, isto é, voltado ao curto prazo (NOE, 2015).

De acordo com Lacombe (2005 apud KOPS; SILVA; ROMERO, p. 82, 2012), os objetivos da área de treinamento são:

Aperfeiçoar a formação profissional da pessoa, fazendo com que ela adquira um maior conhecimento em sua área de atuação, bem como conhecer o negócio, a missão, os princípios e valores da organização; permitir ao colaborador especialização em uma função específica, podendo otimizar os resultados de seu trabalho; o treinamento contribui para atrair e reter os profissionais; oferecer à pessoa atualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências, conhecimentos, atitudes e habilidades, preparando-as para assumirem novas funções e cargos.

No que diz respeito ao desenvolvimento, corresponde a algo semelhante ao treinamento, porém focado no futuro da organização, voltado ao longo prazo. Ele abrange a parte teórica do treinamento, as experiências, habilidades e talentos que auxiliam os colaboradores a estarem preparados para as futuras delegações de funções ou até mesmo novos empregos (NOE, 2015).

As pessoas podem ser treinadas para expandir sua compreensão sobre determinados assuntos, porém também pode-se ensinar sobre habilidades como concepção de confiança e atribuições do líder. Deste modo o colaborador pode desenvolver a percepção de análise das situações, ajustando de forma à modifica-las de acordo com o seu estilo e qual comportamento é mais assertivo em dada situação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Relacionado ao desenvolvimento organizacional, isto é, o ciclo de aprendizagem da empresa como um todo, se refere a ações planejadas de mudança, de forma a aprimorar a efetividade da organização e aumentar a satisfação dos colaboradores. “Valorizam o crescimento humano e organizacional, processos colaborativos e participativos e um espírito investigativo” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 574).

#### *2.1.5.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento*

De acordo com Knapik (2012), o levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do programa de treinamento e desenvolvimento, o qual verifica as necessidades de qualificação notadas na organização. Muitas vezes essas necessidades não são nítidas, sendo relevante uma pesquisa para constatá-las.

Na visão de Bohlander e Snell (2010, p. 252), gerentes e equipes devem atentar para os tipos de treinamento necessários aos setores correspondentes, direcionados aos colaboradores. Uma vez que as empresas recebem queixas em demasia por parte dos clientes, pode-se entender que o treinamento oferecido é ineficiente. “Para ter certeza de que o treinamento é oportuno e focalizado nas prioridades, os gerentes devem fazer a avaliação sistemática das necessidades [...]”.

Knapik (2012), discorre sobre os meios para a realização do LNT, sendo necessária a comparação entre a descrição de cargo e os conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador, apresentando os treinamentos necessários para o bom desempenho da função. Em segundo plano, deve ser realizada a análise dos resultados dos treinamentos, possibilitando identificar as necessidades expostas pelos colaboradores ou pela organização. Após esta análise, pode-se realizar uma comparação da empresa com suas diretrizes, missão, visão e valores e as competências de seus colaboradores.

### 2.1.6 Endomarketing

De acordo com Minadeo (2008), o endomarketing é uma ferramenta voltada para gerenciar o processo de comunicação interna da empresa e para ser integrada nos quadros de recursos humanos das organizações. Sua aplicação se dá com fins de fortalecer as relações com o público interno da empresa, tal como os colaboradores e fornecedores internos, de modo a facilitar melhorias na qualidade dos produtos e serviços ofertados dentro da instituição, no atendimento e na produtividade pessoal.

Quanto mais assertivo o funcionamento do endomarketing, mais atraente será para a organização, atuando de dentro para fora e agindo de forma eficiente, mantendo a equipe motivada e conseqüentemente atraindo mais clientes à empresa (MINADEO, 2008).

Em relação ao cliente e organização, Minadeo (2008, p.223), comenta que “O endomarketing visa fortalecer as relações internas da empresa para integrar a noção de cliente como fornecedor interno, trazendo melhorias na qualidade dos produtos, no atendimento e na produtividade pessoal.

Como trata Kotler (2004), a principal tarefa do endomarketing é contratar, treinar e motivar seus colaboradores, capacitando-os de forma que atendam bem os seus clientes e assim refletir sobre o marketing interno, alinhado às estratégias de marketing externo (KOTLER, 2004).

Vale ressaltar, que o desenvolvimento do pessoal é consideravelmente um investimento retornável para a organização, de tal modo, que as comunicações e trocas de conhecimentos proporcionem a empresa uma grande valia, um grande enfoque em mudanças profissionais e uma grande transformação em oportunidades (KOPS; SILVA; ROMERO, 2012).

Portanto, com relação ao processo de desenvolvimento do endomarketing, não basta que a empresa veja só o marketing externo, mas também é necessário buscar o marketing interno. Desta forma, para que a organização atinja melhorias é preciso estar preparada e aberta a mudanças, é preciso sujeitar-se a elas sob o desenvolvimento das pessoas, culturas, sistemas e os procedimentos (HOOLEY, 2011).

## 2.2 GESTÃO FINANCEIRA

## 2.2.1 Formas de Tributação

O regime de tributação é um sistema de cobrança de impostos estabelecido para cada CNPJ, levando em consideração a quantia arrecadada. Além de valores, ele também considera outros fatores que integram o negócio, como ramo de atividade, porte da empresa e faturamento. No Brasil, os três tipos de regimes tributários empregados são: simples nacional, lucro presumido e lucro real.

### 2.2.1.1 *Simple Nacional*

De acordo com Brasil (2006), o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, a qual prevê:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

No que diz respeito à arrecadação de tributos, o Simples Nacional disponibiliza a realização do recolhimento através de uma guia única de arrecadação a qual é denominada Documento de Arrecadação Simples (DAS). Em conformidade ao estipulado no artigo 13 da Lei Complementar nº123/2006, os tributos recolhidos na DAS são:

Art. 13. O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;

II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, observado o disposto no inciso XII do § 1o deste artigo;

III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;

IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, observado o disposto no inciso XII do § 1o deste artigo;

V - Contribuição para o PIS/Pasep, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;

VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar;

VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;

VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS (BRASIL, 2006).

Nem todas as empresas podem optar por esse regime tributário. No entanto o artigo 17 da Lei Complementar nº123/2006, estabelece:

Art. 17. Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou empresa de pequeno porte:

I - que explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (asset management) ou compra de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring) ou que execute operações de empréstimo, de financiamento e de desconto de títulos de crédito, exclusivamente com recursos próprios, tendo como contrapartes microempreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte, inclusive sob a forma de empresa simples de crédito;

II - que tenha sócio domiciliado no exterior;

III - de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;

IV - (REVOGADO)

V - que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;

VI - que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros, exceto quando na modalidade fluvial ou quando possuir características de transporte urbano ou metropolitano ou realizar-se sob fretamento contínuo em área metropolitana para o transporte de estudantes ou trabalhadores;

VII - que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;

VIII - que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;

IX - que exerça atividade de importação de combustíveis;

X - que exerça atividade de produção ou venda no atacado de:

a) cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;

b) bebidas não alcoólicas a seguir descritas:

1 - alcoólicas;

2 - refrigerantes, inclusive águas saborizadas gaseificadas;

3 - preparações compostas, não alcoólicas (extratos concentrados ou sabores concentrados), para elaboração de bebida refrigerante, com capacidade de diluição; 4 - cervejas sem álcool;

c) bebidas alcoólicas, exceto aquelas produzidas ou vendidas no atacado por:

1. micro e pequenas cervejarias;

2. micro e pequenas vinícolas;

3. produtores de licores;

4. micro e pequenas destilarias;

XI - que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;

XII - que realize cessão ou locação de mão-de-obra;

XIII - que realize atividade de consultoria;

XIV - que se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.

XV - que realize atividade de locação de imóveis próprios, exceto quando se referir a prestação de serviços tributados pelo ISS.

XVI - com ausência de inscrição ou com irregularidade em cadastro fiscal federal, municipal ou estadual, quando exigível (BRASIL, 2006).

De acordo com Brasil (2006), o cálculo do Simples Nacional se dá da seguinte forma:

Art. 18. O valor devido mensalmente pela microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional será determinado mediante aplicação das alíquotas efetivas, calculadas a partir das alíquotas nominais constantes das tabelas dos Anexos I a V desta Lei Complementar, sobre a base de cálculo de que trata o § 3º deste artigo, observado o disposto no § 15 do art. 3º.

§ 1º Para efeito de determinação da alíquota nominal, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao do período de apuração.

§ 1º A. A alíquota efetiva é o resultado de:

$\frac{RBT12 \times Aliq-PD}{RBT12}$  em que:

RBT12

I - RBT12: receita bruta acumulada nos doze meses anteriores ao período de apuração;

II - Aliq: alíquota nominal constante dos Anexos I a V desta Lei Complementar;

III - PD: parcela a deduzir constante dos Anexos I a V desta Lei Complementar.

§ 1o-B. Os percentuais efetivos de cada tributo serão calculados a partir da alíquota efetiva, multiplicada pelo percentual de repartição constante dos Anexos I a V desta Lei Complementar, observando-se que:

I - o percentual efetivo máximo destinado ao ISS será de 5% (cinco por cento), transferindo-se eventual diferença, de forma proporcional, aos tributos federais da mesma faixa de receita bruta anual;

II - eventual diferença centesimal entre o total dos percentuais e a alíquota efetiva será transferida para o tributo com maior percentual de repartição na respectiva faixa de receita bruta.

### 2.2.1.2 Lucro Presumido

Discorre Hauser (2017), sobre lucro presumido como sendo um regime de tributação do imposto de renda e contribuição social, onde o lucro tributado é determinado pela legislação conforme a atividade desempenhada pela empresa, sem considerar o resultado contábil obtido no período. Para o fisco, independe se a empresa obteve prejuízo no período, ou quanto incidiu de despesa, o pagamento do IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica) e a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) serão calculados de acordo com o percentual estimado sobre o faturamento.

Segundo Brasil (1995):

Art. 15. A base de cálculo do imposto, em cada mês, será determinada mediante a aplicação do percentual de 8% (oito por cento) sobre a receita bruta auferida mensalmente, observado o disposto no art. 12 do Decreto-Lei no 1.598, de 26 de dezembro de 1977, deduzida das devoluções, vendas canceladas e dos descontos incondicionais concedidos, sem prejuízo do disposto nos arts. 30, 32, 34 e 35 da Lei no 8.981, de 20 de janeiro de 1995.

§ 1º Nas seguintes atividades, o percentual de que trata este artigo será de:

I - um inteiro e seis décimos por cento, para a atividade de revenda, para consumo, de combustível derivado de petróleo, álcool etílico carburante e gás natural;

II - dezesseis por cento:

a) para a atividade de prestação de serviços de transporte, exceto o de carga, para o qual se aplicará o percentual previsto no caput deste artigo;

b) para as pessoas jurídicas a que se refere o inciso III do art. 36 da Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 29 da referida Lei;

III - trinta e dois por cento, para as atividades de:

a) prestação de serviços em geral, exceto a de serviços hospitalares e de auxílio diagnóstico e terapia, patologia clínica, imagenologia, anatomia patológica e citopatologia, medicina nuclear e análises e patologias clínicas, desde que a prestadora destes serviços seja organizada sob a forma de sociedade empresária e atenda às normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa;

b) intermediação de negócios;

c) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis e direitos de qualquer natureza;

d) prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção de riscos, administração de contas a pagar e a receber, compra de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring).

e) prestação de serviços de construção, recuperação, reforma, ampliação ou melhoramento de infraestrutura vinculados a contrato de concessão de serviço público.

IV - 38,4% (trinta e oito inteiros e quatro décimos por cento), para as atividades de operação de empréstimo, de financiamento e de desconto de títulos de crédito realizadas por Empresa Simples de Crédito (ESC).

§ 2º No caso de atividades diversificadas será aplicado o percentual correspondente a cada atividade.

§ 3º As receitas provenientes de atividade incentivada não comporão a base de cálculo do imposto, na proporção do benefício a que a pessoa jurídica, submetida ao regime de tributação com base no lucro real, fizer jus.

§ 4º O percentual de que trata este artigo também será aplicado sobre a receita financeira da pessoa jurídica que explore atividades imobiliárias relativas a loteamento de terrenos, incorporação imobiliária, construção de prédios destinados à venda, bem como a venda de imóveis construídos ou adquiridos para a revenda, quando decorrente da comercialização de imóveis e for apurada por meio de índices ou coeficientes previstos em contrato.

Desta forma, Hauser (2017) esclarece que a apuração dos tributos é feita com base na atividade realizada, e que cada atividade apresenta uma alíquota diferente.

### 2.2.1.3 Lucro Real

O lucro real é o lucro líquido percebido na escrituração contábil, conforme adições, exclusões e compensações previstas em lei. Para caracterizar o lucro real, são necessários ajustes na apuração do resultado do exercício, de acordo com Brasil (1998):

Art. 14. Estão obrigadas à apuração do lucro real as pessoas jurídicas:

I - cuja receita total no ano-calendário anterior seja superior ao limite de R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais) ou proporcional ao número de meses do período, quando inferior a 12 (doze) meses;

II - cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidoras de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

III - que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

IV - que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;

V - que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do art. 2º da Lei nº 9.430, de 1996;

VI - que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring).

VII - que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio.

De acordo com Hauser (2017), o lucro real apura o imposto de renda pessoa jurídica e a contribuição social sobre o lucro líquido, sobre o lucro efetivo da empresa. Desta forma se a empresa obtiver prejuízo na apuração do período, os tributos não são recolhidos.

## **2.2.2 Orçamento Empresarial**

De acordo com Padoveze (2012), o orçamento empresarial é a forma de avaliar as condições para colocar um plano em ação. Assim, a partir do dimensionamento de valores é possível notar tudo o que será considerado como gastos dentro do possível investimento.

Macedo e Corbari (2014, p. 83), descrevem que o orçamento empresarial:

É um instrumento de programação que relaciona os fluxos de ingressos dos recursos à sua aplicação nas atividades organizacionais, a fim de estabelecer um plano de ação futuro, orçando as receitas que serão obtidas e as despesas que incidirão na sua execução.

O orçamento é a previsão dos acontecimentos, ele compreende os resultados durante todo o processo das atividades e conseqüentemente auxilia para a tomada de decisão (PADOVEZE, 2018).

### **2.2.2.1 Conceitos, Objetivos e Características**

De acordo com Padoveze (2012), o orçamento empresarial é a forma de avaliar as condições para colocar um plano em ação. Assim, a partir do dimensionamento e dos valores é possível ver tudo o que se terá com gastos dentro do possível investimento.

Macedo e Corbari (2014, p.83), descrevem que o orçamento empresarial:

É um instrumento de programação que relaciona os fluxos de ingressos dos recursos à sua aplicação nas atividades organizacionais, a fim de estabelecer um plano de ação futuro, orçando as receitas que serão obtidas e as despesas que incidirão na sua execução.

Segundo Macedo e Corbari (2014), frente ao planejamento do orçamento empresarial, é possível ver todas as ações que contemplam o decorrer das atividades, desde o início até o seu fim, podendo se ter controle das ações e tudo que envolve o processo.

O objetivo principal do orçamento não se baseia somente nos planejamentos e previsões, mas essencialmente em inter-relacionar áreas de todos os setores, estabelecendo objetivos em torno de uma premissa maior, para que todos trabalhem para alcançar as metas e cheguem ao mesmo resultado juntos, beneficiando não somente a empresa, mas o trabalho de todos com reconhecimento (PADOVEZE, 2012).

Algumas características envolvem essa definição de orçamento, e são eles classificados como, comprometimento com todas as áreas, procurando dimensionar não somente uma específica, mas orçar como um todo. Apresentar o plano já existente dentro dos seus processos e conseqüentemente as mudanças futuras que virão acontecer já dentro de um prazo. Seguir o plano de contas do sistema contábil como ele é, uma vez que as informações são exatas e não devem ser alteradas, desse modo ocorre a integração por lançamentos orçamentários, e conseqüentemente considerar que o orçamento deve ser seguido dentro do período um ano com apuração de valores para um mês, assim, de modo a estabilizar e finalizar todos os processos financeiros para dar continuidade (PADOVEZE, 2012).

O orçamento pode compreender propriedades que o definem além do então conceito financeiro, podendo de forma clara transmitir o que será feito, observar as atividades envolvidas no processo, possuir controle do todo e possuir visão do que está sendo realizado a partir do cumprimento das metas (WARRE; REEVE; FESS, 2008 apud MACEDO; CORBARI, 2014).

#### *2.2.2.2 Estrutura Básica do Orçamento*

Padoveze e Taranto (2009), discorrem que o orçamento empresarial compreende todas as atividades da empresa, bem como os processos ocorridos diante dos resultados obtidos para a próxima realização, compreendendo todas as áreas frente às suas necessidades para planejar um orçamento presente ou futuro.

Padoveze e Taranto (2009), apresentam que o orçamento operacional realizado a partir das áreas que fornecem os resultados torna possível unir os gastos e receitas que a empresa alcançou, afim de obter lucro:

O orçamento operacional é a base de todo o processo orçamentário da empresa. Composto pelo orçamento de vendas, pelo orçamento de produção, pelo orçamento de capacidade de logística, pelo orçamento de consumo de materiais, pelo orçamento de estoque de materiais e pelo orçamento das despesas departamentais, ele envolve a maior parte da empresa e exige um alto grau de detalhamento (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 123).

Este orçamento compreende elementos essenciais que fazem parte do processo relacionado a outros tipos de orçamentos. Deste modo, é possível decorrer que, dentro deste orçamento, o orçamento de vendas é essencialmente necessário para transmitir as informações fundamentais às atividades que serão executadas dentro do período planejado, assim a empresa deve atender a alguns quesitos, como por exemplo, entender a demanda sobre os produtos que estão sendo solicitados, conhecer o mercado para o qual serão vendidos estes produtos e o quanto será necessário produzir (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Também ligado ao orçamento empresarial, o orçamento de produção inclui os custos que se obteve dentro do processo de produção, desta forma “o orçamento de produção prevê então a quantidade que precisa ser fabricada para atender às necessidades de vendas e, ainda, manter um estoque final desejado” (MACEDO; CORBARI, 2014, p.133).

Para Macedo e Corbari (2014), o orçamento de produção não está baseado em valores monetários, mas sim em quantidades, como quantidade de material, mão de obra e custos indiretos, que serão necessários para produzir os produtos.

### *2.2.2.3 Projeções do Orçamento Empresarial*

De acordo com Hoji (2014), entende-se que o orçamento empresarial pode variar, os sistemas contábeis são fornecedores de informações seguras para todo o processo financeiro da empresa, uma vez que exercem papel importante para a tomada de decisão frente a um advento. Deste modo, usar de ferramentas que irão trazer resultados para o processo com clareza se faz necessário para a tomada de decisões, uma vez que ela é mais abrangente e compõe precisão em suas especificidades.

Segundo Macedo e Corbari (2014), o orçamento está diretamente ligado as atividades que serão exercidas dentro de um contexto estruturado, já idealizado e pronto para ser seguido de acordo com desempenho financeiro, deste modo, é possível analisar a viabilidade e os resultados a partir dos controles.

Moreira (1989, p.15), comenta que para trabalhar com o orçamento empresarial é preciso compreender o orçamento geral que o compõe, como:

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Como aponta Hoji (2014), o orçamento geral permite compreender os processos e atividades que a empresa possui, determinando subdivisões de orçamentos que desmembram as atribuições de uma maneira específica e assim obtendo uma estimativa à longo prazo.

#### 2.2.2.3.1 Projeção de Receitas/ Vendas

De acordo com Padoveze (2012), a projeção de vendas se baseia na percepção de quantidade, de tudo aquilo que será necessário vender dentro dos períodos determinantes, independente de situações que poderão vir a ocorrer, como por exemplo, os fatores externos (imprevisões na economia e sazonalidades existentes).

Frequentemente as empresas usam dos dados antigos que a contabilidade dispõe para se iniciar as atividades de projeção de vendas. São elementos que compõe os valores de acordo com o histórico de vendas passados e a procedência do negócio frente às novidades (MACEDO; CORBARI 2014).

Para Macedo e Corbari (2014, p.131), é necessário verificar os dados históricos, uma vez que:

Os dados históricos são atualizados por fatores que podem afetar as vendas futuras, como mercado consumidor, condições econômicas gerais, ação dos concorrentes, planos de marketing e de promoção de vendas, variáveis de produção, de mercado fornecedor, de trabalho e de recursos financeiros.

Algumas empresas não possuem habilidade necessária para determinar o quanto será preciso vender para suprir os próximos períodos, mas é crucial estar atento as mudanças do mercado e possíveis imprevistos que poderão ocorrer, portanto, compreender os produtos que ela possui e sua demanda podem ser os primeiros passos para se começar a quantificar as vendas futuras (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

#### 2.2.2.3.2 Projeção de Despesas Operacionais

De acordo com Macedo e Corbari (2014), nesta conta são lançados os gastos relacionados às atividades que fazem parte do processo que ocasionam as vendas, de modo que seja possível analisar as despesas que esta operação teve e os métodos que envolveram o processo.

As despesas financeiras conjecturam as receitas, de modo, que nesta conta são aplicados os financiamentos por parte da instituição financeira e as despesas decorrentes que se teve, assim os lançamentos apresentados compreendem as receitas com empréstimos e os bens que ela obteve a partir do retorno da aplicação do dinheiro (MACEDO; CORBARI, 2014).

Segundo Padoveze (2012, p. 57), pode-se entender melhor este controle de despesas a partir da definição do controle matricial, sendo que:

É um dos mais recentes conceitos de controle orçamentário. Ele sugere um exame detalhado dos gastos, com a definição de metas de redução específicas para cada gerência. Essas metas são definidas de acordo com o desempenho da gerência, comparado às melhores práticas.

Este controle pode trazer outras vantagens, de modo que, a partir do gerenciamento da produção torna-se possível acompanhar todos os gastos relacionados a cada departamento e suas respectivas atividades (PADOVEZE, 2012).

Assim, é necessário fazer o orçamento de todos os itens, uma vez que os gestores responsáveis por cada departamento realizam e fornecem as informações auxiliares para então fazer o orçamento de despesas gerais (PADOVEZE, 2012).

#### 2.2.2.3.3 Projeção de Investimentos

De acordo com Padoveze (2012), é importante entender as etapas para preparação do orçamento, bem como estabelecer o entendimento com o objetivo da empresa, frente aos fatores externos e internos, projetar possíveis acontecimentos diante dos aspectos determinantes de uma área, partir da área estabelecida para se iniciar o orçamento, traçar orçamentos que envolvam as áreas participantes do processo, unir todos os orçamentos envolvidos a fim de formar o orçamento principal, considerar que os objetivos da empresa devem estar vinculados ao orçamento principal, verificar se a projeção do orçamento foi bem sucedida a partir dos resultados atuais e análise das alterações, conseqüentemente é relevante verificar as possíveis alterações a fim de corrigi-las, conferindo o orçamento principal e outros orçamentos que por ventura ocorreram variações.

Assim como é importante entender as etapas de preparação do orçamento, entender a organização se faz necessário para que este plano se torne eficaz. Deste modo, Padoveze (2012, p.26), cita estas etapas como:

1. Proposta de um cronograma de atividades para o processo orçamentário.
2. Instalação do comitê orçamentário.
3. Definição do modelo de processo orçamentário.
4. Definição das premissas gerais orçamentárias.
5. Revisão e definição dos sistemas de apoio e de elaboração dos orçamentos.
6. Revisão e definição dos relatórios de acompanhamento.
7. Revisão e definição da estrutura contábil a ser utilizada.

Portanto, segundo Padoveze e Taranto (2009), estas operações são projetadas para ocorrerem dentro de um curto período de tempo, fundamentando suas operações com base nos dados contábeis, assim, são pautadas a administração e o controle das atividades relacionados com a produção, ao qual está ligado diretamente à controladoria.

Macedo e Corbari (2014), concluem que o orçamento deve compreender todas as etapas do processo correspondentes às suas áreas, assim como suas atividades e recursos para então produzir o produto final, deste modo, estão relacionados a esta operação o processo e o controle da administração, partindo da observação e o controle de como as funções estão sendo executadas, visando assim, garantir que a proposta esteja sendo executada e se obtenha o resultado esperado dentro do período determinado.

### **2.2.3 Gestão de Custos**

A gestão de custos está diretamente ligada ao processo de produtivo industrial das organizações, estando envolvido em todo o processo de desenvolvimento das atividades, independente da área de atuação (comércio, Indústria ou prestação de serviços), ou seja, custos é tudo que está ligado na parte produtiva ou prestação de serviços (SCHIER, 2013).

Ainda para Schier (2013, p.99), discorre sobre gestão de custos:

Nos dias atuais, identificamos como fator de relevante importância a gestão de custos nas empresas, em virtude da globalização econômica, do aumento da concorrência e da diminuição das margens de lucro. Isso também ocorre devido à necessidade de as organizações buscarem eficácia em seus resultados, inserção em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, expansão e até mesmo simplesmente continuarem ativas.

De acordo com Cruz (2012), custos são todos os gastos relacionados ao processo produtivo de um bem ou serviço. Pode-se dizer que custos está diretamente relacionado com à compreensão da gestão e da operação dos gastos da empresa, tendo como foco principal a identificação de oportunidades com fins de reduzir custos e desenvolver os processos produtivos.

Desta forma, Pereira (2021, p.20), apresenta que “o controle não é aplicado apenas para apurar custos com vistas a reduzi-lo, sendo utilizado também para orientar as tomadas de decisões, com a finalidade de aumentar a lucratividade, e diminuir preços de vendas e melhorar a operação de determinada empresa”.

Pereira (2021), descreve os custos como gastos necessários para concepção dos bens ou serviços diretamente associados a uma atividade da empresa. O custo é definido como um investimento, quando o bem é adquirido e operacionalizado se torna custo próprio, sendo o valor associado à compra dos materiais utilizados para a fabricação ou a prestação do serviço.

### *2.2.3.1 Conceituação: Custos, Despesas, Investimentos, Desembolsos e Perdas*

#### 2.2.3.1.1 Custos Diretos e Indiretos

Os custos diretos são aqueles ligados diretamente à produção, ou melhor dizendo, são aqueles que estão ligados diretamente aos produtos, pode-se usar de exemplo a matéria-prima, onde Megliorini (2012, p. 24), aborda que:

Custos diretos – são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo em cada produto. Exemplos clássicos de custos diretos são a matéria-prima e a mão de obra direta. Sempre que for possível medir o consumo de um elemento de custo no produto, esse custo será considerado direto, e, assim, apropriado objetivamente ao produto.

Em contrapartida Bertó (2013), cita custos diretos como despesas financeiras decorrentes de financiamentos ligados diretamente a atividade produtiva da empresa, ligada ao produto a ser vendido ou ofertado.

Todos os gastos realizados na fabricação dos produtos ou serviços da empresa são classificados como custos diretos, sendo assim mão de obra, matéria prima, energia elétrica e até a depreciação do maquinário são todos custos da empresa. Já os custos indiretos são todos os gastos que não estão relacionados ao funcionamento e produção da empresa, como quando ocorre algo externo que não estava previsto pela empresa (MEGLIORINI, 2012).

Todos os gastos ocorridos dentro da organização são denominados custos, mas para se ter um custo real é preciso adotar um critério sobre isso, e separa-los. Essa separação é conhecida como custo direto e indireto, sendo assim Megliorini (2012), discorre sobre a classificação dos custos ocorridos na divisão da empresa da seguinte forma:

[...] a matéria-prima, a mão de obra, a energia elétrica, a depreciação e até mesmo o cafezinho e os materiais de higiene e limpeza consumidos pela divisão de fábrica constituem custos. Acontece que, como os custos são apropriados aos produtos, é preciso estabelecer critérios para isso. Separar os custos em diretos e indiretos ajuda justamente nessa parte (MEGLIORINI, 2012, p. 24).

Os custos indiretos são os que não estão ligados diretamente aos produtos, ou melhor dizendo não participam diretamente do processo produtivo. Os custos indiretos são encontrados através de estimativas, rateios, entre outros, que estão ligados aos produtos indiretamente (MEGLIORINI, 2012).

Custos indiretos – são os custos apropriados aos produtos de acordo com uma base de rateio ou algum critério de apropriação. Essa base de rateio deve guardar uma relação próxima entre o custo indireto e o seu consumo pelo produto (MEGLIORINI, 2012, p. 24).

Quanto maiores forem os custos indiretos, a dificuldade de apropriação tende a ser maior, estes custos dão sustentação ao funcionamento das atividades, no entanto não podem ser medidos, identificados ou quantificados por cada unidade das mercadorias produzida (BERTÓ, 2013).

#### 2.2.3.1.2 Custos Fixos e Variáveis

A classificação mais importante dos custos, é feita levando em consideração a relação entre o valor total de custo e o volume de atividade no período, sendo dividida em custo fixo e variável. Segundo Martins (2010), os custos não são eternamente fixos, porém são fixos dentro de um determinado período de tempo, e com as oscilações das atividades eles podem ser mutáveis, sempre com a tendência de aumentar gradativamente e não de forma diretamente proporcional ao aumento das atividades.

Martins (2010), complementa que o custo fixo com a supervisão de uma produção, por exemplo, pode variar a partir do momento que essa atividade atinge uma demanda muito grande, sendo necessário acrescentar supervisores para que a função seja desempenhada de forma assertiva.

Os custos fixos não oscilam conforme o volume de produção ou de vendas, desta forma, em determinado período de tempo com a mesma capacidade produtiva este custo não varia, qualquer que seja o volume de atividade da empresa (BRUNI, 2008).

Em contrapartida os custos variáveis, de acordo com Martins (2010), dentro de uma organização, são as matérias primas, e pode ocorrer de a produção não ser exatamente proporcional a quantidade de consumo das mesmas. Isto ocorre porque pode haver perda de matéria prima durante o processo produtivo.

Bruni (2008, p. 77) entende custos variáveis como:

[...] aqueles cujo comportamento depende dos volumes e produção de vendas. O seu valor total altera-se diretamente em função das atividades da empresa. Podem ser custos – quando produtivos – ou despesas – quando associados à administração ou vendas [...].

Desta forma, os custos variáveis tem como característica estarem ligados diretamente ao volume de produção da empresa. São diretamente proporcionais custo e produção, quanto maior o custo variável, maior o volume de produção (BRUNI, 2008).

#### 2.2.3.1.3 Despesas

De acordo com Marion (2015), as despesas podem ser compreendidas por tudo aquilo que sai do caixa da empresa e tudo aquilo que a organização tem como gastos em detrimento das atividades operacionais. Dentro do grupo das despesas o autor trata dos subgrupos que a compõem, sendo eles as despesas de vendas com pessoal da área de venda, comissões sobre vendas, propaganda e publicidade, *marketing*, estimativa de perdas com duplicatas derivadas de vendas a prazo.

As despesas administrativas estão relacionadas às despesas que a empresa tem na compra de materiais, de modo que esses materiais sejam utilizados dentro do local de trabalho na organização, consequentemente sendo um gasto necessário para a produção. As despesas e receitas podem não estar ligadas diretamente com as atividades do negócio, não sendo um bem rentável na produção, isso diz respeito a ganhos ou perdas (MARION, 2015).

Marion (2015), descreve as despesas financeiras exercendo comprometimento com as contas a pagar, como por exemplo, a remuneração dos funcionários e as comissões, sendo assim:

São os lucros ou prejuízos na venda de itens do ativo permanente: venda de um veículo (imobilizado), com lucro ou prejuízo; venda de máquinas-equipamentos (imobilizado), com lucro ou prejuízo, venda com lucro ou prejuízo de ações (MARION, 2015, p. 105).

Deste modo, as despesas podem ser definidas por todo o levantamento de dados que ocorreram dentro e fora do processo produtivo da organização, envolvendo não somente a mão de obra e conversão de matéria prima em produto, mas sim todos os aspectos que envolveram os custos para fazer o produto final (ATKINSON *et al.*, 2001 apud CHING, 2005).

#### 2.2.3.1.4 Investimentos

Santos (2014), apresenta investimentos como gastos realizados dentro da empresa visando um benefício futuro, para um gasto ativado em função de uma vida útil ou benefícios atribuídos a futuros períodos, com os sacrifícios para a aquisição de bens ou serviços gastos que são estocados no ativo da empresa.

Desta forma, Santos (2014, p. 146), cita que:

A matéria-prima é um gasto contabilizado temporariamente como investimento circulante, a máquina é um gasto que se transforma em um investimento permanente, as ações adquiridas de outras empresas são gastos classificados como investimentos circulantes ou permanentes, dependendo da intenção que levou a sociedade à aquisição.

Segundo Schier (2013), o investimento é o gasto ativado para a compra de máquinas, matéria prima e ações em outras empresas, benefícios atribuíveis a futuros períodos que significa benefícios financeiros. Sendo assim, enfoca que:

Todos os sacrifícios feitos pela aquisição de bens e serviços (gastos), que são “estocados” nos ativos da empresa para baixa ou amortização, quando de sua venda, de seu consumo, de seu desaparecimento ou de sua desvalorização, são especificamente chamados de investimentos (SCHIER, 2013, p. 101).

Investe-se para obter um retorno, ou seja, ter uma boa taxa de retorno, do mesmo modo, fala-se em obtenção de lucros. Investir consiste em renunciar a um consumo no presente em troca de uma promessa de retorno positivo no futuro. Desta forma, investir é deixar de gastar o dinheiro agora em um artigo de consumo para gastá-lo em algo que se espera que irá produzir um bom retorno no futuro (CASAROTTO FILHO, 2010).

### 2.2.3.1.5 Desembolsos

Desembolso é representado pelo pagamento resultante de uma aquisição de um bem, ou de uma prestação de serviço, podendo ocorrer antes, durante ou até mesmo após a entrada do produto solicitado, ou seja, é o ato da empresa de pagar pelo bem ou serviço adquirido. Desta forma, “ desembolso pode ser defasado ou não do momento em que ocorreu o gasto, já que o pagamento pode ser feito em três momentos distintos: antes do gasto, no momento do gasto e após o gasto’ (ZAMBON, 2016, p 10).

Izidoro (2016, p. 21), aborda sobre gasto como: “o pagamento efetivo do gasto, seja no momento da compra ou em um tempo futuro. Portanto, o desembolso é decorrente de um gasto e geralmente é expresso em dinheiro”.

Na aquisição de uma máquina para a produção, a empresa fez o pedido numa determinada data, mas o pagamento irá ocorrer 120 dias depois. Nesse caso, a empresa incorreu em um gasto no momento de aquisição do item, ou seja, no momento da compra, mas o desembolso (pagamento) só ocorrerá 4 meses depois (MOURA, 2020, p. 15).

Em relação a desembolso, podemos observar que diferentemente de gasto, o desembolso pode ocorrer em diferentes momentos, tudo dependerá da forma de aquisição de determinado item ou serviço realizado (MOURA, 2020).

### 2.2.3.1.6 Perdas

O custo de matéria prima precisa ser correspondente a quantidade necessária dentro do processo produtivo, alguns materiais requerem maior quantidade de matéria prima do que outros. A fabricação de alguns produtos ocasiona sobras de matéria prima, que pode ser reaproveitado e englobado novamente dentro do processo produtivo. Essas perdas fazem parte do processo produtivo, no entanto podem ser minimizadas a fim de tornar o processo e a empresa como um todo mais sustentáveis (MEGLIORINI, 2007).

Estas citadas a cima, são as chamadas perdas normais, existem também aquelas chamadas de perdas anormais, que excedem a atividade produtiva (como incêndios por exemplo), estas então, não devem ser tratadas como custos de produção, e sim levadas diretamente ao resultado do exercício (MEGLIORINI, 2007).

As perdas no decorrer do processo podem ser reparadas, se os resultados finais obtidos forem idênticos, ou melhores do previsto. Alguns produtos obsoletos, vencidos ou com avarias, podem ser lançados como perdas e abatidos do estoque, caso o dano não seja considerado perda total do bem, como aqueles que possuem trocas ou reembolso do fornecedor (JORGE, 2016).

### 2.2.3.2 Formas de Custeio

#### 2.2.3.2.1 Custeio Padrão

O custeio padrão funciona para planejar dentro das condições previstas. De acordo com Izidoro (2016, p.30), serve para medir a eficiência do processo produto, sendo:

É o método em que o custo é predeterminado para cada produção unitária. É visto como o custo planejado do produto, de acordo com as condições operacionais correntes. Esse método se baseia em condições ideais de eficiência operacional e de volume, principalmente em relação aos custos indiretos de produção. A finalidade principal desse método de custeio é fornecer as variações dos custos reais em relação a uma meta que deverá ser atingida.

Esta forma de custeio é utilizada para fins gerenciais para a tomada de decisões, a empresa usa de seu histórico produtivo, e aplica os custos como se fosse uma projeção de valores, para ajustar o valor de fato ocorrido. Esse tipo de custeamento facilita sobremaneira o processo gerencial e a decisão, pois a empresa poderá antecipar o custo e a formação do preço de venda (CORTIANO, 2014).

Na visão de Izidoro (2016) o custo padrão é tomado como base para o registro da produção antes da determinação do custo efetivo, ele é na realidade o custo ideal que deverá ser sempre buscado, e precisa servir de base para a administração mediar e eficiência da produção. A principal finalidade deste método de custeio é fornecer as variações dos custos reais em relação a uma meta que deverá ser atingida.

O custo-padrão indica o custo ideal, ou seja, aquele que deveria ser obtido pela empresa nas condições de plena eficácia e máximo rendimento (CORTIANO, 2014).

#### 2.2.3.2.2 Custeio Médio Ponderado

Este método de custeio é utilizado para gestão de estoque, onde há diversas unidades do mesmo material, porém com custos de aquisição distintos. Desde modo, sempre que houver uma nova compra, o custo médio do estoque deve ser alterado, ponderando seu saldo anterior com a compra efetuada mais recente, recomendado para itens de estoque com grande nível de movimentação (MEGLIORINI, 2007).

Jorge (2016) também colabora com esta ideia, segundo o autor, caso a empresa faça uso deste método, para valorização de seu estoque, é passível a observação de que este estoque tenha redução gradativa. Sendo cada entrada altera o custo médio do produto, bem como cada saída, deste modo o estoque é baixado também conforme as vendas.

### *2.2.3.3 Margem de Contribuição: Aplicada Para Fins Decisórios*

Margem de Contribuição é uma ferramenta utilizada na tomada de decisões. Segundo Crepaldi (2017), ela mostra quanto sobra da Receita obtida através da venda de um produto ou serviço após deduzir o valor dos gastos variáveis, composto por custo variável e pelas despesas variáveis. Tal quantia irá garantir a cobertura do custo fixo e do lucro, após a empresa ter atingido o ponto de equilíbrio.

Crepaldi (2017, p.172), conceitua margem de contribuição como sendo:

Margem de Contribuição é conceito de extrema importância para o custeio variável e para a tomada de decisões gerenciais. Em termos de produtos, a margem contribuição é a diferença entre o preço de venda e a soma dos custos e despesas variáveis. Quando nos referimos a uma unidade do produto, o termo correto a ser utilizado é Margem de Contribuição Unitária. Logo, quando calculamos a diferença entre o preço de venda (da unidade) e o custo unitário, estamos calculando a Margem de Contribuição Unitária e não a Margem.

Na visão de Wernke (2008), margem de contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade, após serem retirados do preço da venda, os custos e as despesas variáveis que estavam juntos ao produto comercializado. Simplificando, ela pode ser conceituada como valor que cada unidade comercializada contribui para pagar os gastos fixos mensais da empresa e também gerar o lucro. “O conhecimento e a análise da margem de contribuição é elemento fundamental para que sejam tomadas decisões corretas de curto prazo” (WERNKE, 2008, p.325).

Para Wernke (2008), a margem de contribuição é uma ferramenta que permite tomar decisões corretas, que permite avaliar a viabilidade do negócio. Auxiliam a administração escolher quais produtos merecem maior prioridade, quais produtos geram resultado negativo, que precisam ser produzidos em maior quantidade. Auxilia no entendimento dos gerentes a relação entre custos, volume, preço e lucros, sendo uma ferramenta muito utilizada para tomada de decisões a curto prazo.

#### **2.2.4 Formação do Preço de Venda**

Estrategicamente falando, a formação de preço é uma das tarefas mais importantes para qualquer organização. Ela constatará se o empreendimento será lucrativo ou não, com ele você saberá o quanto produzir, o quanto será gasto e o quanto de retorno terá, saberá também se o preço é atrativo para o cliente ou não (BERTÓ, 2013).

Cruz (2012), discorre sobre a finalidade da formação do preço de venda como:

Seu principal objetivo consiste na gestão dos gastos de uma empresa, a fim de contribuir para a percepção, a qualidade e a geração de informações. Isso possibilita compreender as decisões passadas com o objetivo de projetar as decisões futuras e relacionar os princípios de estratégia aos conceitos e métodos de custos, com foco na eficiência do processo produtivo e na eficácia dos resultados, de forma a gerar informações sobre a capacidade de respostas da estrutura para suportar as estratégias competitivas.

A formação do preço de vendas envolve vários fatores na sua composição entre eles estão a demanda, estrutura de custo, ação da concorrência, o governo, e os objetivos que se pretende alcançar, de acordo com o mercado alvo e o posicionamento da marca (BERTÓ, 2013).

O preço é a base para sobrevivência de uma empresa, seu valor de venda sendo inferior ao custo do produto gera prejuízos e dependendo de suas dimensões pode afetar a saúde financeira e condenar o patrimônio da organização, chegando até a inviabilizar o seu andamento (BERTÓ, 2013).

Ao gerenciar os preços de venda em que pesem os principais métodos de apreciação, o administrador financeiro dispõe de dois caminhos a seguir: a formação do preço de venda ou a análise dos preços de venda praticados (WERNKE, 2008).

As empresas possuem a necessidade de ajustar seus preços de acordo com os praticados pelo mercado internacional. Assim que as organizações fixam seus preços, cria-se a necessidade de considerar estratégias analisando determinados aspectos como mercado, elasticidade de preço e *market share*. É contraindicado que empresas pratiquem seus preços sem que estes cubram seus custos operacionais por um longo período de tempo (SILVA, 2012).

#### 2.2.4.1 Tributos na Formação do Preço

Para Bernardi (2017) os impostos devem ser cuidadosamente avaliados e considerados corretamente nos preços, recomenda-se uma análise profunda da cadeia tributaria que envolve o negócio.

Na visão de Cruz (2009) entender o sistema tributário brasileiro é um dos principais desafio dos gestores na atualidade, tanto pela sua complexidade ou por suas mudanças repentinas. Os principais regimes tributários usados no Brasil são lucro real, presumido e o simples nacional, os quais precisam ser estudados para saber o impacto que cada regime ocasiona.

Desse modo, em transações comerciais entre empresas, as principais variáveis a serem observadas pelos gestores são as societárias e as tributárias, levando-se em conta o enquadramento tributário e o estado onde a empresa está localizada (CRUZ, 2009, p.108).

Bernardi (2017) nos mostra que no Brasil os tributos são divididos em três esferas, são elas de tributos federais, onde se encontram o Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa De Integração Social (PIS), Contribuição Para Financiamento Da Seguridade Social (COFINS), Imposto de Renda (IR), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e o Sistema Simples. Os tributos estaduais que são o Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), e a substituição tributária. E por último os tributos municipais que são o Imposto Sobre Serviços (ISS).

Para concluir Bernardi (2017) mostra que os tributos foram estudados de forma genérica e nas formas mais usuais, separando por regiões, ramo de trabalho, isenções e até algumas características das atividades. Ele também apresenta que cada empresa, para conseguir formar seus preços, tem como objetivo avaliar a sua situação específica e a cadeia de incidências em que diz respeito, aos tributos sobre as vendas e também os lucros para conseguir estrutura-los corretamente através do cálculo do *markup*.

#### 2.2.4.2 Utilização do método Markup

Este é um método que representa a taxa prefixada que se soma sobre a base. Seu propósito é estabelecer o preço de vendas e para isso todos os custos precisam ser considerados. Deste modo, pode-se dizer que o *markup* é a margem da receita de vendas sobre os custos diretos dos produtos. O intuito é que esta margem cubra todos os custos diretos, fixos e uma parcela desejada de lucros para a empresa (SILVA, 2012).

É colocado o preço de venda orientado e aplicado a uma taxa de marcação conhecida como *markup*:

Markup ou taxa de marcação é uma expressão utilizada na formação do preço de venda que tem o custo como base. Para se chegar ao preço de venda, basta multiplicar ou dividir o custo de um produto pelo mark-up. Não se esqueça que o custo de um produto apresentará variações, dependendo do método de custeio utilizado (MEGLIORINI, 2012, p. 111).

Após fazer o preço de venda do produto, deve-se controlar e provisionar como vai acontecer a produção do mesmo (MEGLIORINI, 2012).

#### 2.2.4.3 Análise do Ponto de Equilíbrio

Define-se ponto de equilíbrio como sendo o mínimo que uma empresa precisa de faturamento para cobrir seus custos, ou melhor, é quando a receita total da empresa é exatamente igual à soma de custos e despesas. Ao descobrir o ponto de equilíbrio, a empresa pode conhecer exatamente o quanto ela precisa produzir e vender para cobrir seus custos (BERTÓ, 2013).

De acordo com Casarotto Filho (2010), a finalidade da classificação dos custos em fixos e variáveis é que esta classificação permite uma comparação entre diferentes estruturas de custos. Com todos estes relatórios, o ponto de equilíbrio tem o intuito de apontar os níveis de atividade da empresa a partir do momento em que o negócio se torna lucrativo.

Sanvicente (2014), aborda que o ponto de equilíbrio das operações é o volume de atividades ao qual o resultado operacional é nulo, uma vez que as despesas operacionais são iguais as receitas operacionais.

Com o conhecimento do ponto de equilíbrio, a empresa sabe o mínimo que necessita produzir ao mês, e o preço mínimo de suas vendas. Com isto, pode-se utilizar estratégias para atingir o ponto de equilíbrio, e ao ultrapassá-lo pode se dar benefícios aos clientes. É possível conceder descontos para prazos menores ou demais estratégias de liquidez. Por trás dessas estratégias está a conquista de um ativo ou investimento chamado cliente (BERTÓ, 2013).

#### 2.2.4.3.1 Ponto de Equilíbrio Contábil, Econômico e Financeiro

O ponto de equilíbrio trata-se de uma das técnicas mais eficazes e úteis aplicadas ao desempenho das organizações, seu foco é planejar as operações da empresa com base em reconhecer seus custos fixos e variáveis. O ponto de equilíbrio ideal de uma empresa se dá quando o resultado operacional é nulo, de modo que as receitas operacionais sejam iguais ao valor total das despesas operacionais (SANVICENTE, 2014).

### **2.2.5 Gestão do Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa, funciona como um esquema que representa entradas e saídas de valores, em um determinado período. Segundo Hoji (2014), neste esquema deve existir ao menos uma entrada e uma saída. O fluxo de caixa serve para controlar os dados financeiros e também é usada para conseguir uma projeção financeira.

De acordo com Silva (2012), geração de caixa é diferente de resultado financeiro, mesmo que haja liquidez no caixa, não significa que gere lucro, mesmo que a longo prazo.

Toda atividade financeira de uma organização precisa ser monitorada para conhecer seu desempenho. O fluxo de caixa pode ajudar avaliando os resultados e ajudando a decidir correções com finalidade de aprimorar os resultados. Ajudará também a exibir as melhores condições para conseguir honrar seus compromissos nos prazos contratados, aumentando assim os lucros e evitando gastos desnecessários (WENKE, 2008).

O fluxo de caixa (ou orçamento de caixa) representa uma ferramenta indispensável para a execução eficiente dessas tarefas. Ele permite ao administrador financeiro monitorar entradas e saídas de caixa (recursos em dinheiro, conta-corrente, aplicações de curto prazo) durante um período determinado. Sua principal função é permitir que a empresa adote medidas antecipadas para assegurar a disponibilidade de recursos necessários à manutenção das atividades operacionais (CRUZ, 2012, p. 78).

É impossível falar em planejamento financeiro sem fazer um fluxo de caixa projetado. Esta ferramenta vai ajudar o gestor a se programar com capital, procurar fontes de financiamentos mais vantajosos além de organizar melhor a aplicação do caixa (CRUZ, 2012).

Por meio do planejamento e elaboração do fluxo de caixa pode-se verificar e planejar excedentes e escassez de caixa, o que possibilita intervenções pontuais acerca das fragilidades prospectadas. Uma empresa só gera lucro quando há a disponibilidade de aplicar recursos e receber juros sobre estas aplicações (SILVA, 2012).

#### *2.2.5.1 Fluxo de Caixa de Seus Componentes*

O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira, que possibilita o planejamento, controle e análise das receitas. Ele consiste em uma representação gráfica das entradas e saídas (ingressos e desembolsos), de todos os recursos monetários da organização (SILVA, 2012).

Deste modo, planejar o excedente ou escassez de caixa, possibilitará medidas de intervenção pertinentes aos dados apresentados, uma vez que o fluxo de caixa é a principal ferramenta para tomada de decisões financeiras. Se não houver a existência de caixa, há um impacto nos resultados, uma vez que a empresa terá de fazer uso de recursos de terceiros para cobrir suas despesas (SILVA, 2012).

#### *2.2.5.2 Contas a Receber e a Pagar*

São definidas as contas a receber como a concessão de crédito aos clientes, sejam estes recebidos à vista ou a prazo. Prazos de pagamento estendidos tendem a aumentar o índice de satisfação dos clientes, no entanto esta atitude acarreta diversos custos como o aumento do volume de duplicatas a receber e um alto nível de inadimplência. Em contrapartida, políticas de créditos adequadas influenciam no aumento do lucro de vendas e de redução dos custos financeiros (SILVA, 2012).

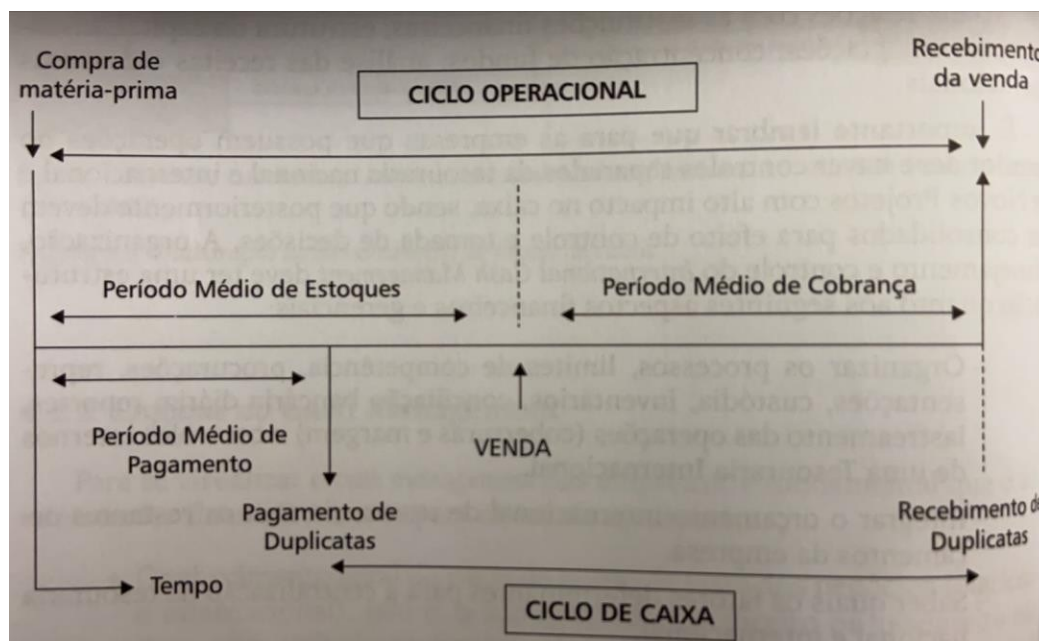
De acordo com Silva (2012), o princípio base das contas a pagar é não as pagar antes de seu vencimento, condições como melhores prazos de pagamento, ampliação da cartela de fornecedores e concessões de descontos são considerações mais importantes a serem levantadas pelas empresas.

Quanto maiores os prazos de pagamento de contas, maior a capacidade de caixa de uma organização, estes valores podem ser então investidos em estoque e assim atingir um volume maior de vendas (SILVA, 2012).

### 2.2.5.3 Ciclos Operacional e Financeiro

De acordo com Silva (2012), inicia-se o ciclo operacional de uma empresa em seu processo de compra de matéria-prima e se estende até o recebimento das vendas. Ele é representado através do tempo entre o pagamento e o recebimento das vendas, como apresentado na figura a seguir:

Figura 1 – Ciclo Operacional



Fonte: Silva (2012, p. 34).

A administração correta do ciclo operacional implicará em um capital de giro saudável. Otimizar os prazos de permanência dos produtos em estoque, contas a receber e a pagar precisa ser um objetivo da empresa (SILVA, 2012).

#### 2.2.5.4 *Administração Financeira de Estoque*

A administração de estoque constitui uma modalidade de investimentos de recursos para as empresas, de modo a formar um elo de ligação entre as etapas de aquisição dos produtos e a venda dos mesmos. A manutenção dos estoques é parte fundamental para a flexibilização dos estoques (SANVICENTE, 2014).

Os custos com estoque são recuperáveis, no entanto existem outros custos que englobam o estoque de mercadorias, matéria prima ou produtos, tais como: seguros, armazenagem, equipamentos, embalagens e vários outros. Fato é que tudo isso deve ser levado em consideração no momento de precificação (SILVA, 2012).

Os investimentos com este setor são a base para a geração de lucro à organização, podendo trazer retorno ou perdas sobre o valor investido. Este estudo deve ser compatível com a capacidade de caixa e objetivos de venda (SILVA, 2012).

Funcionam os estoques como amortecedores de entradas e saídas das empresas, assim podendo auxiliar na minimização dos erros, em planejamento ou oscilações inesperadas, bem como apoiar no isolamento da interdependência de todas as partes da instituição (SANVICENTE, 2014).

### 2.3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

#### 2.3.1 **Plano de Marketing**

Pode-se dizer que o plano de marketing é um documento que se resume em traçar um planejamento, ou seja, é um processo intenso que demanda de raciocínio, coordenação de pessoas, recursos financeiros e de materiais. Seu foco está voltado aos consumidores, ou seja, ao público alvo, de modo a traçar linhas para que se alcance os objetivos (AMBRÓSIO, 2011).

Ao trafegar por uma estrada, é praticamente impossível seguir em linha reta. Em geral, surgem obstáculos que precisam ser superados, que exigem uma direção sinuosa. Por isso, é importante uma linha central, guia o ponto de referência, que torna a viagem mais fácil, segura e clara. O planejamento bem feito permite ações rápidas e precisas, base da força de uma empresa. O plano de marketing nos orienta quando aparecem obstáculos imprevistos (AMBRÓSIO, 2011, p. 11).

De acordo com Lambin (2000), o marketing pode ser entendido como a função empresarial que cria valores para o cliente e gera vantagens competitivas para a empresa por meio da gestão estratégica e das variáveis controláveis de marketing, são elas: produtos, preços, comunicação e distribuição. Segundo o autor:

O marketing também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo (LAMBIN, 2000, p. 2).

O marketing está cada vez mais dinâmico e competitivo. As empresas e organizações estão com uma maior probabilidade de sucesso pois estão voltadas cada vez mais para a satisfação dos colaboradores e clientes. Organizações que tem como foco o cliente, e não as tecnologias, fazem com que seus produtos tenham maior aderência ao mercado, gerando assim um processo de entrega de valor ao cliente (GRAHAM, 2004).

### **2.3.2 Pesquisa de Mercado**

De acordo Izidoro (2015), a pesquisa de marketing pode ser compreendida a partir da necessidade e a satisfação dos consumidores, por meio de pesquisas que procuram aplica-los e através da coleta de dados e estudo das informações propor objetivos específicos para suprir seus anseios.

Conseqüentemente, a pesquisa deve ser realizada de acordo com a situação atual e de forma justa, uma vez que disponibiliza informações assertivas para identificação das adversidades sem omitir as realidades com tratamentos pessoais e profissionais, atuando de forma neutra (MALHOTRA, 2011 apud MADY, 2014).

Assim, a pesquisa procura esclarecer os problemas aparentes para então tomar as devidas soluções, considerando que os problemas podem gerar oportunidades que por efeito levam a vantagens e por consequência aumento da competitividade empresarial (IZIDORO, 2015).

### **2.3.3 Segmentação de Mercado**

Este conceito é compreendido como ponto inicial na identificação de possíveis consumidores e seus gostos semelhantes, podendo variar de acordo com suas necessidades. Esses consumidores são divididos em subgrupos, e estes podem ser compreendidos por seu comportamento e ações diante à tomada de decisão para aquisição de determinado produto, desse modo obtém-se a compreensão do mercado e as estratégias para melhor atender cada subdivisão (COBRA, 2015).

Cobra (2015), também discorre sobre os benefícios que essa segmentação oferece, e como cada segmento possui métodos diferentes para serem trabalhados, deste modo, a partir de uma análise dos resultados é possível compreender os custos de uma forma mais clara e assertiva.

Com base nas pesquisas feitas diante do poder de compra dos consumidores, é possível analisar a viabilidade que cada técnica está gerando, podendo proporcionar às organizações escolher e atender a um segmento específico que irá lhe trazer maior lucratividade, do mesmo modo, existem empresas que não possuem fins lucrativos, estas, somente visam usar das informações para aplica-las e gerar desenvolvimento e crescimento (CHURCHILL; PETER, 2012).

Para Kotler (2009), a segmentação pode ser desmembrada em vários tipos de segmentos, como a segmentação por benefício, compreendendo consumidores que procuram um mesmo produto, mas com perspectivas diferentes, dando lhes ganho na compra. A segmentação demográfica, compreende todo o local, cidade, região etc. Analisa as pessoas de acordo com suas características de modo que se possam extrair dados únicos. Segmentação por ocasião, associa as pessoas que precisam de um determinado produto ou serviço por um momento ou tempo. Segmentação por tipo de uso, reúne as pessoas que fazem o uso ou não do produto, classifica quem são essas pessoas e como elas estão inseridas no consumo do mesmo. Segmentação por estilo de vida, envolve as pessoas de acordo com seu modo de viver, o reflexo de suas aparências e o quanto isso diz sobre elas.

Ao reconhecer os segmentos, é possível trabalhar de maneira mais específica de acordo com cada um, deste modo a empresa consegue obter vantagem sobre seus concorrentes, já que reconhece seu segmento e usa das estratégias para fazê-los escolher sua marca ou produto dos demais (OLIVEIRA, 2012).

Fatores externos, por sua vez também afetam diretamente na relação entre empresa e clientes, mas entender esses fatores para dar o próximo passo é essencial, desse modo, compreender a segmentação de acordo com suas subdivisões se faz necessário, partindo desde a adaptação diante as mudanças à consequentes ofertas com novidades para o seu segmento (OLIVEIRA, 2012).

A segmentação de mercado, segundo Kotler e Keller (2013), é dividida em quatro principais variáveis: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

#### *2.3.3.1 Segmentação Geográfica*

A segmentação geográfica, divide o mercado em nações, estados, regiões, cidades ou bairros. Segundo Kotler e Keller (2013), a empresa pode atuar em uma ou em todas as áreas, variando de acordo com as especificações locais. Desta forma a organização pode desenvolver um plano de marketing voltado às necessidades de cada grupo de clientes, em determinadas áreas de comércio.

#### *2.3.3.2 Segmentação Demográfica*

Neste modo de segmentação, divide-se o mercado utilizando fatores como idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, raça, religião, nacionalidade e classe social. Estes fatores são comuns, de acordo com Kotler e Keller (2013), por estarem associados aos desejos dos consumidores. Mesmo quando não são utilizados termos demográficos para descrever o público-alvo, verifica-se a necessidade das características demográficas para que possa ser estimado o tamanho do mercado, a fim de definir o modo utilizado para alcançá-lo.

#### *2.3.3.3 Segmentação Psicográfica*

Segundo Kotler e Keller (2013, p.136), a psicografia utiliza de meios envolvendo psicologia e demografia para entender o comportamento dos consumidores. Desta forma, “os compradores são divididos em diferentes grupos com base nos traços psicológicos/ de personalidade, no estilo de vida e nos valores”. Algumas influências baseadas em valores e estilo de vida são a motivação e os recursos do consumidor, onde são motivados por princípios, realizações ou auto expressão.

#### 2.3.3.4 Segmentação Comportamental

Nesta forma de segmentação, Kotler e Keller (2013, p.136) comentam que os consumidores são divididos em grupos baseados no conhecimento e uso do produto, bem como na reação em relação a ele. “Entre as variáveis comportamentais, estão: necessidades ou benefícios, papéis de decisão e aquelas relacionadas ao usuário e ao uso”. Ao combinar diferentes bases comportamentais, pode-se obter uma visão mais abrangente relativa ao mercado e seus segmentos.

#### 2.3.4 Tamanho de Mercado

Tamanho de mercado ou *market share* como é conhecido, de acordo com Guissoni, Rodrigues e Crescitelli (2014), representa a porcentagem que uma empresa, marca ou produto tem do mercado, em relação aos seus concorrentes. Este cálculo pode ser realizado tanto do ponto de vista do volume de vendas, quanto do faturamento, tudo considerando a relação com a concorrência em um segmento específico.

Segundo Keegan (2005), o *market share* possibilita a comparação entre os competidores de mercado, desta forma, quando uma empresa não tem uma estimativa, não consegue se posicionar corretamente no mercado. Os dados são coletados através de uma pesquisa dentro de grandes mercados, com grupos de auditorias. Quando em mercados menores, esses dados não estão disponíveis, uma vez que não justifica essa auditoria comercial de marketing.

Kotler (2005, p.175) discorre sobre alguns fatores:

Se houver um único fator decisivo, o equilíbrio competitivo será instável [...] se vários fatores forem decisivos, todos os concorrentes poderão ter alguma vantagem e ser atraentes para o cliente [...] quanto menor o número de variáveis competitivas decisivas, menor o número de concorrente.

De acordo com Kotler (2005), todas as empresas reagem à disputa da concorrência, porém cada um de forma diferente, algumas de forma mais lenta, outras somente à determinadas ações e algumas reagem prontamente a qualquer ataque.

##### 2.3.4.1 TAM, SAM e SOM

Estas são estratégias acerca do desenvolvimento dos clientes, que abrangem marcos iniciais e vão desde o contato e interação com os clientes, até a execução dos trabalhos para a conquista das vendas. Para esta etapa são elaborados meios de geração de demanda e desenvolvimento da empresa (MARTINHO JUNIOR, 2020).

Para tanto, existem aspectos importantes para a estruturação de um negócio a fim de compreender a trajetória pela qual espera-se que organização passe, se desenvolva e venha a ter resultados, deste modo, faz-se necessário dividir o mercado atuante da empresa nas categorias: TAM, SAM e SOM, que auxiliam na elaboração de estratégias para inserção da empresa no mercado (SILVA, 2020).

*SAM significa Serviceable Available Market, e indica a real fatia de mercado que o negócio tem potencial para atingir. SOM deriva do termo Serviceable Obtainable Market, que é a parte do mercado alcançável que realmente se pode atender, é visto como mercado de visão [...] Já o TAM quer dizer Total Available Market, o mercado macro de atuação, onde pode ser também denominado de nicho (MARTINHO JUNIOR, p. 16, 2020)*

É de suma importância munir a empresa de informações acerca de seus clientes e mercado, o que possibilita uma tomada de ação mais assertiva e coerente à realidade do segmento (MARTINHO JUNIOR, 2020).

Essas estratégias corroboram para avaliar o potencial de mercado que determinados produtos ou serviços tendem a ter de acordo com as grandezas TAM, SAM e SOM avaliadas. Uma vez que estas etapas são compreendidas, passa-se para o nível seguinte constituindo um plano de vendas ou projeções de metas comerciais (MARTINHO JUNIOR, 2020).

### **2.3.5 Público Alvo**

Segundo Kotler e Keller (2012, p.518), “o público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como, quando, onde e para quem”.

A identificação do público-alvo, pode ser traçada de acordo com o perfil dos consumidores em qualquer segmento de mercado, usualmente feito de acordo com o uso e constância (KOTLER; KELLER, 2012).

Dias (2003) cita também que a meta de um negócio é escolher pessoas com perfil semelhante, visões, ideias e pensamentos parecidos, para que através dessas

informações seja possível direcionar seu negócio por meio de ações e estratégias de marketing. Isto é base de desenvolvimento da organização, é para onde devem ser direcionados os esforços, contudo para que isso ocorra de forma assertiva, faz-se necessário conhecer o perfil dos consumidores e constatar se o posicionamento estratégico está em sintonia com o público que pretende atingir. As atividades precisam ser planejadas de acordo com o perfil do público alvo e analisar os resultados aos seus estímulos.

Diferentes fatores fazem com que produtos ou que determinada marca perca seu espaço no mercado. Entender o que o consumidor deseja é de extrema importância nos dias atuais, desta forma garantindo a sobrevivência do produto. Torna-se necessário antes de tudo, verificar que o consumidor está mais exigente, hoje ele é muito mais informado e com isso aumenta também a capacidade de escolha. Desta forma, as estratégias de marketing precisam ser as mais precisas, com o mínimo de erro possível para ser eficaz em suas campanhas (SANTOS, 2020).

Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 392), discorrem sobre o tema que:

O comunicador de marketing começa pela identificação exata do público-alvo. Em seguida, ele se foca especificamente no que interessa a esse grupo de pessoas. O público poderá ser formado pelos compradores em potencial ou pelos atuais usuários, pelas pessoas que tomam as decisões de compra ou por aqueles que as influenciam (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002, p.392).

A definição do público-alvo é a base para o desenvolvimento de uma organização. Deve-se analisar e conhecer o perfil dos consumidores, a fim de adotar um posicionamento estratégico correspondente (DIAS, 2010).

Dias (2003, P. 303), discorre sobre a segmentação do público alvo como:

Os diversos segmentos de público reagem de modo diferente aos mesmos estímulos de comunicação e promoção. Para antecipar essas reações, o gerente de marketing pode se utilizar de pesquisas, de modo a minimizar os riscos de erros que podem ser evitados.

Na visão de Dias (2003), há uma diferença entre público alvo do produto e da comunicação. O da comunicação é bem mais amplo e atinge vários públicos envolvidos e interessados nas atividades da empresa, por este motivo deve ser definido um modo para cada elemento envolvido nele.

Segundo Santos (2020), a meta a ser conquistada é fazer com que o consumidor se fidelize ao produto, contudo para isto, é preciso conhecer o caminho para conquistar este objetivo, e usar de ferramentas que facilitam e auxiliem a encontrar esse caminho.

As pesquisas são estrategicamente elaboradas para encontrar o público alvo, sendo de grande importância, na qual consegue-se focar exatamente onde é necessário trabalhar, elas são divididas em qualitativa e quantitativa. A quantitativa é uma técnica não estruturada e nos traz pequenas amostras do problema que está sendo estudado, já a qualitativa é estruturada, tem um grande número de dados pesquisados, generaliza os resultados, tem fins estatísticos e recomenda um fechamento. A pesquisa ajuda a afunilar e assim, centralizar no público alvo, conseguindo conhecer as formas de definir o público a ser atingido (SANTOS, 2020). Ao conhecer o cliente fica mais fácil encontrar maneiras de agradá-lo, desta forma, se consegue obter economia em campanhas e centralizar todas as energias no lugar certo, para auxiliar, ela é dividida em demográfica socioeconômica, geográfica, por benefícios, por grau de utilização e também a psicográfica. Com essas divisões, Dias (2003), comenta que as campanhas conseguem ser direcionadas e focadas nos nichos de mercados corretos.

### **2.3.6 Comportamento do Consumidor**

De acordo com Minadeo (2008), o comportamento do consumidor pode ser entendido como o poder de compra, o grau de satisfação que determinado produto lhe proporciona, sensações e prazer que o levaram a adquirir determinado produto e marca dos demais. O desejo de compra surge a partir de uma necessidade, quando consumidor tem a necessidade de um produto específico ou não, então ele vai à procura de encontrar aquilo que supere suas expectativas.

A marca tem forte ligação na tomada de decisão dos consumidores, uma vez que por seus meios, como ofertas e divulgações, suas estratégias os envolvem com sentimentos de necessidade e satisfação, fazem com que se sintam atraídos e os leve a adquirir aquela marca ou produto (SAMARA; MORSCH, 2015).

O comportamento do consumidor possui respostas para essas reações diante suas ações, deste modo “ele inclui os motivos básicos, as percepções, as atitudes, os

hábitos de compra e os perfis demográficos e psicográficos (psicológico e de estilo de vida), dos que já consomem e também dos consumidores em potencial” (MELHOTRA, 2005, p. 53).

Ressalta-se ainda que cada vez mais os consumidores estão exigentes, procurando valor pelo que estão pagando e expectativas além do que já esperam. Compreendendo suas percepções, o custo dos produtos está diretamente ligado à experiência deles com o mesmo, e os aspectos de impacto e agregação de valor que o produto terá (MINADEO, 2008).

Em meados da década de 60, os Estados Unidos passaram por diversos movimentos que influenciaram o comportamento do consumidor, um deles é o chamado consumerismo, que retrata a defesa dos consumidos acerca de seus interesses. O descontentamento do consumidor da época com relação à pouca (ou até mesmo a falta) de qualidade dos produtos levou a aprovação de diversas leis que fundamentaram a proteção dos direitos do consumidor (SAMARA, 2004).

Ou seja, o consumerismo trata de políticas de vendas enganosas de modo a não atender as promessas do produto para o consumidor. Este movimento foi um avanço nos relacionamentos de troca entre clientes, vendedores e produtores (SAMARA, 2004).

### **2.3.7 Definição de Marca**

Marca é definida como algo que permite identificar o negócio de um modo imediato através de uma letra, uma palavra imagens, entre outros. Por meio de profissionais como designers gráficos, a marca ajuda a distinguir os produtos entre si (PINHO,1996).

Deste modo a marca comunica o diferencial de um produto à frente da concorrência, tentando associar a imagem à qualidade do produto. A imagem na mente do consumidor pode ser usada com pilares nos cinco sentidos das emoções, assim consolidando o produto com a sua qualidade (OLIVEIRA, 2008).

O papel que a marca desempenha nas organizações comerciais pode ser melhor compreendido por sua origem e sua função no conhecido marketing moderno (PINHO,1996).

Muitas companhias têm por costume reciclar sua identidade, alterando seus símbolos, suas cores, suas letras nas escritas, modificando seus visuais básicos a fim de criar uma nova realidade e conseguir atrair novos clientes e fidelizar os antigos. Não é fácil como parece, sabe-se que toda mudança tem a resistência natural das pessoas (PINHO,1996).

Para ajudar a evidenciar a marca deve-se destacar dois pontos importantes, são eles: as logomarcas e os logotipos que se refere à parte escrita estilizada da marca. A logomarca é representada pelos desenhos e tem por função diferenciar o serviço ou produto. Já o logotipo é a parte escrita da mesma, ela tem como objetivo provocar a identificação imediata de uma determinada instituição ou produto e fixar na memória do público (PINHO,1996).

## 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos pode trazer diversos benefícios para a empresa, de acordo com Davenport (1994), para isso são necessárias algumas modificações nas suas práticas gerenciais, na cultura empresarial, e em algumas situações na sua estrutura organizacional.

Golann (2006), comenta que a prática da gestão de processos, gera um impacto positivo, que influi na capacidade da organização assimilar informações do mercado e responder rapidamente a essas informações.

### 2.4.1 Logística

A logística pode ser compreendida como a atividade de movimentação dos materiais usados dentro da empresa ou fora dela, considerando que a logística acontece desde a chegada da matéria prima até sua entrega ao cliente. Diante a isso, as atividades dentro deste processo podem ser divididas em modelos diferentes (CHING, 2016).

Um destes modelos são as atividades primárias, elas estão diretamente relacionadas com a quantia total da logística, como os transportes que abrangem os meios pelo qual o produto será transportado e destinado ao cliente, sendo por meio de rodovias, ferrovias, aerovias ou vias de água, devendo atentar-se ao custo de utilização do referido meio juntamente ao total do custo da logística (CHING, 2016).

A gestão de estoque deve ser compreendida como um todo de modo que, “dependendo do setor em que a empresa atua e da sazonalidade temporal, é necessário um nível mínimo de estoque que aja como amortecedor entre oferta e demanda” (CHING, 2016, p. 11).

O processamento de pedidos é outro fator dentro desta atividade, e este é definido como o prazo de entrega do produto para o cliente, tendo início na entrada do pedido. Deste modo as atividades secundárias são descritas como auxiliares às atividades primárias na obtenção dos bens, relacionando-as às exigências dos serviços prestados aos clientes. O armazenamento como pilar desta torre está relacionado ao espaço físico do estoque para armazenar os produtos, relacionado diretamente também ao manuseio desses materiais, tratando do deslocamento dos produtos dentro deste espaço (CHING, 2016).

Como aponta Ching (2016, p.11), estes produtos em estoque devem estar livres de riscos, contendo sua proteção de acordo com o material: “embalagem de proteção: sua finalidade é proteger os produtos e compactar os objetos para aumentar sua densidade e reduzir os custos totais”.

Nas palavras de (GOMES, 2012), a programação de suprimentos considera questões relacionadas ao produto, levando em conta a entrada do pedido, do processo de fabricação até sua finalização, atentando ao tempo necessário.

Os materiais devem ser documentados para utilização de informações seguras: “manutenção de informação: ter uma base de dados para o planejamento e o controle da logística” (CHING, 2016, p. 11).

Dentre as viabilidades inclusas no processo logístico Paoleschi (2012, p. 129), comenta sobre as instalações e sua importância:

O gerenciamento logístico na gestão da distribuição dos produtos deve priorizar o uso das instalações, para que não haja interrupção no atendimento para o cliente e agregue valor aos negócios da empresa. Aponta que: Os Centros de Distribuição (CDs) podem viabilizar de forma competitiva o fluxo de mercadorias vindas dos fabricantes, tornando possível o atendimento em todos os níveis existentes.

Assim Paoleschi (2009), discorre que a logística de distribuição é uma das ferramentas necessárias no processo de classificação dos produtos, ela compreende se existe produtos para venda dentro do seu espaço de comercialização e se será eficaz a partir das suas vendas.

## 2.4.2 Compras

De acordo com Gomes (2012), as compras podem ser compreendidas como um processo de adquirir os produtos, sendo necessário para aquela ocasião. Torna-se um fator essencial para o responsável da área, que deve possuir o conhecimento necessário de todos os produtos e serviços da empresa.

Compras de insumos para o processo do produto, é realizado pelo profissional da organização que tem uma boa relação com os fornecedores, assim, pode-se criar está parceria e estabelecer boas negociações, como considerar prazos para recebimentos e contribuir para o fluxo de caixa da empresa (PAOLESCHI, 2009).

Estar ligado a esta área que atende os bens e serviços necessários para a empresa, é analisar os fatores que levarão a compra dos insumos para a fabricação do produto, com diagnóstico a partir dos relatórios. Assim, este objetivo se cumpre quando atende aos requisitos da empresa, trazendo o melhor que se pode desde a qualidade e quantidade, aos menores preços (GOMES, 2012).

Segundo Paoleschi (2009, p. 93), pode-se considerar também que:

É responsabilidade do setor de suprimentos controlar o desempenho dos fornecedores, fazer visitas técnicas, classificar os fornecedores por desempenho nas atividades de entrega, quantidades de peças conforme os pedidos, pela qualidade dos produtos entregues, pelo índice de refugo encontrado durante o processo produtivo e a facilidade de responder a mudanças de programa quando solicitado.

Conforme ressalta Paoleschi (2009), os pedidos de compras devem ser dirigidos pelo setor de compras e suprimentos, uma vez que o responsável compreende a destinação correta para cada fornecedor. Este auxilia o meio e o modo de fazer negócios, ele procura produtos de qualidade e com melhores preços, ao mesmo tempo que fecha contratos e contribui para a boa gestão.

A terceirização de compras busca dispor de profissionais seriamente responsáveis por assumir esta função a um custo baixo, ligeiramente viável para a empresa, como questões de baixa probabilidade de riscos e uso de conhecimento, e a compreensão de toda a cadeia de suprimentos da empresa (GOMES, 2012).

Conforme Paoleschi (2009), dentre os meios utilizados para estas compras também existem outros processos que se fazem necessários, sendo que o procedimento para compras é diferente para cada necessidade. Considerando que toda compra deve ter um bom planejamento a ser seguido, conforme o valor do produto, materiais ou insumos, sendo material permanente ou provisório, entre outros.

#### 2.4.2.1 Previsão de Demanda

É possível entender que previsão de demanda envolve os processos e as atividades da organização, ela compreende os meios utilizados no planejamento e os controles financeiros resultantes (GERBER *et al.*, 2013 apud SANTOS; MARQUES JUNIOR; BERNARDO, 2015).

Assim, é importante que a empresa saiba administrar estas previsões, de modo que bem organizadas podem trazer grandes retornos à organização, conseqüentemente, a empresa pode se destacar das demais, gerar resultados significativos e auxiliar na tomada de decisões (VEIGA; VEIGA; DUCLÓS, 2010 apud SANTOS; MARQUES JUNIOR; BERNARDO, 2015).

Contudo, as projeções não fornecem resultados exatos, elas podem mudar e ser afetadas por fatores externos, por isso, é necessário que a organização procure se basear em históricos passados e analisar os seus resultados, buscando meios que a façam chegar a uma previsão mais próxima do esperado e viável para ela (CARVALHO, 2011 apud SANTOS; MARQUES JUNIOR; BERNARDO, 2015).

Sobre as importâncias da previsão, elas podem ser passíveis de erros e disparáveis de resultados diferentes, isso quando planejadas a curto e longo prazo, dessa forma, o método de projeção mais exato pode ser entendido sobre a previsão agregada, ela enfatiza que quanto mais perto dos consumidores, mais a informação é precisa (CHOPRA; MEINDL, 2011 apud SANTOS; OLIVEIRA NETO, 2018).

Desta forma, a previsão de demanda pode ser dividida em algumas etapas e métodos pelos quais é descrita de modo envolvente. Como comenta Gaither e Frazier (2002 apud SANTOS; OLIVEIRA NETO, 2018), sobre o processo de custos, como ele favorece a qualidade dos produtos e conseqüentemente a quantidade, deste modo, referencia-se as abordagens qualitativa e quantitativa, como enfatizadas anteriormente auxiliam na tomada de decisões, análise correta dos dados e revisão dos históricos passados para projeções e atuações futuras (MOREIRA, 2002 apud SANTOS; OLIVEIRA NETO, 2018).

#### 2.4.3 Estoque

De acordo com Paoleschi (2009), o estoque é classificado como o local de armazenagem dos materiais, sendo eles separados por categorias: matérias primas para produzir o produto, produtos em processamento e até mesmo produtos acabados

e prontos para a venda. Diante disso, a estocagem deve obedecer à alguns quesitos para dar entrada a estes materiais no estoque, eles vão desde o recebimento destes materiais até sua destinação correta nas prateleiras, se adequando corretamente as propriedades do material.

Paoleschi (2009), também comenta que os materiais no estoque devem ser tratados adequadamente de acordo com suas propriedades e particulares, conforme suas conservações, uma vez há materiais que necessitam de uma precaução, como por exemplo, climatização, atenção para exposição de umidade e luz e até mesmo destinação por peso, mantendo-o sempre em um lugar fora de riscos e de fácil manuseio.

O estoque pode ser comprometido por alguns fatores e certos imprevistos podem ser gerados a partir de um cálculo errado na compra dos materiais. Uma vez que há maior quantidade do que se pode vender, conseqüentemente isso gera resultados inesperados, como preço elevado dos produtos e a falta de comunicação entre as áreas, visto que o responsável pelo estoque deve informar ao setor de compras se ele deverá solicitar mais materiais ou não, correlacionando também a área de vendas, que se preocupará em se dedicar mais às vendas e divulgação para não deixar os produtos parados no estoque (GOMES, 2012).

Segundo Wanke (2011), faz-se necessário o acompanhamento nas atividades de cada produto, uma vez que cada pedido deve ser atendido de acordo com seus prazos e entrega.

A falta de estoques de certos itens, consequência da falta de coordenação entre vendas, produção e transporte, e a contratação do transporte ao menor preço possível, são causas de atrasos no ciclo do pedido, relacionadas ao fluxo de produtos, bastante comuns em empresas que não implementaram o conceito de custo total (WANKE, 2011, p. 20).

Como aponta Ching (2016), os níveis de estoque sempre variam e, contudo, é necessário analisar a relevância do mesmo, partindo da necessidade de aquisição de mais materiais ou não, tendo em vista que, quanto mais materiais em estoque exigindo espaço e manutenção, maiores serão os custos. Apesar disso, é importante saber o tempo estimado de cada pedido, para que não prejudique outros. Com isso, toda atividade exercida dentro do processo visa diminuir o custo total.

Na visão de Rodrigues (2007), dentro de uma empresa o estoque é representado pelos materiais e suprimentos utilizados para a produção de seu produto ou para suprimir a necessidade da própria empresa, que tem como função estar

disponível para produção, ser um amortecedor, reduzir o custo de transporte pela compra de lotes maiores e ter a disposição produtos prontos agilizando as entregas para os clientes.

#### 2.4.3.1 Armazenagem

De acordo com Rodrigues (2007), a armazenagem serve para maximizar a utilização do espaço e garantir um rápido fluxo de escoamento, utilizando de métodos modernos e eficazes. Pode-se afirmar que armazenagem é a imobilização de uma mercadoria entre dois movimentos consecutivos.

Rodrigues (2007, p. 19), faz-se entender que:

Gerenciar eficazmente o espaço tridimensional de um local adequado e seguro, colocado à disposição para a guarda de mercadorias que serão movimentadas rápida e facilmente, com técnicas compatíveis as respectivas características, preservando a sua integridade física e entregando-a a quem de direito no momento aprazado.

Para Gomes (2012), estocagem ou armazenamento é um processo de manter e guardar produtos, facilitando a localização do mesmo e a locomoção, até que sejam solicitados. A definição para o local do armazenamento deve levar em consideração importantes aspectos como distâncias, área ocupada e aspecto visual, servindo tanto para guardar materiais de consumo próprio ou para guardar insumos pra revenda.

Pouquíssimas empresas dispensam o armazenamento, apenas alguns prestadores de serviços e os agenciadores não precisam armazenar produtos. Isto se deve pelo fato de a demanda não estar “casada” com a oferta, entre um outro há que se guardar os produtos para melhor se atingir os objetivos da empresa (GOMES, 2012, p. 162).

Quando se fala de armazenagem, deve-se considerar qualquer tipo de material para as mais diversas finalidades, ou seja, são componentes que abastecem a produção e o almoxarifado, ou produtos acabados para atender aos pedidos dos clientes (SALGADO, 2013).

Diante dessas necessidades, existe uma “regra” citada por vários especialistas sobre a armazenagem: evitar estoques. Trata-se de uma tarefa e tanto, afinal, algum estoque é necessário manter, visando oferecer o melhor serviço ao cliente (SALGADO, 2013, p. 56).

O mais relevante é a administração do espaço físico, que necessita de organização, endereçamento para guardar os materiais e pra facilitar a mobilidade e pessoas treinadas e capacitadas, além de sistemas para facilitar a identificação dos produtos (SALGADO, 2013).

#### **2.4.4 Análise SWOT**

Para Chiavenato (2007), a análise SWOT pode ser compreendida como uma tabela dupla, identificando-se nas linhas as forças e fraquezas da organização, e consequentemente nas colunas as oportunidades e ameaças do ambiente.

Normalmente a análise SWOT é feita regularmente pelas organizações a fim de mapear toda a situação organizacional e considerar as transformações do ambiente geral, possibilitando ver com clareza a relação das mudanças que surgem progressivamente (CHIAVENATO, 2007).

Segundo Andrade (2016), a análise SWOT é dividida entre fatores internos e externos, sendo o fator externo a identificação de oportunidades e ameaças, voltado ao desenvolvimento de estratégias que visam se precaver de problemas futuros, assim como aproveitar as oportunidades como meio de vantagem em relação ao meioexterno.

Para a empresa operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo à sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar. Em um estrato ambiental mais próximo, a empresa precisa conhecer profundamente seu ambiente de tarefa: clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras que estão ao seu redor (CHIAVENATO, 2007, p. 149).

De acordo com Andrade (2016), além da análise externa, a análise interna também possui grande valia, considerando que ela indica os pontos fortes e fatores positivos que a organização possui, de maneira que a empresa olhe para si e encontre seu diferencial sobre o dos demais.

As informações obtidas a partir das análises internas e externas devem estar alinhadas completamente, uma vez que sem nexos algum podem gerar grande desorientação de quem está dedicando-se. Contudo, a análise SWOT atende exatamente isso, alinha todas as questões de forma clara e objetiva, podendo ser usada para observar os pontos em questão e trabalhar a fim de se precaver às diversas ameaças (KAPLAN; NORTON, 2008).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base em entrevistas, questionários e observações a equipe pôde compreender o cenário organizacional em que a Loja da Maria se encontra e assim, efetuar um diagnóstico que aponta as fragilidades da loja e conseqüentemente seu potencial de desenvolvimento a fim de possibilitar o desenvolvimento de sua performance organizacional.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em meados de 1980 Maria do Carmo Fernandes, (fundadora da empresa Loja da Maria), recebeu o convite de uma colega para passar o final de semana na casa de uma filha em São Paulo. Na época Dona Maria trabalhava como funcionária de um açougue, então pede folga de seu trabalho para fazer este passeio.

Ao chegar em São Paulo compraram diversas peças de roupas nas famosas lojas da 25 de março e região do Brás, como uma empreendedora nata, dona Maria do Carmo Fernandes, aproveitou trazer para a cidade onde residia algumas novidades que pudesse vender a seus conhecidos.

Ao retornar ao trabalho, na semana seguinte, seus colegas já sabendo de sua visita a região metropolitana demonstraram interesse em suas compras, desta forma Maria do Carmo Fernandes fez suas primeiras vendas, visto que na época as condições de compra não eram tão facilitadas como são atualmente.

Após um determinado período Maria do Carmo Fernandes, pede demissão do açougue para empreender como vendedora, iniciou-se aí um período de grandes viagens, onde Dona Maria fazia suas vendas atendendo parentes e vizinhos de 'porta em porta'. Mais tarde compra uma bicicleta, o que facilitou por muito tempo as entregas (veículo de memória para a empresa até os dias atuais).

Por volta de 1987 surge oficialmente a Lojinha da Maria (como era chamada), com uma parceria entre Dona Maria e sua irmã, o espaço na época era de trinta metros quadrados em uma sala comercial alugada no bairro de Santa Rosa, próximo onde a loja é situada atualmente. No entanto, esta sociedade não durou por muito tempo e logo se desfez, de modo a fazer com que a loja mudasse de endereço, ainda para uma sala alugada também próxima ao antigo endereço.

Em 1982, trabalhava na empresa Dona Maria do Carmo Fernandes, Damaris Fernandes e Debora Fernandes Heppner (atual gestora da organização). Já no ano de 2001, Damaris Fernandes, se casa e vai morar na cidade de São Paulo, deixando a organização sob a administração apenas de Dona Maria do Carmo Fernandes e Debora Fernandes Heppner.

Debora Fernandes Heppner passou a fazer as viagens de compra de mercadorias sozinha, tanto para as regiões de São Paulo quanto de Santa Catarina, agora com uma colaboradora a menos na equipe, visto que sua irmã neste momento já havia se desligado da empresa.

No ano de 2007, a Loja da Maria tem uma grande conquista, que foi a compra do imóvel onde estava situada, com muito esforço puderam reformar o espaço que atualmente é locado pela Loja da Maria para uma academia.

Por volta de 2017 Henrique Heppner, (marido de Debora), atuava com a profissão de bancário, entra em um acordo com Debora, para apoiá-la com a administração da loja, de modo a pedir sua demissão do banco onde trabalhava.

Em 2018 ocorre a mais recente conquista para a loja, a compra de um terreno de esquina com espaço físico muito superior ao que a loja vinha tendo. O intuito com a compra deste terreno era construir salas comerciais para locação, porém o ambiente foi feito com tanto capricho e foi tornando-se tão aconchegante que os proprietários resolveram fazer uso daquele espaço para a loja. E assim a tão visada loja de esquina passa a ser realidade.

Debora Fernandes Heppner e sua mãe, com toda garra e perseverança vem fazendo com amor e dedicação seu trabalho. Sua energia e carisma contagiantes passaram a ser a marca registrada da Loja da Maria. Com a pandemia do novo Corona Vírus a empresa teve de se reinventar fazendo o uso de mídias sociais para atingir seu público, o que resultou em um grande salto de vendas para a empresa.

## 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

São vários os métodos que auxiliam no processo diagnóstico, para este projeto serão usados diversos métodos de pesquisa apresentados a seguir.

### 3.2.1 Pesquisa por Amostragem

De acordo com Bolfarine (2005), a amostra é obter informações sobre o todo, baseando-se no resultado de uma amostra, porém, o uso inadequado de um procedimento de uma amostra pode levar a um viés de interpretação incorreto do resultado, portanto é de suma importância descrever as propriedades e impropriedades, para obter a amostra.

Continua Bolfarine (2005, p.1), “poderiam ser listados outros exemplos que usam procedimentos amostrais mais complicados, mas todos com mesmo objetivo. Obter informações sobre o todo, baseando- se no resultado de uma amostra”.

Segundo Marconi (2016), a amostragem só ocorre quando a pesquisa não abrange a totalidade dos componentes do universo, dessa forma tem a necessidade de investigar uma parte dessa população, para ter algo mais específico e pode se aprofundar mais nas pesquisas.

Amostragem, portanto, é escolher uma parte, ou amostra de tal forma que ela seja mais representativa possível do todo e, a partir dos resultados obtidos, relativos a essa parte, poder inferir, o mais legitimamente possível, os resultados da população total, se está fosse verificada (MARCONI, 2016, p. 206).

Dentre todas as diversas maneiras para a coleta de dados, a amostragem é a mais frequente nas pesquisas sobre fenômenos sociais e econômicos, ela se discute com mais detalhes e critérios para as composições. Uma amostra é probabilística quando os elementos amostrais são escolhidos com probabilidades conhecidas (MARTINS, 2009).

Estas pesquisas geralmente “são realizadas através do estudo dos elementos que compõem uma amostra extraída da população que se pretende analisar”, como cita Martins (2009, p.118).

Portanto a utilização desta pesquisa é feita com intuito de analisar alguns quesitos de marketing, como análise de satisfação do público, definição de público alvo e atingimento dos meios de comunicação da empresa, com finalidade de propor um planejamento estratégico que correspondam às necessidades anuais a fim de possibilitar o desenvolvimento da performance organização (MARTINS, 2009).

### **3.2.2 Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo é realizada através de questionários, entrevistas entre outros métodos utilizados, onde os dados são alcançados diretamente com os informantes. Esta pesquisa necessita que o pesquisador elabore cuidadosamente o instrumento utilizado na coleta das informações, bem como a composição das questões, disposição das mesmas e também com a postura do pesquisador ao realizar a coleta dos dados (CASARIN; CASARIN, 2012).

Este modo de pesquisa propriamente dita:

[...] não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (TRUJULLO; FERRARI, 1982, p.229 apud MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 203).

Marconi e Lakatos (2017), comenta que a pesquisa de campo é utilizada com intuito de adquirir informações sobre determinada questão a qual se busca solução, sobre uma eventualidade que deseje comprovação, ou com finalidade de descobrir novos fatos ou suas relações.

Pode-se dividir a pesquisa de campo em etapas, sendo a primeira, a realização de uma pesquisa bibliográfica discorrendo sobre o tema proposto, servindo de base para a análise da situação do problema, se já foram efetuados trabalhos a respeito do tema e o que se pode concluir das opiniões atuantes. Após esta etapa, é necessário definir quais técnicas serão aplicadas na coleta de dados e na determinação da amostra, a qual deve representar significativamente, favorecendo assim as conclusões. Por fim, antes da realização da coleta de dados, é necessário definir como será feito o registro desses dados e futuramente sua análise (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Á vista disso, Marconi e Lakatos (2017), aborda que a pesquisa de campo estuda pessoas, equipes, organizações, empresas, no que diz respeito à diversos pontos da sociedade, o qual pode ser utilizado para aumentar as vantagens e reduzir as desvantagens acerca das vastas informações coletadas.

### **3.2.3 Pesquisa Documental**

Costuma ser utilizada com frequência em pesquisas com foco em ciências sociais, similar a pesquisas bibliográficas, no entanto sua diferença está nos meios

em que a pesquisa ocorre, enquanto as pesquisas bibliográficas tem sua base em livros e revistas, as pesquisas documentais procedem dos documentos disponibilizados pelas instituições de estudo, normalmente tratam-se de dados ainda não analisados (MARCELINO, 2020).

Para a execução dos diagnósticos, este projeto visa fazer o uso deste tipo de pesquisa para compreender com mais finco e propriedade as fragilidades organizacionais, com base nos dados internos da instituição e assim possibilitar a proposição de estratégias pontuais a empresa.

### **3.2.4 Pesquisa Mista**

A caracterização do método misto, inclui pelo menos dois métodos, um qualitativo e um quantitativo, onde eles não estão essencialmente ligados a qualquer padrão de análise. De acordo com Gray (2012), alguns pesquisadores referem-se ao método de pesquisa mista como terceiro principal abordagem de pesquisa, sendo a pesquisa quantitativa o primeiro e a pesquisa qualitativa o segundo.

Os métodos mistos já foram definidos como “a coleta ou a análise de dados quantitativos e qualitativos em um único estudo, no qual os dados são coletados de forma concomitante ou sequencial, recebem prioridade e envolvem a integração de dados em uma ou mais etapas no processo de pesquisa (CRESWELL *et al.*, 2003, p.212 apud GRAY, 2012, p.166).

O uso do método misto permite que sejam difundidos paralelamente os dados a partir de uma amostra para um grupo de indivíduos, de forma a obter uma visão abundante e estruturada sobre a o que está sendo pesquisado. A pesquisa mista exerce um método objetivo, considerando que o conhecimento é construído com base no mundo em que se vive (GRAY, 2012).

Figueiredo (2008) apresenta pesquisa mista como quanti-qualitativa, sendo este um método de análise associado à investigação, levando à melhor compreensão do tema em estudo, objetivando a fácil interpretação dos dados.

Nota-se que esse método de pesquisa está sendo cada vez mais utilizada, pois integra dois métodos, quantitativo e qualitativo, em apenas um tópico, considerando o que cada um tem de melhor e evitando insuficiência de dados (FIGUEIREDO, 2008).

### 3.2.5 Pesquisa Survey

Consiste em um método de pesquisa de comparação de diversos elementos em geral, este consiste na aplicação de questionários específicos que busca tanto informações quantitativas como qualitativas, de modo a avaliar a opinião das pessoas envolvidas. Será usada neste projeto alinhada junto da pesquisa por amostragem com foco nos critérios de marketing para administração de pesquisa de satisfação do cliente (MARCELINO, 2020).

Este tipo de pesquisa compila os vários tipos de pesquisa em uma só análise de dados, geralmente aplicada por questionários *online* (MARCELINO, 2020).

## 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas utilizadas para a coleta de dados serão: questionário, entrevista e observação.

### 3.3.1 Questionário

O questionário é a base de toda entrevista a ser realizada, ele reúne as perguntas e possíveis respostas em forma de sentenças ou como achar viável, envolve também a facilidade com que o entrevistado irá responder e conseqüentemente os dados a serem trabalhados (CRISTIANO, 2017).

Desse modo, o questionário em si não possui um só caminho a ser seguido, ele pode e deve ser feito de maneira objetiva e realizável aos princípios que a organização procura. No entanto, é importante seguir uma ordem de pensamento significativa para que os dados sejam atendidos com conformidade, visto que a formação das perguntas deve estar voltada ao que é esperado como resposta e conseqüentemente a clareza como é entendida pelo entrevistado (SAMARA; BARROS, 2007).

Assim, pode-se concluir que para o questionário atender com maior precisão ele deve estar pautado em realizar os pré-testes, auxiliando de fato na percepção que os entrevistados tem, os resultados e conseqüentemente o controle pelos quais os dados passam, dessa maneira, até serem filtrados e analisados para o trabalho da organização (CASTRO, 2006).

### 3.3.2 Entrevista

Será feito uso de entrevistas, uma vez que a coleta de dados se dá com base no contato presencial, neste caso, com a equipe de gestão da empresa. Esta pesquisa permite captar dados, subjetividades e comportamentos, desejos e crenças, uma vez que ocorre por meio de diálogo e conversação (MARCELINO, 2020).

### 3.3.3 Observação

Observar é aplicar os sentidos físicos em um objeto para obter um conhecimento bem claro e preciso. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação. De arco com a finalidade ou a forma que é usada, pode assumir diferentes classificações e demais sentidos como: tato, paladar e audição. Para isso é preciso conseguir atribuir valores numéricos a tudo que for suscetível de medida quantitativa no objeto de pesquisa observado. (BERVIAN, 2007).

A observação, por si só, não é suficiente para constituir os conhecimentos de que a ciência se serve. Sendo a replicabilidade uma noção fundamental para a validação científica de todo e qualquer experimento, é necessário que o resultado da observação seja cuidadosamente registrado, processo que configura a técnica científica da descrição (BERVIAN, 2007, p. 44).

Esta técnica de coleta de dados é utilizada para conseguir informações que serão aplicadas para a obtenção de determinados aspectos da realidade. É um elemento básico para a investigação utilizada na pesquisa de campo, além de ajudar o pesquisador a identificar provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, “do ponto de vista científico, a observação oferece uma série de vantagens e limitações, como as outras técnicas de pesquisa, havendo, por isso, necessidade de se aplicar mais de uma técnica ao mesmo tempo” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 209).

De acordo com Gray (2012), A observação não é apenas o ato de olhar algo e depois anotar os fatos, ela é um processo complexo de combinações que concilia sensação e percepções. No aspecto positivo, proporciona uma oportunidade de ir além das opiniões das pessoas e das interpretações sobre suas próprias atitudes e comportamentos e de suas ações na prática.

### 3.4 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolver deste projeto será feito o uso das metodologias qualitativas e quantitativas para análise de dados, visto que ambas as formas de análise são de grande valia, enquanto a pesquisa quantitativa analisa documentos e pesquisas com gráficos informativos e numéricos, mensurando matrizes de dados e números estatísticos, a quantitativa ao observa as rotinas de trabalho, equipe e desenvolvimento dos processos organizacionais além de usar da observação para elencar seus resultados (CARDANO, 2017).

A diferença entre ambas as pesquisas de análise de dados se dá dependendo do objetivo da pesquisa. Enquanto a pesquisa quantitativa está presente predominantemente nas ciências exatas, diretamente ligada a números, a pesquisa qualitativa está ligada a ciências humanas, sociais e comportamentais e explora uma metodologia descritiva, deixando os quesitos estatísticos para segundo plano (CASARIN, CASARIN, 2012).

Esta análise fara um compilado dos métodos anteriormente citados da seguinte maneira: por amostragem (tendo-se o interesse de propor a aplicação de um questionário com fins no planejamento de marketing que apontem quesitos como nível de satisfação das entregas e qualidade dos produtos entregues aos clientes). Esta pesquisa será sugerida no modelo *survey* (online), analisando os resultados de maneira quantitativa e qualitativa.

Além de fazer o uso de questionários, entrevistas e observações para a elaboração de uma analise SWOT. Caracteriza-se também este projeto como um estudo de campo, uma vez que a Loja da Maria, até o presente momento não havia passado por nenhum tipo de estudo e prospecção de novas estratégias de desenvolvimento. Bem como a leitura documental de alguns relatórios apresentados pela empresa.

## 4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 4.1 DIAGNÓSTICO DE SEGMENTO

Nosso primeiro contato com a empresa Loja da Maria foi no dia 17 de agosto de 2021, no Senac Porto União, onde foi aplicado um questionário aos empresários, afim de conhecer a história da empresa, bem como as suas necessidades.

A empresa está há 33 anos no mercado, inicialmente fundada e administrada pela Maria que posteriormente passou a administração da empresa para sua filha Débora. Atualmente a Loja da Maria tem sede própria, tudo devido ao sucesso, carisma e comprometimento que a empresa tem com os colaboradores e também com os clientes.

O setor administrativo é gerido pelo Henrique, uma vez que Débora volta sua atenção total aos clientes, criando assim conexões e fidelizações. Ambos atuam como setor de gestão de pessoas da empresa, considerando as decisões e contratações. Além disso, toda a parte de compra, divulgação da empresa e dos produtos e também entrega aos clientes é feita pelos gestores.

Atualmente a empresa conta com cinco funcionárias, um *freelancer* (antiga funcionária que vem auxiliar nas vendas em momentos pontuais como finais de semana ou datas comemorativas), e os dois gestores.

Pôde-se perceber que devido à interação com as redes sociais, feita pela gestora e também pelas colaboradoras, a loja consegue realizar grande parte das suas vendas através deste meio, seja pelos grupos de *WhatsApp* ou *Instagram*, onde os clientes ficam cientes de 90% das peças que são vendidas na loja, sejam elas roupas, calçados, acessórios e artigos para decoração.

Dentre alguns questionamentos foi pontuado a deficiência no controle financeiro da empresa, no que diz respeito à compra de mercadorias, margem de lucro, precificação dos produtos e também o fluxo de caixa. A loja está implementando um sistema de vendas, o qual também auxiliará nestes quesitos pontuados, considerando que o fluxo de caixa anteriormente anotado em um livro, não era possível obter total controle das entradas e saídas, hoje já sistematizando consegue-se ter esse controle fiel, podendo ser delegada a função para uma das colaboradoras, não dependendo somente do gestor.

Relacionado a isto, também foi observado que não há uma separação entre a pessoa física e jurídica, onde os proprietários não possuem pró-labore, e fazem retiradas diretamente do caixa da empresa.

Observou-se também que a empresa não possui conhecimento da concorrência, sendo assim não tem certeza também do nicho de mercado que atende, bem como o público-alvo, desta forma aplicou-se uma pesquisa de satisfação para avaliar o segmento e o público-alvo que a Loja da Maria atende.

O processo de compras é realizado de duas formas, sendo presencial quando a gestora viaja até as lojas para escolher as peças e fazer os pedidos de acordo com a experiência e a procura das clientes da loja, e também online, quando são peças de reposição que estão com baixo estoque, para que semanalmente a loja receba mercadorias novas e atraia os clientes.

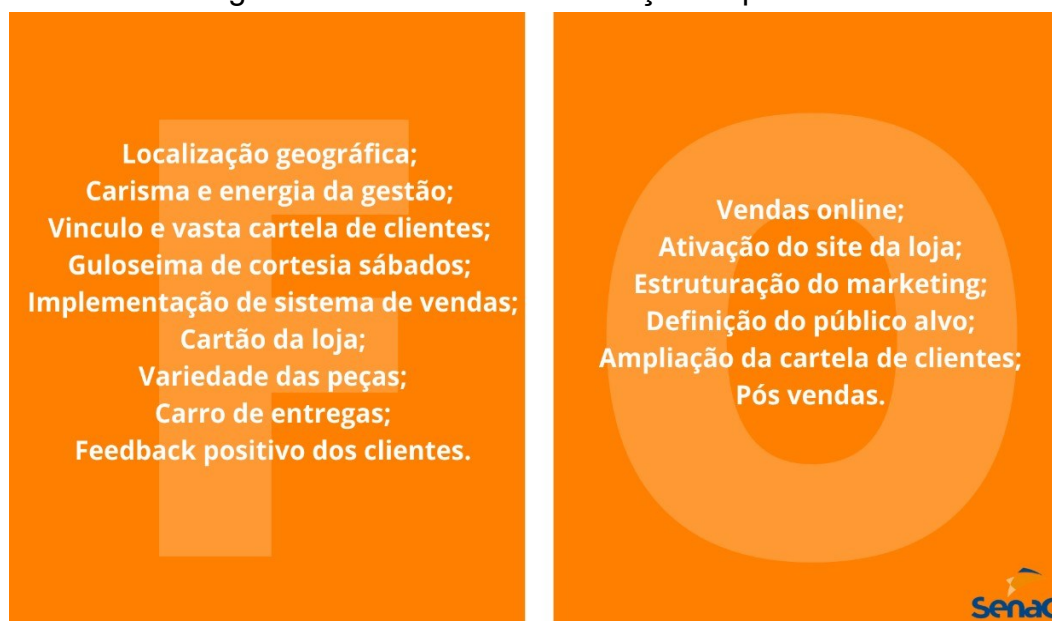
Outro ponto importante que foi abordado é o controle de estoque, o qual não é feito de forma assertiva, uma vez que os produtos são cadastrados no sistema por classe, não sendo possível saber a quantidade de cada modelo, o tamanho, a cor, dificultando na hora da compra. Hoje é utilizado de anotações em um caderno, sendo que quando a vendedora percebe a falta ou a baixa quantidade de um determinado modelo ou tamanho de produto, ela anota para que os gestores tenham conhecimento e possam fazer nova compra.

As colaboradoras não tem uma descrição de cargos estabelecida, elas atuam conforme a necessidade da empresa, tendo escalas básica para limpeza, iluminação da vitrine, fechamento de janelas, entre outras funções desempenhadas juntamente com a função principal, vendas, através de uma escala, onde todas participam de forma igual.

Os clientes criam vínculos com as vendedoras e com a empresa, uma vez que são chamados pelo nome, recebem toda a atenção durante a sua presença na loja, por parte das colaboradoras, e isso gera feedbacks positivos para a organização.

Utilizou-se a análise SWOT para mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa, com na entrevista, observações e estudo sob a empresa, buscando características que possam auxiliar no seu desenvolvimento. Essa análise é dividida em duas partes, sendo o ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos da loja, e o ambiente externo, onde encontramos as oportunidades e ameaças, como apresentado no quadro abaixo:

Figura 2 – Análise SWOT - Forças e oportunidades



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dentro do ambiente interno, verificou-se que a Loja da Maria possui inúmeras forças, o que dá a empresa mais credibilidade perante o mercado e aos vários clientes fidelizados. A localização da empresa é um ponto marcante, uma vez que está situada em uma região de fácil acesso, com uma sala comercial de esquina.

A loja trabalha com uma grande variedade de peças, e também possui um carro para fazer entrega de mercadorias. O carisma e energia da gestão é outro fator que atrai diversos clientes, sempre buscando oferecer algum diferencial, como a mesa de doces montada aos sábados.

Está sendo realizada a implementação de um sistema de vendas dentro da loja, onde facilitará no dia a dia para as vendedoras e também agilizará o atendimento para os clientes. Outro ponto é o cartão de crédito da loja, e a facilidade na forma de pagamento das compras, sendo um atrativo.

Englobando todos estes pontos, a empresa recebe muitos *feedbacks* positivos dos clientes, o que torna a Loja da Maria mais sólida no mercado.

Algumas fraquezas também foram identificadas, porém elas fazem parte do processo administrativo da empresa e não estão diretamente ligadas aos clientes. Dentre elas, podemos citar a inexistência de um gerente de loja, que possa assumir a responsabilidade na ausência dos gestores, como apontado no quadro abaixo:

Figura 3 – Análise SWOT – Fraquezas e ameaças



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Também pôde-se notar a falta de um processo de compras e controle de estoque, que funcione de forma assertiva, para que não falem peças no setor de vendas e nem sobre peças desnecessárias no estoque.

No que diz respeito ao processo financeiro, notou-se que os gestores não possuem pró-labore, sendo assim fazem retiradas direto do caixa da empresa para cumprir com suas obrigações pessoais. A empresa não possui um controle financeiro minucioso, uma vez que não sabem exatamente quais os custos da mercadoria para precificação dos produtos, entre outros fatores.

A empresa também não possui missão, visão e valores, os quais tem por objetivo estabelecer a identidade e o propósito do negócio, sendo de suma importância para direcionar a tomada de decisões pelos gestores, deixando claro o caminho a ser seguido e onde a empresa almeja chegar.

Já no ambiente externo, notou-se que a empresa tem grandes oportunidades a serem exploradas, uma vez que já possuem um domínio de site próprio para futura estruturação e um *e-commerce*, podendo assim ampliar ainda mais a sua cartela de clientes, atingindo públicos de diversas cidades e regiões.

Também pode ser estruturado o marketing da empresa, fazendo com que tenha mais engajamento nas redes sociais, definindo o público alvo para atingir as pessoas certas com as ações.

É necessário também fazer uso do pós venda, onde os clientes são contatados após a compra para saber a satisfação com o produto, atendimento, e se é necessário mais alguma mercadoria, podendo converter em novas vendas, atual ou futura.

Foram pontuadas algumas ameaças no segmento, sendo a falta de conhecimento da concorrência direta, sabendo-se que existe, mas não quem são, da mesma forma que tem ciência que essa concorrência tem força no mercado.

Outro ponto é a instabilidade do mercado financeiro, onde os juros se tornam muito altos para a empresa que necessita comprar a prazo, não podendo ser repassado em sua totalidade aos clientes, que muitas vezes compram na loja pelo custo dos produtos não ser abusivo, e também não tem um poder de compra tão grande.

## 4.2 DADOS DO EMPREENDIMENTO

Razão social: Debora Fernandes Heppner – Eireli

Nome fantasia: Loja da Maria

CNPJ: 80.154.099/0001-15

Endereço: Rua Expedicionário Edmundo Arrabar, nº1546 - Santa Rosa, Porto União - SC, 89400-000

Número De Funcionários: 6

Tamanho da sala comercial: 385m<sup>2</sup>

## 4.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

As partes que seguem irão tratar das proposições elaboradas para a Loja da Maria. Foi realizado, através da análise SWOT, o diagnóstico do segmento para entender as oportunidades e também as necessidades da empresa.

Dentro do plano de gestão de pessoas, desenvolveu-se um organograma atual e futuro da empresa, e também missão, visão e valores, os quais puderam ser estruturados juntamente com os gestores.

Elaborou-se também um formulário de descrição e análise de cargos. O processo de recrutamento e seleção, além de serem descritos através de um fluxograma e desenvolvido para cada etapa do processo, um formulário para auxiliar na organização do processo, sendo eles: desenho da vaga, divulgação da vaga, retenção e triagem dos currículos, entrevistas, testes práticos, bem como devolutiva aos candidatos.

Foi proposto um modelo de treinamento e desenvolvimento, juntamente com o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), ligadas às estratégias de endomarketing.

Do mesmo modo foram trabalhados dentro do plano estratégico de finanças, ferramentas como *markup*, ponto de equilíbrio e margem de contribuição, auxiliando diretamente na correta precificação das mercadorias e gestão financeira da empresa, o que tornou possível, a sugestão de uma planilha para ser utilizada posteriormente na precificação dos demais produtos.

Outro quesito proposto, foi dentro do plano de marketing, onde foi realizado um planejamento para as mídias sociais, por meio de uma análise das redes sociais da empresa para fazer tais proposições. Sugeriu-se a utilização de propaganda em telões e outdoors, realizou-se a estratégia de cliente oculto para avaliar o atendimento pelas colaboradoras da empresa, bem como foi realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes.

Também foram abordadas algumas diretrizes dentro dos processos da empresa, como a logística, o processo de compras e estocagem das mercadorias.

### **4.3.1 Plano Estratégico em Gestão De Pessoas**

#### *4.3.1.1 Diretrizes estratégicas: Missão, Visão, Valores e Organograma (Atual e Futuro)*

##### 4.3.1.1.1 Missão, Visão e Valores

A estratégia para elaboração e sugestão da estruturação das diretrizes missão visão e valores da empresa, consistiu em reunir toda a equipe operacional e gerencial para uma atividade prática. A equipe teve esta abertura e no dia 22 de novembro de 2021 aconteceu a atividade.

A equipe foi até a loja para fazer uma dinâmica com as colaboradoras, onde a ideia foi reunir as informações de uma maneira bem descontraída para a elaboração das diretrizes de missão, visão e valores da organização. Toda a equipe da loja se mostrou bem participativa e interessada no assunto, todas deram ideias e complementos durante as conversas, e de um modo natural e extrovertido foi possível perceber a alegria e a disposição no olhar de cada uma com o sentimento de total entrega ao momento.

A reunião foi feita no espaço central da loja onde todos puderam se acomodar no chão com tapetes de uma maneira bem confortável e com objetivos em comum “o desenvolvimento da organização”, assim pode-se fazer perguntas que as fizessem pensar e dar uma resposta bem objetiva ao que a empresa faz de melhor, como age, como é, e pelo que é reconhecida.

Os materiais a serem utilizados foram: uma caixa de som, três cartolinas, canetas diversas e *post it's* (papeis coloridos auto colantes). O tempo de duração desta aplicação foi de 50 minutos.

Iniciou-se com apresentação da equipe, e para criar vínculo, quebrar o gelo do primeiro contato e propiciar um ambiente de maior descontração, a equipe propôs uma dança com os colaboradores, com uma música animada conhecida por todos.

Os colaboradores foram extremamente participativos, e demonstraram ânimo no decorrer das atividades. A coreografia e os comandos foram dados pela equipe de alunos. Ao fim da música, todos os participantes foram convidados a sentarem-se no chão, ao invés de fazerem o uso de cadeiras e mesas de maneira tradicional, o intuito disso foi fazer com que todos os participantes se colocassem em situações diferentes do convencional os estimulando a pensar ‘fora da caixa’.

Um dos acadêmicos iniciou as falas dando embasamento teórico ao que diz respeito a missão de uma empresa, e sua importância em trazer consciência a tudo aquilo que a empresa entrega, oferece e sua parcela de importância para a sociedade.

Todas as vezes que os acadêmicos pronunciavam as palavras “missão, visão e valores”, os colaboradores recebiam o comando de que precisavam repetir a palavra e um gesto que simbolizasse para eles aquele conteúdo. Esta estratégia apoiou a fixação das informações, criando memórias para que sempre que ouvirem ou fizerem os gestos lembrem-se do conteúdo e de sua aplicação prática.

Para a representação da missão organizacional os colaboradores elencaram os seguintes conceitos:

### Quadro 1 - Missão

Roupas e decorações – Satisfação - Excelência em atendimento – Conexão – Criatividade – Conteúdo - Preço justo – Reconhecimento - Tratamento com igualdade - Alegria - Produtos de qualidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como visão para a empresa, de onde esperam chegar ou se ver a longo prazo os colaboradores e gestão pontuaram os quesitos apresentados a baixo:

### Quadro 2 - Visão

Satisfazer – Fazer a diferença no universo – Ter autoridade e presença – Fidelização – Impactar pessoas – Inovação – Reconhecimento – Criatividade – Atendimento – Impactar pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Com relação aos princípios de valores organizacionais, tudo aquilo que a empresa acredita ser bom, útil e desejável, os seguintes valores foram levantados:

### Quadro 3 - Valores

Entusiasmo – Envolvimento – Comprometimento – Trabalho em equipe – Verdade e credibilidade – Iniciativa e agilidade – Criatividade - Escuta ativa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Ao encerramento da atividade agradeceu a empresa pelo espaço, tempo e participação, finalizando com um grito de entusiasmo. Todos uniram suas mãos em roda como se estivessem iniciando uma partida de vôlei, antes de gritar "1,2,3 Loja da Maria", que foi o grito escolhido, cada participante precisava falar uma palavra quemais havia sido marcante durante a apresentação, ou até mesmo uma palavra positividade ânimo e incentivo.

Por fim os acadêmicos levaram um bolo em agradecimento a equipe. E todos esses momentos serviram como base para que a proposição da missão, visão e valores da empresa fosse construída.

Pode-se observar que a equipe por inteira tem uma energia, ânimo e auto astral admiráveis. Toda equipe é reflexo fiel do perfil da gestora, o que faz do clima organizacional algo extremamente leve e característico da empresa.

Contudo, a sugestão dessas diretrizes então apresentadas no apêndice A – Missão, Visão e Valores. A missão consiste na base da organização, é aquilo que a empresa oferece todos os dias, por isso foi colocada abaixo na imagem. Os valores são os princípios, simbolizados como degraus na imagem, fazendo alusão a movimento do trabalho com base em cada um dos princípios, além de que são os valores o método de conduta necessário para que a empresa atinja sua visão, colocada mais ao topo da imagem, representando a direção pela qual a empresa deve seguir em busca constante.

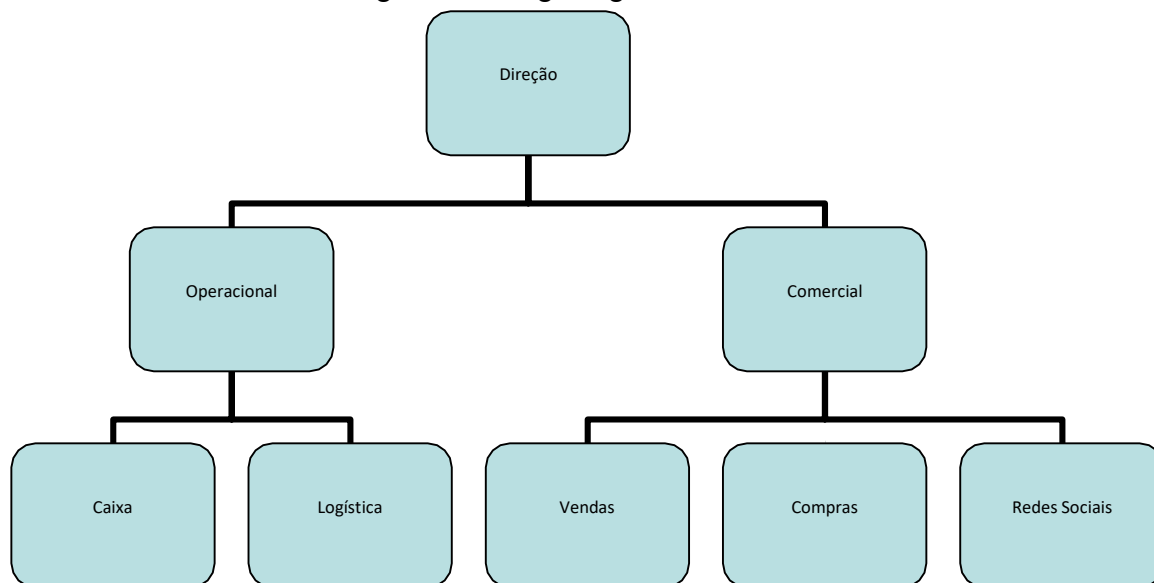
Que este quadro possa ser impresso e disponibilizado para visualização de todos reforçando o que é a Loja da Maria, o que oferece, como trabalha, onde quer chegar e como se comporta.

#### 4.3.1.1.2 Organograma

Analisando a empresa Loja da Maria atualmente, também foi possível analisar que a organização possui algumas áreas como a direção e administração com fragilidades em pensamento e gerenciamento sistêmico em sua situação, comandada por dois proprietários, sendo eles o meio de comunicação e informação de toda a loja, percebe-se que o setor operacional comandado pelo proprietário é somente ligado a ele, fazendo-se o controle de todo o caixa da empresa, até mesmo a logística, ao qual depende do mesmo para fazer as entregas.

A empresa também conta com o setor comercial, controlado pela proprietária, a qual comanda toda a parte de compra das mercadorias e marketing via redes sociais. São feitas viagens para compras e algumas peças os próprios proprietários levam consigo, com objetivo de minimizar custos com deslocamento. Assim que as mercadorias chegam na loja, logo são divulgadas nas redes sociais, alcançando os mais diversos clientes. A loja conta com muitas variedades de roupas, porém com poucas opções, assim, somente o que se encontra nos suportes está disponível, deixando a desejar para aquele cliente que procura um tamanho diferente.

Figura 4 – Organograma Atual



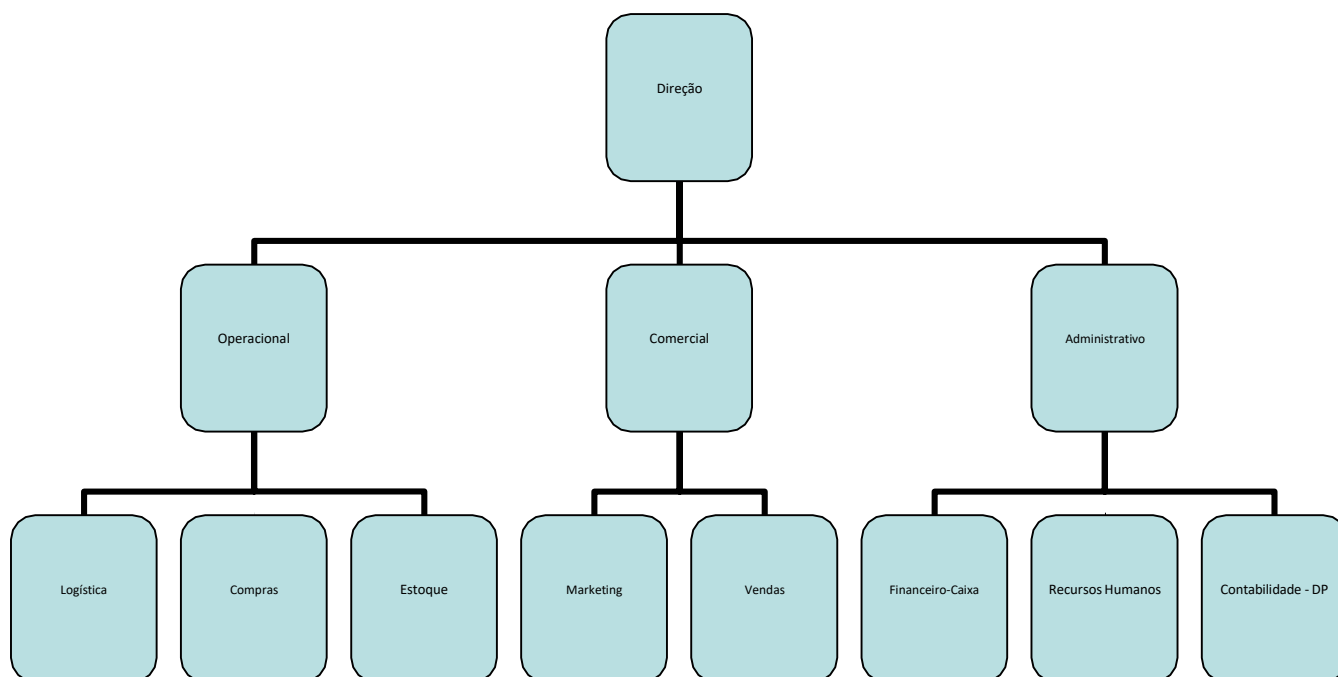
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Analisando as áreas da empresa atualmente, é possível discorrer que para uma boa administração será preciso algumas melhorias e até mesmo adicionar novas funções dentro desta organização, atualmente a empresa não contempla de um auxiliar ou gerente, contando somente com o proprietário que se ocupa muito em tarefas que poderiam ser exercidas por um terceiro membro. Diante disto, nossa proposta considera a contratação de uma pessoa que irá exercer a parte administrativa, sendo responsável por atender e direcionar a área de recursos humanos, compreender como anda a situação financeira da empresa e o caixa da mesma.

Pode-se considerar que a partir desta compreensão, o setor operacional não estará sozinho, podendo contar com seu subordinado nas demais tarefas, assim, o proprietário responsável por dirigir este setor, poderá administrar esta área com mais atenção, controlando toda a parte de logística, compras e estoque do negócio.

Voltado para a área comercial, que antes exercida pela proprietária, tomada pela sua vontade de fazer parte do todo, ocupava a função de compras e estoque de mercadorias, agora ela em sua melhor posição, atende o que mais gosta de fazer, estar perto dos seus clientes, desde a divulgação dos seus produtos até as vendas, não deixando de lado sua essência, mas fazendo o que sabe fazer de melhor, divulgar a sua loja e atrair novos clientes para perto.

Figura 5 – Organograma Futuro



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.1.2 Descrição e Análise de Cargos

A descrição e análise de cargos auxilia na contratação e movimentação dos colaboradores, de acordo com o perfil desejado e as necessidades do empregador, esta estratégia auxilia de base para diversos processos como: recrutamento e seleção, manual do colaborador (este tipo de manual é um documento interno que tem o intuito de nortear o funcionário em suas atividades e desempenho esperado durante a execução de seu trabalho), treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho dentre outros processos na gestão de pessoas.

Para qualquer função dentro da loja da Maria, a descrição de cargos deve estar bem clara, uma vez que o funcionário deverá entender exatamente o que irá fazer e quais serão suas responsabilidades. No entanto, hoje a empresa não conta com uma descrição de cargos sendo que essa se faz necessária para que seja repassada aos novos colaboradores e apoie em outros processos no decorrer deste trabalho citados. A descrição precisa atender a alguns quesitos como:

- Descrição do cargo deve ser clara e levar em conta os deveres, tarefas e responsabilidades do ocupante, como, em quanto tempo e em qual momento, como deve ser executado o trabalho e quem deve exercê-lo.
- Determinar todos os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu desempenho adequado.
- A descrição do conteúdo do cargo deve possuir suas principais atividades.
- Contar com o auxílio do organograma nesta análise, onde são definidos os postos dos cargos de maneira hierárquica de responsabilidades e de subordinação.
- Tópicos e escala das atividades que serão desenvolvidas por cada um.

A equipe sugere um modelo de descrição de cargo que apoiara a empresa na construção deste processo, nele são abordados diversos quesitos como: natureza do cargo, suas especificações, objetivos que o cargo precisa entregar, formação técnica necessária, conhecimentos obrigatórios, tempo de experiência necessárias para o cargo, habilidades desejáveis, responsabilidades que o cargo exige, atividades e tarefas executadas bem como os resultados que esperam ser alcançados.

Esta descrição pode ser sumária de forma resumida e detalhada de maneira mais completa, esta última é a qual se propõe para a Loja da Maria. Sugere-se que os gestores preencham o formulário apresentado no apêndice B – Descrição de Cargos, com suas considerações, observações, pesquisas online em sites oficiais como: CBO - Busca por Título - 5.1.7 ([mtecbo.gov.br](http://mtecbo.gov.br)), a fim de efetuar um alinhamento das exigências internas próprias da organização, como também obrigatoriamente contidas na (CBO) Classificação Brasileira de Ocupações.

É imprescindível que haja a participação e flexibilidade dos colaboradores das funções, para que a descrição seja rica de detalhes, para tanto podem ser convidados a responderem alguns quesitos presentes no formulário, a fim de complementar informações que podem passar despercebidas pelos gestores, como o caso de algumas atividades e tarefas básicas do dia a dia de trabalho. Isso faz com que a descrição de cargos se torne multidisciplinar e alinhada com o ambiente organizacional.

#### *4.3.1.3 Processo de Recrutamento e Seleção*

Como o meio de interação com o público é feito por parte pelas redes sociais como *Instagram*, a empresa deve adotar algumas medidas de formalidade em questões sobre vagas de emprego em seu processo de recrutamento, sendo que elas devem possuir todas as informações necessárias da determinada vaga e os critérios que o candidato deve possuir, para que assim só sejam selecionados os verdadeiros interessados.

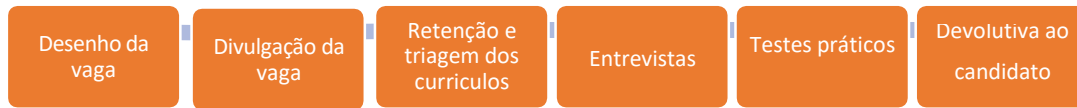
- Publicação da vaga deve ser formalizada e conter todas as informações necessárias, desde os critérios que a vaga exige, funções do cargo e também contato e localização da empresa.
- Fazer um bom roteiro de entrevista.
- Divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.
- Atrair o candidato cujo perfil é compatível com os requisitos do cargo.
- Conhecer o desenho de cargos, a análise e a descrição do cargo e o mapeamento de competências.
- Com base na identificação dos requisitos do cargo e das competências buscadas no profissional, o recrutador poderá se comunicar da maneira correta com seu público-alvo e atrair profissionais qualificados, com os requisitos necessários para o cargo.

Sendo assim, a partir de ter os candidatos interessados pela vaga, o recrutador irá selecionar os melhores que atendam as expectativas da vaga, tais como a essência que demonstra, boa comunicação e interação, agilidade e multifuncionalidade para a função.

- Selecionar os candidatos que mais se encaixam à aquela vaga, fazer uma filtragem e análise das qualidades que cada um possui a partir do comprometimento com a organização.
- Comparar os candidatos e suas competências, e ver qual melhor se encaixa no perfil da vaga, à equipe e à cultura da organização.
- As entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidades para cargos estratégicos, e técnicas de simulação para cargos operacionais.

Para facilitar todo esse processo de recrutamento e seleção, sugere-se que a empresa siga o seguinte a representação prática apresentada no fluxograma abaixo:

Figura 6 – Fluxograma Recrutamento e Seleção



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.1.3.1 Desenho da Vaga

Ao analisar a necessidade de uma nova contratação ou reposição de uma vaga, é de suma importância que a empresa faça o desenho da vaga, este é o primeiro processo. Este desenho é uma representação escrita do perfil que a vaga precisa atender. Neste caso a descrição de cargos pode ser usada como base para este processo, caso a descrição de cargos não esteja concluída, propõem-se em anexo o preenchimento do modelo apresentado no Apêndice C – Desenho da Vaga.

As informações pertinentes para esta etapa são: nome do cargo, carga horária, valor do salário base fornecido, se é um cargo comissionado ou não e quais benefícios a empresa oferece. Além de atribuições importantes como é o caso do objetivo do cargo, conhecimentos técnicos e qualificações obrigatórias ou desejáveis, tempo de experiência necessário, bem como habilidades comportamentais desejáveis.

#### 4.3.1.3.2 Divulgação da vaga

Tendo o desenho da vaga em mãos, passa-se para a segunda etapa, o processo de divulgação da vaga, podendo esta ser uma vaga interna (quando a empresa tem a intenção de reter e possibilitar a vaga a um colaborador da organização), ou a vaga externa (quando o interesse e necessidade da empresa é contratar alguém de fora da empresa).

Com estas informações definidas, faz-se necessário escolher o meio de comunicação a ser divulgada, seja nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, as quais a empresa faz uso frequente, ou em determinados casos fazer o uso de outros meios, como divulgação em rádio, carros de som, agências de emprego e telões, por exemplo.

Em apêndice D – Divulgação da Vaga, a equipe faz a sugestão de um modelo pronto para ser publicado. Sugere-se também que a empresa monte um texto com

uma chamada breve, de modo a explicar informações que na publicação não são citados.

#### 4.3.1.3.3 Retenção e Triagem dos Currículos

O processo de retenção e triagem dos currículos consiste no recebimento dos currículos, sejam estes de maneira física ou digital. Sugere-se que independente da forma pela qual os currículos cheguem até a loja, estes sejam cadastrados dentro de um banco de dados ou banco de talentos de digital, como apresentado no apêndice E – Banco de Talentos, de fácil acesso e compreensão.

Também neste processo é feita uma primeira triagem, onde os currículos que não se enquadram para a vaga divulgada são arquivados para alguma oportunidade futura, e os currículos que se enquadram para a vaga são contatados via e-mail ou telefonema, como a empresa preferir, a fim se apresentarem para o processo de entrevistas.

Caso o currículo não seja selecionado para entrevista neste momento, sugere-se a seguinte mensagem:

Figura 7 – Devolutiva Seleção

Bom dia, *Nome do Candidato*, como vai? Esperamos que bem.

Somos da Loja da Maria, recebemos seu currículo e informamos que neste primeiro momento não possuímos vagas em que seu perfil se enquadre, no entanto, ficaremos com seu currículo para novas oportunidades. Agradecemos seu contato e disposição, desejamos a você boa sorte em sua busca.

Atenciosamente.

*Nome do entrevistador*  
Equipe Loja da Maria  
(042) *Telefone*

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Caso o currículo seja selecionado para entrevista, sugere-se que a empresa use o seguinte modelo para contatar os candidatos:

Figura 8 – Devolutiva Seleção

Bom dia, *Nome do Candidato*, como vai? Esperamos que bem.

Somos da Loja da Maria, recebemos seu currículo e gostaríamos de conhecer melhor seu perfil. Caso seja de seu interesse fazer uma entrevista conosco estaremos atendendo no dia *XX.XX.XXX (dia da semana)*, às 00:00h em nossa loja, Rua Expedicionário Edmundo Arrabar, nº1546 - Santa Rosa, Porto União.  
Atenciosamente.

*Nome do entrevistador*  
Equipe Loja da Maria

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.1.3.4 Entrevistas

Para o processo de entrevista propõem-se um formulário, como apresentado no apêndice F – Formulário de Entrevistas. Alguns campos de questionamento podem ser pintados para facilitar a visualização e análise futuras, como por exemplo se a pessoa possui filhos ou não e com quem os deixaria em caso de precisar trabalhar, além de grau de escolaridade.

O intuito da entrevista é obter o máximo de informações do candidato possíveis, a fim de compreender se seu perfil se enquadra para a vaga ou não.

Estas informações variam de pessoais com quesitos como idade, filhos, uma breve apresentação sobre o candidato, suas potencialidades e pontos a melhorar, bem como questões de seus conhecimentos sobre a empresa, se o candidato é um cliente ou não, o que ele espera da vaga, seus conhecimentos e entregas passadas se houverem outras experiências. Sem esquecer de questões como os motivos que o levaram a sair dos empregos anteriores.

Para finalizar a entrevistas sugere-se abrir um espaço para que o candidato questione caso tenha alguma dúvida, e sempre agradecer a ele por sua disponibilidade em fazer a entrevista.

Criou-se também um campo para observações caso algum ponto seja levantado na entrevista além dos citados nas perguntas. Dois quadros com os títulos aprovado e reprovado, existem no formulário para serem pintados pelo entrevistador, isso facilitará a visualização das entrevistas.

#### 4.3.1.3.5 Técnicas de Simulação

A organização precisa ter critérios bem definidos e claros sobre o que precisa ser analisado no candidato na hora da entrevista. Para que este processo tenha maior efetividade, sugere-se alguns de simulação prática a serem feitos dentro do processo de seleção. Caso a empresa não possua seus critérios de avaliação em um primeiro momento, a equipe propõe sugestões:

##### Técnicas de Simulação: Cargo de Vendedor

O uso de dinâmicas para analisar se os candidatos a vendedores possuem performance em situações práticas, tem a finalidade de entender o grau de criatividade por parte do vendedor em situações adversas, bem como descobrir e experimentar novos comportamentos durante as simulações. Estas estratégias possibilitam a análise de uma performance completa. Ao cargo de vendedor as técnicas de simulação são as seguintes:

- Dinâmica do *WhatsApp*

O candidato terá que enviar um áudio de 1 minuto para um número de telefone indicado pela empresa, com o intuito de vender um produto e citar todos os seus benefícios e qualidades, este produto pode ser algum de vendas da empresa. O vendedor deve ser claro, espontâneo e criativo, como por exemplo: “Olá Julia, tudo bem? Aqui é fulano da loja da Maria. Está calor hoje né?! Gostaria de te contar um pouco sobre nossa linha de blusinhas para o verão (...)”. Alguns pontos serão levados em consideração, bem como a comunicação, a duração do áudio e clareza, a criatividade e também o domínio do assunto.

- Dinâmica de Entrevista Invertida

Esta dinâmica consiste em proporcionar ao candidato se comunicar com um vendedor que já faz parte da empresa, através de uma ligação, com duração de 15 minutos, essa entrevista visa fazer perguntas em relação ao dia a dia e obter informações com interesse na empresa. Nessa dinâmica o candidato para vendedor se mostra criativo em relação as perguntas que irá fazer ao outro e depois é considerado em relação aos seus potenciais e habilidades a desenvolver.

- Dinâmica do Paredão Com Talentos do Time

Esta estratégia reúne 5 pessoas de diferentes áreas da empresa com o intuito de realizar perguntas aleatórias e criativas para o candidato em questão, como por exemplo: O que você gosta de fazer para se divertir? O que te deixa mais feliz para trabalhar em um dia de chuva? Você acredita que suas vendas são bem sucedidas?

É uma dinâmica interessante para saber quais são realmente os interesses do candidato na empresa e suas verdadeiras intenções a longo prazo.

#### Técnicas de Simulação: Cargo de Operador de Caixa

Aplicar testes podem ser de grande valia a encontrar a pessoa ideal e com perfil qualificado para a vaga. Existem alguns testes específicos voltados a cada cargo, e por exemplo, a função de operador de caixa:

Sugere-se o uso de testes técnicos, usados como ferramenta de auxílio à conhecimentos específicos exigidos pelo cargo, como por exemplo, o uso do Excel, planilhas, idiomas e finanças, para este último critério sugere-se que a empresa possibilite ao candidato a contagem de numerários, podem ser usadas espécies verdadeiras ou falsas, o intuito é analisar a habilidade, atenção e agilidade do candidato. Apresenta-se em Apêndice G – Teste de Simulação Operador de Caixa, um modelo de questionário avaliativo também.

#### 4.3.1.3.6 Devolutiva ao Candidatos

Esta ação, embora possa parecer simples, demonstra importância com o candidato. A seguir um modelo de devolutiva ao qual o candidato não foi aprovado para a vaga:

Figura 9 – Devolutiva Entrevista

Bom dia, *Nome do Candidato*, como vai? Esperamos que bem.

Somos da Loja da Maria, gostaríamos de agradecer sua participação em nosso processo seletivo, salientamos que seu perfil não foi selecionado no momento, entretanto manteremos seu currículo em nosso banco de dados para oportunidades futuras. Desejamos também boa sorte em sua busca. Atenciosamente.

*Nome do entrevistador*  
Equipe Loja da Maria  
(042) *Telefone*

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sugere-se também a seguinte devolutiva para aprovação de um candidato:

Figura 10 – Devolutiva Entrevista

Bom dia, *Nome do Candidato*, como vai? Esperamos que bem.

Somos da Loja da Maria, gostaríamos de agradecer sua participação em nosso processo seletivo, e também parabenizá-lo(a), seu perfil foi selecionado para a vaga de *Nome da Vaga*. Pedimos que nos procure pessoalmente durante o dia de hoje *XX.XX.XXXX*, para que possamos dar sequência em seu processo de admissão. Atenciosamente.

*Nome do entrevistador*  
Equipe Loja da Maria  
(042) *Telefone*

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Estas devolutivas também podem ser feitas via telefonema, contendo as mesmas informações descritas nas mensagens acima citadas.

#### 4.3.1.4 Treinamento e Desenvolvimento

Se a organização procura desempenho de seu pessoal, é preciso que alguns métodos sejam aplicados, assim como motivações e treinamentos também. Em vista disso, para que as vendedoras continuem se saindo bem e se aperfeiçoando ainda

mais no atendimento e nas vendas, é preciso que o treinamento dessas funcionárias seja acompanhado com toda atenção em relação aos objetivos que se quer alcançar.

Primeiramente, o treinamento deverá ser feito em um momento fora do horário de trabalho, bem como antes do início das atividades, uma vez que depois do trabalho todos estariam cansados, então ajustar este horário pela manhã como treinamentos toda semana juntamente com reuniões e debates de melhorias, poderia contribuir muito com a organização e o bom convívio de todos.

Ao treinamento:

- Treinamento pela manhã (antes do trabalho).
- Propor reuniões e debates para melhorias e bom convívio de todos.
- Aperfeiçoar a formação profissional da pessoa, fazendo com que ela adquira um maior conhecimento em sua área de atuação, bem como conhecer o negócio, a missão, os princípios e valores da organização.
- Permitir ao colaborador especialização em uma função específica, podendo otimizar os resultados de seu trabalho; o treinamento contribui para atrair e reter os profissionais; oferecer à pessoa atualização, aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências, conhecimentos, atitudes e habilidades, preparando-as para assumir novas funções e cargos.

Ao desenvolvimento:

- Propor ações planejadas de mudança, de forma a aprimorar a efetividade da organização e aumentar a satisfação dos colaboradores.
- Valorizar o crescimento humano e organizacional, processos colaborativos e participativos e um espírito investigativo.

#### 4.3.1.4.1 Levantamento das Necessidade de Treinamento

Se a organização procura desempenho de seu pessoal, é preciso que alguns métodos sejam aplicados, assim como motivações e treinamentos também. Em vista disso, propõem-se a empresa uma planilha que possibilite a mesma, fazer o levantamento de suas necessidades de treinamento como apresentado em Apêndice H – Levantamento das Necessidades de Treinamento. De modo a fazer com que suas vendedoras continuem se saindo bem e se aperfeiçoando ainda mais no atendimento

e nas vendas, é preciso que o treinamento dessas funcionárias seja acompanhado com toda atenção em relação aos objetivos que se quer alcançar.

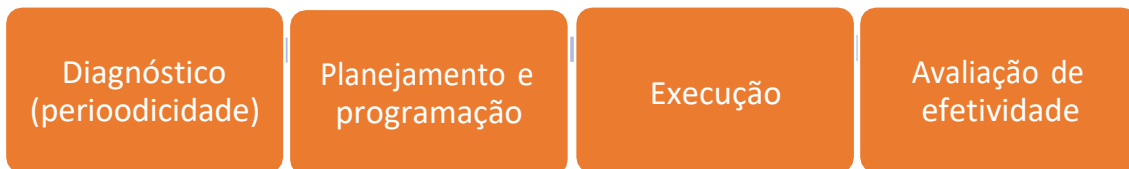
Primeiramente, o treinamento deverá ser feito em um momento fora do horário de trabalho, bem como antes do início das atividades, uma vez que depois do trabalho todos estariam cansados, então ajustar este horário pela manhã como treinamentos toda semana juntamente com reuniões e debates de melhorias poderia contribuir muito com a organização e o bom convívio de todos.

- Acompanhar o trabalho dos colaboradores, bem como se as metas estão sendo atingidas.
- Treinamento pela manhã (antes do trabalho).

Propor reuniões e debates para melhorias e bom convívio de todos.

Dentro do processo de para o levantamento das necessidades em treinamento, sugere-se a ordem e cumprimento das seguintes etapas apresentadas no fluxograma abaixo:

Figura 11 – Fluxograma LNT



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

### Diagnóstico

São representados pelos questionamentos de ‘o que, quem e quando’ no apêndice anteriormente citado, neste tópico a empresa precisa diagnosticar os princípios fundamentais do treinamento. Levantando o que precisa ser treinado, quem são os colaboradores que necessitam deste treinamento, e quando o treinamento precisara acontecer, ou seja, qual será sua periodicidade, se haverá reciclagem neste treinamento e se será um treinamento com vários módulos, por exemplo.

### Planejamento e programação

Nesta etapa são respondidas as perguntas sobre ‘onde, quando e quem’, tratam-se do planejamento para preparação do treinamento. Desta forma, define-se onde o treinamento irá ocorrer, se dentro ou fora da organização, quando deverá ocorrer, delimitando as datas do treinamento, e quantidade de tempo a ser dedicada

para isso. E principalmente quem irá ministrar o treinamento, se alguém que trabalha na empresa ou uma pessoa terceirizada, além de apontar os custos gerais deste processo, seja com pessoas ou recursos, preparando todos os materiais necessários.

#### Execução

Deixar claro nesta etapa quais são as fragilidades a serem reparadas com o treinamento. Neste processo são colocados em prática todos os conteúdos que possibilitem o treinamento. É importante ressaltar, quais serão as técnicas utilizadas, sejam práticas, teóricas, operacional, dentre outras definidas pela organização.

#### Avaliação de Efetividade

Esta é a etapa de fechamento do treinamento, sugere-se além de um acompanhamento minucioso por parte da liderança, que a empresa possibilite ao colaborador informar sua absorção dos conteúdos, temática de aprendizagem, se o treinamento foi produtivo ou não. Para que haja um parâmetro de avaliação, algumas perguntas podem ser questionadas aos colaboradores de maneira anônima ao fim do treinamento ou alguns dias após. O intuito não é identificar quem aprendeu mais ou menos, e sim analisar se o treinamento foi capaz de ensinar o que precisava.

- Qual foi o maior aprendizado que você teve com este treinamento?
- Qual sua opinião com relação ao treinador?
- Quanto o treinamento te ajudou em suas atividades na empresa?
- Quais suas sugestões para os próximos treinamentos?

Sugere-se também que a empresa invista em treinamento com foco no uso das redes sociais, uma vez que isso faz parte da rotina dos colaboradores, bem como treinamentos com foco em tendências do mercado da moda, e estratégias de pós vendas.

#### 4.3.1.5 Estratégias de Endomarketing

A empresa em si tem um grande envolvimento com seus colaboradores assim como com seus clientes, e para transparecer esta relação, é preciso cultivar isto. Assim, para que também os colaboradores se sintam motivados a produzir e permanecer na empresa, alguns exemplos de ações são:

- Bonificações irão entretê-los, como por exemplo, vale refeição, comissões ou funcionário destaque.
- Reuniões e conversas para debates de melhorias.
- Dinâmicas entre a equipe e descontração.
- Reconhecimento e valorização do colaborador.
- Contratar, treinar e motivar os colaboradores, capacitando-os de forma que atendam bem os seus clientes e assim refletir sobre o marketing interno, alinhado às estratégias de marketing externo.
- Integrar a noção de cliente como fornecedor interno, trazendo melhorias na qualidade dos produtos, no atendimento e na produtividade pessoal.

O endomarketing é uma ferramenta que ajuda todos dentro da empresa a engajarem em um projeto, com ideias e momentos criativos onde a empresa tende a crescer.

#### Sou Grato

Fomentar pensamentos positivos melhora a qualidade de vida. Uma forma bem simples é escrever o motivo pelo qual é grato todos os dias. Coloque o painel em um lugar de maior fluxo na organização e convide todos para participar.

#### Pote da Gratidão

Nesse período de tantos desafios é importante exercitar a capacidade de olhar com mais amorosidade as conquistas diárias. Envie um pote com canetas e papéis de anotações e convide os colaboradores escreverem todos os dias algum aspecto positivo que aconteceu naquele dia. Após um mês faça uma reunião e convide todos a compartilharem as suas experiências.

#### Painel do Colaborador

Uma sugestão para a Loja da Maria, é prepara um Painel do Colaborador, uma ação que possibilita as colaboradoras, mostrarem sua mente criativa. Atualmente a loja detém de um espaço onde a gestora semanalmente cola diversas frases inspiradoras para suas funcionárias, a sugestão é que a empresa faça aquisição de um quadro branco, ou painel, para que cada colaboradora fosse responsável por trazer um conteúdo para colocar no quadro, seja este conteúdo uma conquista, uma reportagem interessante, uma ideia para vitrine da loja ou até mesmo uma frase

motivacional. Esta ação faria com que as colaboradoras pudessem fazer parte das ações da empresa, tendo um compromisso a mais com sua equipe, além de aumentar os níveis de motivação da equipe.

#### Operação Natal

Responsabilizar a equipe em criarem conteúdos diversos até a chegada do natal, para serem publicados nas redes sociais da loja, podem ser criados vídeos comentando lembranças boas de natal fazendo com que mais uma vez os colaboradores desenvolvam sua capacidade criativa, experimentem o gosto de criar e atrair pessoas, fazer com que a equipe corra atrás de clientes cada vez mais, e enfim cumprir a grande finalidade do endomarketing, engajar a todos em prol de um projeto.

#### Reuniões Mensais de Brainstorming

Visto que até dado momento grande parte das ideias de conteúdo partem da gerencia, a empresa pode fazer o uso de estratégias como *brainstorming*, a famosa ‘chuva de ideias’ como um procedimento padrão da empresa. A sugestão é que na última semana de cada mês a empresa reúna todos os seus colaboradores para fazer parte de um planejamento de ações. Este planejamento consiste em estimular a equipe operacional a fazer parte da tomada de ação da empresa. Podem ser usadas cartolinas e canetas coloridas, ou meios como a empresa preferir para efetuar as anotações das ideias levantadas.

Neste momento todos precisam partilhar de ideias de ações a serem feitas de forma interna e externa à organização, a fim de atrair novos clientes, manter bom relacionamento com quem já é cliente fixo, enfim, todas as ideias são válidas. Este planejamento se faz para ações do mês subsequente, podem aproveitar para fazer o uso do calendário de ações de marketing apresentado no Apêndice I – Calendário de Ações, como base para ideias.

O intuito é fazer com que os colaboradores se sintam parte das ações da empresa, desenvolvam sendo de responsabilidade compartilhada, além de aumentar o potencial criativo da loja.

### **4.3.2 Plano Estratégico em Finanças**

Por meio dos dados apresentados pelos gestores da Loja da Maria, pôde-se notar certas carências como a necessidade da precificação ideal de venda das mercadorias, ocasionando dificuldades na tomada de decisão na empresa; bem como a falta de um sistema para gestão financeira, que possibilite otimizar a coleta de dados de forma organizada, e que auxilie os gestores no gerenciamento da tomada de decisões.

Dessa forma, levando em conta as informações apresentadas pela empresa, foi estruturado um plano financeiro apresentado do Apêndice J – Plano Financeiro, com o objetivo de propor as melhorias dentro da gestão financeira.

Primeiramente o detalhamento foi feito com base no produto Calça Jeans, e por fim um apanhado geral de cinco itens que colaboram para a realidade da empresa.

#### *4.3.2.1 Gastos Fixos e Variáveis*

A partir dos dados, identificou-se como despesas: aluguel, salários, 13º salário, férias, 1/3 férias, pró-labore, água, energia, internet, material de expediente, software, mensalidade da máquina de cartão, telefone, monitoramento, contabilidade, despesas de viagem, lanche aos sábados, embalagem, combustível para entregas, material de limpeza e despesas administrativas, sendo estes gastos fixos e que podem sofrer uma pequena alteração ou não, em relação as atividades da empresa. Percebe-se que em custos variáveis, a comissão, os impostos e a taxa do cartão de crédito são levados em consideração, uma vez que são fundamentais para que a formação do preço de venda possa ser calculada de forma correta.

#### *4.3.2.2 Custos e Despesas*

A partir do levantamento das informações que foram realizadas com os proprietários, pôde-se efetuar a separação do que são custos e despesas tidas mensalmente, as quais de forma alguma podem ser deixadas de lado, já que compõem o valor de vendas dos produtos.

É possível entender como custos todos os gastos que a empresa teve ao arcar com o produto final, estando relacionados com o processo do produto, desde a aquisição ou até mesmo com a sua produção.

Como despesas, a partir desta relação, pode-se considerar que são todos os gastos ligados a administração da empresa, como por exemplo, áreas comerciais, sendo elas de marketing, segmento de produtos e despesas financeiras, portanto toda retirada de caixa são desembolsos para conservar o funcionamento da empresa, não estando relacionados com a comercialização direta de novos itens, mas sim como parte importante do processo.

#### 4.3.2.3 Margem de Lucro

O objetivo da margem de lucro é gerar lucro para a empresa e conseqüentemente otimizar as vendas dos produtos, sendo realizados cálculos de despesas envolvidas e de acréscimos sobre os custos na formação do preço final de venda.

Dentro desta margem, em relação a empresa, foi possível notar as despesas operacionais assim como os impostos para a formação do valor do lucro. A partir da coleta dos dados pôde-se realizar uma média com valores para obtenção do que será necessário para o andamento das atividades da empresa, baseando-se no seu ponto de equilíbrio.

#### 4.3.2.4 Formação de Preço de Venda

A formação do preço de venda é determinada através de uma análise realizada pelo gestor para definir qual valor será cobrado por determinado produto, considerando alguns fatores como custos, margem de lucro, gastos fixos e variáveis, entre outros elementos.

A empresa analisada não tinha nenhum método para precificação correta dos produtos, fazendo uso do *feeling* da gestora para precificação das peças, considerando seu conhecimento, o que findava por afetar a precificação da mercadoria vendida, tornando-se insuficiente para sustentação da gestão financeira da empresa, oportunizando a redução do lucro de alguns produtos ou superfaturando outros, podendo perder a competitividade no mercado. Esta análise foi realizada através dos dados apresentados pelos gestores.

#### 4.3.2.4.1 Markup

O *markup* é um índice utilizado na formação do preço de venda dos produtos, não devendo ser utilizado isoladamente como referência de precificação, ele é considerado um ponto de partida fundamental. Ele funciona como uma fórmula, na qual são apresentados os valores de tudo que representa gastos variáveis, margem de lucro e custo do produto.

Uma vez que essa ferramenta não é de conhecimento dos gestores da empresa, isso pode ocasionar na incompatibilidade de valores, identificando que algo precisa ser modificado. Desta forma, mercadorias muito caras não possuem compradores e ficam no estoque por muito tempo e os valores muito baixos podem tornar o negócio insustentável a longo prazo, reduzindo a lucratividade da organização.

O *markup* sempre tem base 1 (um inteiro). Com esse valor base, é descontado os gastos variáveis e também o lucro, obtendo-se um valor em porcentagem, o qual é utilizado de critério para calcular o valor de venda.

Figura 12 – Markup

<b>MARKUP</b>	<b>1,00</b>		
IMPOSTOS	0,08		
COMISSÃO	0,02		
TAXA CARTÃO DE CRÉDITO	0,037		
LUCRO	1,00		
SALDO	-0,14		
<b>MARKUP</b>	<b>-107,3</b>	107,3	%
<b>PREÇO DE VENDA</b>	<b>R\$ 114,01</b>		

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.2.4.2 Margem de Contribuição

A margem de contribuição é a quantia em dinheiro, que sobra da receita, após serem retirados os gastos variáveis. Ela representa o percentual que o valor das vendas contribui para o pagamento das despesas fixas e também qual a sua representatividade na geração de lucro.

Seu cálculo é fundamental para identificar qual percentual dos recursos é necessário para pagamento das despesas e ainda assim ter dinheiro em caixa.

Figura 13 – Margem de contribuição

<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	43,39	%
-------------------------------	-------	---

<b>VALORES FINAIS PARA CONFERÊNCIA</b>		
COMPRA	R\$	55,00
IMPOSTOS	R\$	9,12
COMISSÃO	R\$	2,28
TAXA CARTÃO DE CRÉDITO	R\$	4,22
LUCRO	R\$	43,39

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.2.4.3 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é um fator essencial para a organização, sendo que ele demonstra o quanto a empresa precisa vender para que as receitas se tornem proporcionais aos custos. Inicialmente o lucro da empresa é zero, o que quer dizer que quando os produtos são vendidos, todos os custos e despesas fixas e variáveis da empresa são pagos, não sobrando nada para a empresa e seus sócios.

Quanto maior o ponto de equilíbrio, maior será o alerta para realizar ações de redução do número, uma vez que, poderá ser possível buscar novos fornecedores, procurar menores preços ou até mesmo aumento de preço de venda dos itens. Seu cálculo utiliza a margem de contribuição encontrada no item anterior, dividido pelo total de gastos fixos.

Figura 14 – Ponto de Equilíbrio

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO (QUANTOS PRODUTOS A EMPRESA PRECISA VENDER PARA PAGAR TODOS OS GASTOS FIXOS E COMEÇAR A GERAR LUCRO)</b>	891	UNIDADES
---	-----	----------

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.3.2.5 *Formação do Preço de Venda com base em vários itens*

Foi proposta uma planilha para encontrar o ponto de equilíbrio geral considerando os cinco itens mais vendidos na empresa, visto que, a composição de vários itens se aproxima da realidade da empresa.

A Projeção de Compras, leva em consideração a quantidade comprada de cada produto, o custo da mercadoria e o markup calculado anteriormente.

A Projeção de Vendas, considera as vendas e o valor unitário de cada produto, juntamente com a margem de contribuição.

O critério utilizado para divisão de valores dos gastos fixos foi o rateio, considerando a participação de cada produto vendido, na receita total. Desta forma é possível encontrar o ponto de equilíbrio e saber quanto é necessário ser vendido de cada produto.

Com base nestes conceitos propõem-se que a empresa faça o uso da planilha citada no Apêndice J – Plano Financeiro, para auxiliá-la na correta gestão e formação ideal do preço de venda.

### **4.3.3 Plano Estratégico em Marketing**

De acordo com as pesquisas efetuadas, analisou-se que o público alvo da Loja da Maria é o público feminino maior de 30 anos, o que possibilita a empresa fazer uso de estratégias que atinjam esse público e atraiam também o público masculino. Acima de tudo a empresa possui um perfil que faz da sua marca forte, no entanto não possui planejamento a cerca se suas estratégias de marketing, para tanto a seguir são propostas estratégias acerca de ações de marketing que possibilitaram a empresa obter maiores e melhores resultados.

#### **4.3.3.1 Planejamento Mídias Sociais**

A Loja da Maria é uma empresa carismática, interativa e dinâmica, tanto em seu atendimento presencial quanto em suas redes sociais, como proposição para desenvolvimento da publicidade e propaganda da empresa sugere-se:

Impulsioneamento das publicações, esta ação consiste em investir valores financeiros em publicações dentro das redes sociais, fazendo com que elas apareçam mais vezes para o público, atinjam um número maior de pessoas do que atingiria sem

esta estratégia, tenham mais comentários e mais curtidas, em suma, que tenham maior engajamento.

A rede social *Facebook*, possui ferramentas de anúncio próprias para divulgação de empresa, produtos e serviços. Estes anúncios podem ser feitos do *Facebook* e replicados para o *Instagram*. As redes sociais são grandes ferramentas de marketing ao serem usadas de formas inteligentes. O *Instagram* é uma rede social online de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários, que permite aplicar filtros digitais e compartilhá-los em uma variedade de serviços de redes sociais.

As redes sociais tem usado meios de turbinar as publicações, onde se pode investir valores e em troca receber visualizações, visitas e curtidas fazendo o público conhecer melhor os produtos vendidos, além de apoiar a criação de tendências, e ajudar a fidelizar seus seguidores.

Existem ferramentas também nestas redes sociais, as quais não se faz necessário usar recursos financeiros, uma delas é fazer o uso de vídeos no *reels*, nesta ferramenta são feitos vídeos curtos que possuem um atingimento rápido de visualizações.

Outra proposta para a empresa é efetuar a padronização de seu *feed* das páginas sociais, tornar a apresentação da página harmoniosa, fazendo uso das cores da loja para montar uma grade padrão das postagens. Isso faz com que a apresentação da empresa passe a ter um toque profissional. Esta é uma estratégia que a concorrência da Loja da Maria faz uso.

A empresa costuma fazer diversos vídeos, uma sugestão é que os vídeos possuam capas e estas capas tenham algo escrito, de forma a convidar ainda mais as pessoas a assistirem o conteúdo. Investindo tempo nisso a empresa ressaltaria ainda mais sua imagem.

O que apoia este processo dentro da empresa é citado no Apêndice I – Calendário de Ações, possuir dias e números certos de publicações diárias, terá ainda mais engajamento nas redes, visto que as plataformas colaboram com quem segue as diretrizes do meio. Pesquisas acerca deste fato apontam que os usuários que possuem um cronograma de publicação com certo padrão recebem mais visibilidade.

Existem plataformas online gratuitas para edição de fotos e criação de artes como é o caso do Canva, e também aplicativos de celular para edição de vídeos como o Cap Cut, que apoiarão a loja neste processo.

Mantendo um ritmo de publicações a loja atingira maiores números, por exemplo, criar um dia para fazer *lives*, assim os seguidores saberão que sempre naquele dia da semana em determinado horário a Loja da Maria fará uma *live*. É interessante fazer uso de horários como 19h03min, as pessoas tendem a achar esses números “estranhos” e os gravam na memória.

A empresa pode optar por fazer três publicações ao dia em horários específicos, adicionar 2 vídeos no *reels* por semana, e diversos *stories* ao dia, lembrando da padronização da capa das publicações.

#### 4.3.3.2 *Proposição de Outdoors e Telões*

O outdoor é um tipo de anúncio em forma de cartaz que as empresas utilizam para a divulgação de seus produtos ou serviços, com um formato visual padrão de 9 metros de largura por 3 metros de altura em lugares estratégicos, onde tem um maior fluxo de pessoas. Dessa forma buscam atrair mais clientes para dentro da empresa. Um outdoor tem um período mínimo de 30 dias, que funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana, estes são *outdoors* em papel, lona, e com iluminação.

Existem algumas desvantagens com o uso desta estratégia, visto que em determinados lugares podem sofrer vandalismos e alguns dos melhores lugares podem ter contrato de prazo estendido dificultando a disponibilidade do local.

Outra estratégia para divulgação e prospecção de novos clientes são os painéis luminosos que são telas que ficam em edifícios e faixadas para informar propagandas de lojas, com o objetivo que as pessoas passem pelo local e vejam, assim ajudando as lojas nas suas divulgações. Como o outdoor os painéis também trabalham 24 horas por dia e 7 dias por semana, outra vantagem são que com eles tem maior dinâmica nos anúncios, maior fixação de sua marca e uma maior diferenciação de mercado, mais chances de atingir mais clientes e fácil manutenção. Sua única desvantagem é que o tempo de apresentação dele é de 15 segundos, se repetindo com um intervalo de tempo durante o dia todo, mês ou período de tempo em que foi contratado.

Sugere-se então que a Loja da Maria faça uso de outras ferramentas para atração e prospecção de novos clientes, como por exemplo a divulgação da empresa em telões digitais e *outdoors* em pontos estratégicos da região. Com pesquisas e cotações efetuadas em empresas que prestam estes serviços, pôde-se diagnosticar que um telão no centro da cidade Porto União e União da Vitória, atingem muitas

peças e são as tecnologias de propaganda mais usadas na região por empresas do mesmo ramo de atividade que a Loja da Maria.

O quadro a seguir apresenta as cotações efetuadas:

Figura 15 – Outdoor e Telões

EMPRESA	TEMPO DE EXPOSIÇÃO	INVESTIMENTO	CONTRATO
<b>ALVO PUBLICIDADE</b>			
Outdoor em papel\ sem luz	Mensal	R\$600,00	Anual
Outdoor em papel\ com luz	Mensal	R\$800,00	Anual
Locação Bi semana\ sem luz	14 dias	R\$320,00	Anual
Locação Bi semana\ com luz	14 dias	R\$400,00	Anual
<b>OUTDOOR SC</b>			
Outdoor 14 dias papel	14 dias	R\$955,00	Anual
Outdoor 14 dias em papel	14 dias	R\$490,00	Anual
<b>MICHELANGELO MIDIA</b>			
Painel de Led	15 segundos, 24 h	R\$500	Semestral ou Anual

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Cabe a organização analisar se pretende ou não fazer o uso destas estratégias que de acordo com os estudos apresentam excelentes resultados.

#### 4.3.3.3 Carro de Som

Com uma pesquisa realizada observou-se que as empresas que utilizam o carro do som possuem um aumento em sua clientela, visto que com o carro pode-se atingir uma parcela maior de clientes em potencial, em uma área maior e em horários diferentes.

Ele também possui mais uma vantagem quando comparado aos *outdoors* ou painéis de *led*, pois muitas pessoas não possuem tempo de ler ou prestar atenção nestas informações, e a audição é um sentido involuntário de atingimento de clientes. Outra vantagem é o custo, visto que este serviço de anúncio é cobrado por hora. Propõem-se então que esta seria uma das melhores opções para a loja.

Observou-se também que os melhores horários para que o carro possa passar são próximos ao meio dia ou final da tarde, visto que são horários em que as pessoas

então fora de seus trabalhos, indo para suas residências. Deste modo é importante que a mensagem a ser divulgada seja clara, curta e objetiva.

Para que as pessoas consigam ouvir a propaganda por inteiro e não apenas parte dela, um exemplo é falar o nome da loja, endereço, horário de funcionamento e os produtos que a loja oferece, dessa forma o texto fica curto e objetivo.

No quadro a seguir são apresentadas algumas cotações de empresas da cidade que prestam este serviço:

Figura 16 – Carro de Som

EMPRESA	TEMPO DE EXPOSIÇÃO	INVESTIMENTO	
		GRAVAÇÃO	HORA DE SOM NA RUA
CLASSE A PUBLICIDADE E PROPAGANDA	Determinado pela contratante	R\$ 100,00	R\$ 30,00
VITRASOM	Determinado pela contratante	R\$ 25,00	R\$ 40,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Fez-se também uma cotação caso a empresa tivesse interesse em colocar um som em seu carro, no entanto o valor seria de R\$800,00, incluso as gravações, instalação, módulo, caixa de som e cabos mais *tweeters*. O que se torna inviável visto que necessitaria novamente da ausência de um colaborador ou gestor da loja para execução desta atividade.

#### 4.3.3.4 Aplicação da Estratégia Cliente Oculto

Cliente oculto, ou cliente misterioso, é uma metodologia interativa utilizada por empresas de diversos ramos para avaliar minuciosamente seus produtos e serviços. Esse recurso funciona como uma auditoria dos pontos de contato, processos e produtos de uma empresa. Com ele, as ações da empresa são analisadas sistematicamente para verificar se estão sendo seguidas conforme o planejado.

Esta estratégia gera avaliações a respeito do negócio sob a ótica do consumidor final. Ele permite que a empresa averigue itens como: qualidade de atendimento, tempo de serviço, condições das instalações, padronização de processos e campanhas de marketing e vendas.

No dia 06 de novembro de 2021, a equipe aplicou a ferramenta cliente oculto na Loja da Maria. A estratégia consistiu em duas integrantes da equipe, irem até a loja como clientes, observarem como os processos de venda e atendimento ocorrem, diversos pontos foram analisados e com base nisso foram propostas algumas sugestões.

Logo ao entrar na loja, algumas colaboradoras faziam vídeos para a *internet*, o que ocasionou ruídos entre os atendimentos que ocorriam simultaneamente ao redor. Uma sugestão é que estes vídeos fossem gravados logo pela manhã ou ao meio da tarde, em horários onde o fluxo de clientes é reduzido, ou até faze-los em um local reservado de modo a preservar o momento de atendimento ao cliente.

Outro ponto observado foi com relação ao espaço físico da loja, muito limpa, organizada, com um ar de modernidade. O que poderia ser feito de maneira diferente seria organizar as peças com base em uma cartela de cores e divididas por araras, de modo a fazer com que o ambiente fique com uma harmonia visual tão boa quanto a apresentada na vitrine, que é muito bem organizada por sinal.

Um dos pontos mais positivos observados foi o grande acolhimento presente no atendimento, a equipe foi atendida por uma colaboradora extremamente atenciosa, retirou as peças das araras, efetuou a oferta e venda das mercadorias com maestria, demonstrou importância para os gostos das clientes, não se mostrou incisiva ou grosseira. O que fez do ambiente organizacional leve e divertido.

A qualidade das peças tinha aspecto de boa qualidade, e com preço acessível, um ponto a ser analisado com mais atenção também seria o tamanho e numeração das peças. A empresa possui uma gama muito vasta de peças nos tamanhos médio e maiores, porém poucas nos tamanhos pequenos o que dificultou a compra das estudantes neste caso em específico.

Ao encerramento do atendimento, as clientes foram questionadas de maneira muito simpática se possuíam o interesse em fazer o cartão da Loja da Maria. Ao efetuarem o pagamento à vista ganharam um desconto significativo.

De modo geral a impressão que tiveram foi positiva o que pode ocorrer são melhorias em alguns detalhes organizacionais. Para tanto a equipe desenvolveu uma pesquisa de satisfação direcionada aos clientes da loja, a fim de enriquecer ainda mais as informações levantadas.

#### 4.3.3.5 Pesquisa de Satisfação

Este tipo de pesquisa além de apresentar a empresa o grau de satisfação de seus clientes frente aos produtos e serviços oferecidos, possui o intuito de apresentar quesitos como público alvo, e levantamento de potencial de melhoria da empresa.

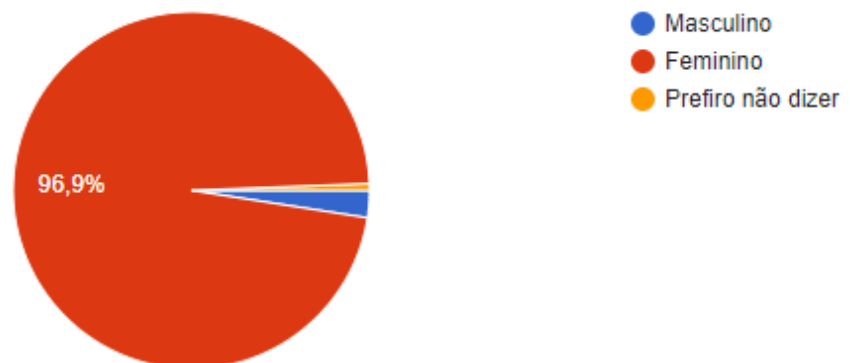
No dia 09 de novembro de 2021, a equipe lançou uma pesquisa de satisfação online a ser respondida pelos clientes da Loja da Maria, esta pesquisa ficou ativa pelo prazo de sete dias. Ao seu encerramento foram obtidas um total de 163 (cento e sessenta e três) respostas. A integra desta pesquisa pode ser conferida no Apêndice K – Pesquisa de Satisfação.

Analisou-se que de 163 pessoas que responderam à pesquisa, 96,9% são do público feminino, em sua maioria na faixa etária de 30 a mais de 50 anos. Sugere-se que a empresa faça uso de estratégias que cativem ainda mais o público masculino, com maior número de peças para estes clientes.

Figura17 – Pesquisa de Satisfação

Com qual gênero você se identifica?

163 respostas



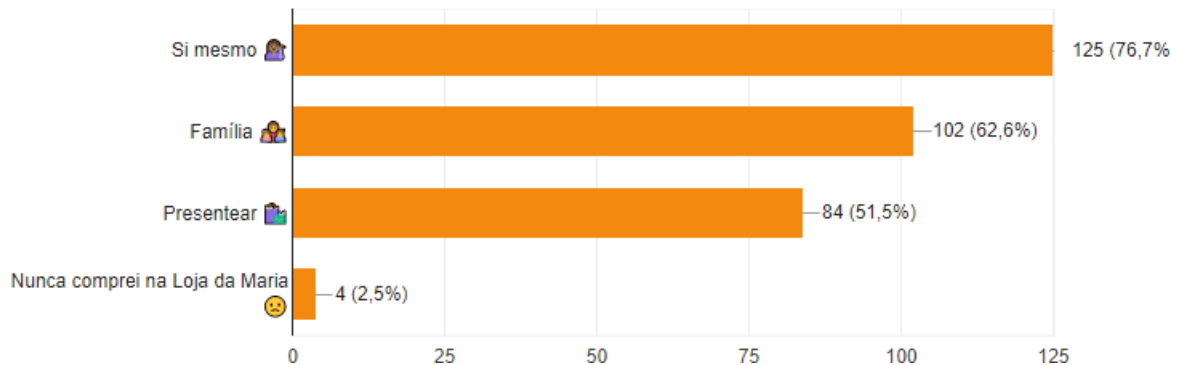
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sendo que o ticket médio de compra está na casa dos R\$100,00 a R\$300,00 por compra, além de que estas compras costumam ser para si próprio e familiares.

Figura 18 – Pesquisa de Satisfação

Você costuma comprar na Loja da Maria para:

163 respostas



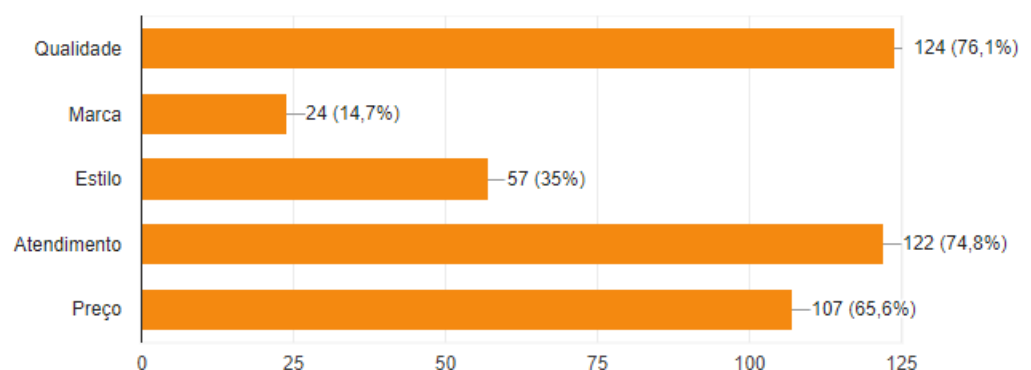
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Qualidade dos produtos e bom atendimento são quesitos que o público informou serem os mais importantes da hora da compra e concidentemente ou não, foram tópicos que levantados como os principais motivos por comprarem na Loja da Maria. O que salienta que a loja vem entregando com maestria o que o cliente espera encontrar em uma empresa deste ramo de atividade.

Figura 19 – Pesquisa de Satisfação

Na hora da compra, você leva em consideração:

163 respostas

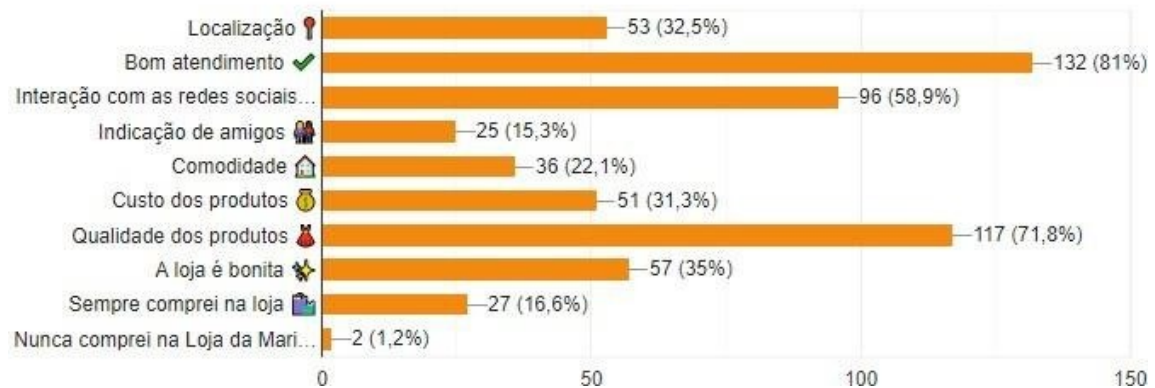


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 20 – Pesquisa de Satisfação

Quais motivos te levam a comprar na Loja da Maria?

163 respostas



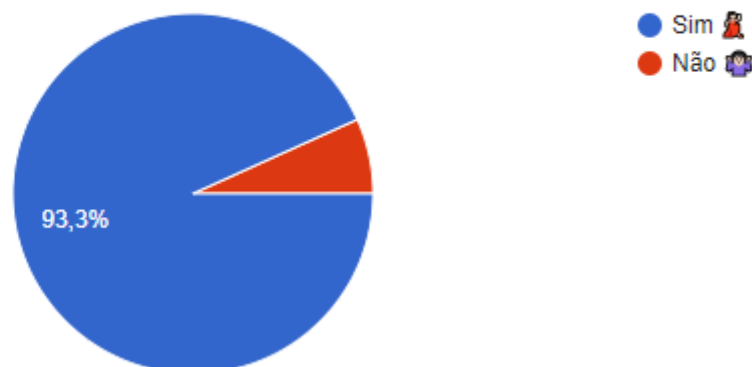
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Outro ponto interessante a ser observado é que 93,3% das pessoas que responderam ao questionário afirmam acompanhar a loja nas redes sociais, e em outra pergunta reforçaram seu carinho pela empresa, solicitando que esta não perca sua essência e continue fazendo seus vídeos nas redes sociais. O carisma da gestão é o que faz da Loja da Maria o que ela é, como apresentado nos gráficos a seguir.

Figura 21 – Pesquisa de Satisfação

Você acompanha a Loja da Maria nas redes sociais?

163 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 22 – Pesquisa de Satisfação

A loja e linda ! As meninas umas queridas. Tem várias roupas para gordinhas , mas algumas mais moderninhas é mais difícil de achar ! Mas as peças são de qualidades! Na área de peças , como enfeites . xícaras são maravilhosos !

Parabéns pelos videos q vcs fazem

Parabéns pelos videos q vcs fazem

Muito sucesso para a Loja da Maria.

Elas são muito simpáticas.

Prezo pelo bom atendimento e voces fazem isso com maestria. Parabéns!

Gosto de comprar na loja da Maria, o atendimento é bom, os preços são ótimos.

A equipe está de parabéns.

Ótima loja!! Atendimento é o diferencial.

Essa loja tem preço justo, equipe educada e animada e suprem as necessidades de todo mundo...tem grade completa ! Parabéns!

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Alguns pontos foram levantados nas respostas descritivas dos clientes como pontos a serem tratados de forma especial como desenvolvimento da empresa são:

- Ao publicar fotos e vídeos das peças nas redes sociais apresentar o valor das mesmas, isso otimizará o tempo da empresa ao responder diversas perguntas sobre valores como também auxiliará o cliente a sanar suas dúvidas de forma mais simples. Fazendo o uso de publicações padrão a empresa aprimorará a harmonia de seu *feed* e apresentará informações ainda mais relevantes ao cliente.
- A loja atende numerações maiores de suas peças de roupa e satisfaz muito seus clientes, entretanto outros com numerações menores acabam não sendo atendidos, uma sugestão é avaliar a viabilidade de maior compra de peças de tamanhos menores.
- Uma meta da empresa a médio prazo é passar a atender no ramo das vendas *online*, essa também foi a solicitação de alguns clientes que possuem interesse pela praticidade que possuem em outros *e-Commerces*.

- Sugere-se que como a parcela de clientes do público masculino é reduzida, a empresa faça uso de estratégias a fim de reter esses clientes. Reduzindo ou até extinguindo os artigos infantis e aumentando as peças masculinas, trazendo mais divulgação para este segmento e sempre oferecer para as clientes mulheres a sugestão de levar alguma peça para os homens de sua família. Fazer o uso de uma chamada para os homens criando 'a loja é da Maria, mas o dia é do homem', e neste dia criar atrações para o público masculino, mostrando para eles que a loja tem muito para oferecer.

#### **4.3.4 Plano Estratégico Em Processos**

##### *4.3.4.1 Logística*

Os processos logísticos envolvem mais de uma área da empresa e conseqüentemente possuem o objetivo de melhorar os processos e atividades que envolvem a produção, bem como a otimização do tempo em que os produtos são produzidos até sua distribuição e entrega aos clientes.

Portanto, é importante enfatizar que como a logística envolve os processos, ela procura garantir da melhor forma os planejamentos com que serão realizadas as atividades, como distribuição de materiais e serviços, para que cheguem na quantidade certa, para o cliente certo, com menor tempo possível e menor custo, e assim melhorar a relação da organização, dos clientes e com seus sócios.

A logística envolve muitos recursos, como por exemplo, mão de obra, estoque, transporte, fornecedores, prazos e preços, sendo essencial conhecer cada etapa para melhorar estes processos, seguindo algumas estratégias como:

- Organização dos processos

Toda a cadeia de suprimentos deve estar organizada conforme os processos da logística, desde a compra, o controle de estoque, até a venda e entrega do produto ou serviço ao cliente final. Esta organização serve para que os produtos sejam entregues nas quantidades certas, no tempo certo e com menores chances de erros possível, de uma forma bem controlada.

- Controlar a previsão e demanda

É importante para a empresa possuir este controle de previsão de demanda pois ela ajuda a evitar que os produtos acabem ou falem nas prateleiras, até mesmo que fiquem guardados por muito tempo, em excesso e ocupando espaço sem movimentação.

- Monitorar o estoque

É importante para a empresa saber o momento certo para repor aqueles produtos que estão em falta nas prateleiras ou já acabaram, auxilia também para ver se aquele produto está vendendo ou não.

Por fim, para entendermos melhor como estes processos podem ser melhorados, contamos com a otimização da logística como um fator essencial na redução dos custos e o aprimoramento das operações produtivas.

A otimização logística utiliza de métodos para melhorar estas atividades e consequentemente melhorar os processos, de uma forma ágil, eficaz e com o intuito de evitar falhas e reduzir os custos.

É necessário que seja feita uma análise para identificar onde será preciso melhorar, onde as realizações poderão ser aplicadas e como impactará no atendimento ao cliente, esperando os atender da melhor forma.

Para fazer esta otimização é preciso seguir um planejamento que vise otimizar as atividades, seguidas de algumas dicas, como:

- Mapeamento das atividades

Para que seja possível entender como funciona a cadeia de suprimentos, é importante mapear e delimitar as atividades, de um modo geral, compreender como os processos estão ligados. Deste modo, é necessário identificar o tempo que cada atividade tem para ser executada, quais são os responsáveis e quais tecnologias são usadas, para que assim seja possível melhor entender a gestão e se precaver de possíveis falhas.

- Correção de falhas

Se após o mapeamento foram identificadas falhas, será preciso analisar mais a fundo a questão e corrigi-las.

Deste modo, será necessário ter um cuidado maior, maior dedicação para aprimoramento e identificação dos pontos fortes e pontos fracos de toda a operação para traçar um plano melhor.

- Monitorar indicadores de desempenho

Por fim, para entender se o gerenciamento da cadeia de suprimentos está andando conforme o esperado, é preciso definir os indicadores de desempenho logístico de acordo com seus processos, de modo que seja capaz rastrear, identificar todas as operações e otimiza-las.

Para apoiar a empresa em seu processo de controle propõem-se que a empresa faça o uso da estratégia de *Supply Chain*, ou seja, aprimore sua cadeia de suprimentos, isso diz respeito a logística da empresa que envolve todos os segmentos internos e afetam os produtos e serviços para os clientes. A gestão desse processo define o sucesso ou não das entregas.

Propõem-se no Apêndice L – Classificação de Produtos, que a empresa inicie seu processo de gestão de estoque classificando seus produtos em uma cadeia de suprimentos, isso otimizará seus processos internos ao que diz respeito à gestão empresarial, localização e identificação dos materiais, evitar duplicidade de informações, e apoiar no pleno gerenciamento de estoque.

- Entregas

A Loja da Maria preza muito pelo contato com clientes, por este fato as entregas a domicilio são feitas pela própria gerência da empresa. No entanto a ausência dos gestores da loja ocasiona em sobrecarga de outras atividades. A contratação de um motorista encareceria os custos da loja, além de não haverem entregas a todo momento, o que tornaria este funcionário ocioso em diversos momentos.

Acredita-se que seria mais vantajoso para empresa, contratar uma empresa de motoboy terceirizada, e é claro os empresários poderiam fazer algumas entregas para não perder a essência da empresa, um motoboy traria mais liberdade e agilidade nas entregas, não precisaria ficar o dia todo à disposição da loja e não teria o custo com manutenção e desgaste do veículo. Um cuidado o qual precisa ter é encontrar uma empresa de motoboy ao qual se encaixe perfeitamente à cultura da Loja da Maria. Estas pessoas precisam estar totalmente alinhadas à cultura e perfil de atendimento praticado pela empresa.

Futuramente quando a empresa estruturar sua grande meta de possuir um *e-commerce* as entregas de carro tornar-se-iam quase inviáveis, pelo volume atendido, e a solução seria uma empresa terceirizada, os motoboys. Quanto maiores o nicho de vendas e produtos forem aumentando, menos tempo os empresários terão para cuidar das entregas.

Junto com empresa de motoboy seria preciso criar um canal de feedbacks para saber como estão sendo as entregas, se possuem críticas ou elogios, nas críticas procurar desenvolver e nos elogios manter ou aprimorar o processo.

#### 4.3.4.2 *Compras*

Sugere-se o uso de uma planilha, anexada no Apêndice M – Entradas, Saídas e Estoque, para que a empresa tenha controle das compras e vendas dos produtos.

Atualizando a planilha de entradas e saídas sempre que for feita uma ação de compra ou venda de mercadoria, a planilha de estoque será atualizada automaticamente, deixando em evidência quais produtos estão com estoque suficiente e quais produtos precisam de novo pedido para que não fiquem com o estoque baixo ou até mesmo zerado. Essa ação permite um controle mais minucioso do estoque da empresa, quando separado por categorias, marcas, modelos e tamanhos.

#### 4.3.4.3 *Estoque*

Como citado anteriormente nos processos logísticos, sugere que a empresa faça adesão da planilha já citada em Apêndice L – Classificação de Produtos, para o levantamento e classificação de seus produtos em cadeias, isso possibilitaria que a mesma inicie seu processo de controle de estoque e possa codificar seus produtos apoiando assim no levantamento de compra e venda de produtos.

- Código de Barras

Grande parte das empresas do ramo varejista fazem uso do código de barras em suas lojas, é uma ferramenta a qual auxilia na organização do estoque, apoia no

controle de entradas e saídas de mercadorias, bem como na rastreabilidade dos produtos, além de apoiar o monitoramento das vendas, das compras, da margem de lucro, dos estoques, do fluxo de caixa e de outras variáveis.

O código de barras nada mais é do que uma sequência numérica transformada em um desenho de barras com espessura e posicionamento diferentes. Esse código serve para ser lido por um leitor e assim identificar um produto facilitando a sua procura e ajudando a organizar o local onde ele é estocado. O uso desta ferramenta no mercado mundial é muito sólido por sua praticidade e o fácil uso em qualquer negócio.

Até conseguir implementar essa ferramenta por completo, leva-se tempo e muito trabalho, mas após conseguir catalogar todos os produtos a praticidade do andamento do processo de organização e o ganho de tempo dentro do estoque é uma vantagem muito grande

Como Loja da Maria possui em suas metas de médio prazo trabalhar com vendas *online*, a perfeita gestão dos estoques passa a ser quesito obrigatório, propõem-se que a empresa leve em consideração a implementação do código de barras dentro da loja, sem ele fica difícil obter um controle exato de estoque.

Para dar início à esta implementação, em primeiro lugar é necessário obtê-lo. No Brasil, a EAN Brasil é o órgão multisetorial e privado que administra a implantação da numeração do código de barras. A filiação à EAN Brasil pode ser feita tanto por pessoa jurídica (Ltda., associações, S.A etc.) como por pessoas físicas (artesãos, autônomos etc.).

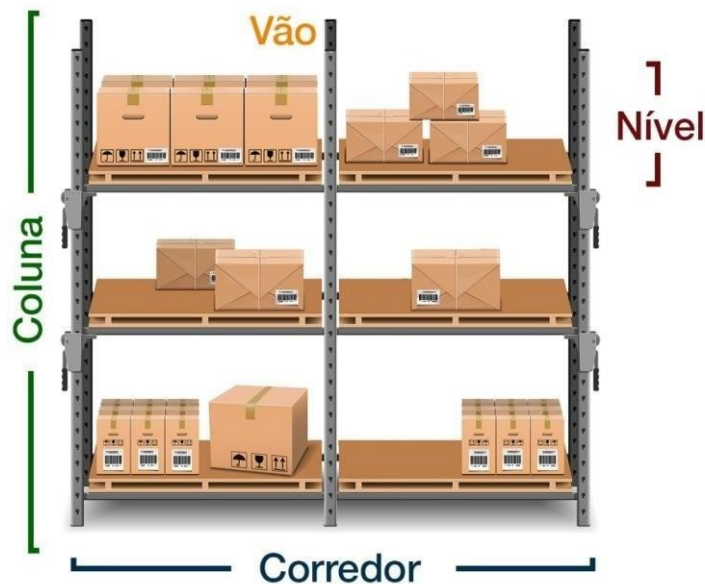
Após o pagamento das taxas necessárias e o envio da documentação, dentro de sete dias, a EAN Brasil encaminhará a carta de licenciamento contendo a numeração exclusiva para a empresa, bem como uma via do contrato de licenciamento, o Guia de Referência de Codificação em Unidade de Despacho, o Anuário Brasileiro de Automação e Tecnologia da Informação e o *software* para cálculo do dígito verificador, depois de verificar e organizar a numeração a cada produto com um código é necessário saber como será impresso e onde.

Um lojista pode vender muitos itens diferentes e cada um deles terá um EAN único. Este código vai funcionar como uma espécie de identidade para reconhecer aquele item onde quer que ele esteja disponível para a venda.

- Endereçamento Loja da Maria

O endereçamento é um sistema de localização para indicar a posição do estoque. Mas para que seja eficaz é preciso identificar os produtos de modo que os separem cada um por si, e fazer de uma maneira fácil para que todos os colaboradores entendam os locais e as placas. Existem várias formas de realizar este processo, seja separando as mercadorias dentro do estoque por colunas, vão, nível ou corredor, como mostra a figura a seguir:

Figura 23 - Estoque



Fonte: Machado (2015).

Isso ajudaria a manter o estoque mais organizado, limpo e de forma com que todos os colaboradores (até mesmo os recém chegados), consigam localizar os produtos. Outra forma observada para aplicação na Loja da Maria, seria a separação por tamanho das peças, fazendo placas coloridas e com a numeração de cada modelo, podendo ser classificadas por tamanho, sendo as pequenas mais acima, médias ao meio e grandes mais abaixo. Dessa forma visa-se diminuir o tempo de procura, de forma a facilitar para todos e obter o controle do estoque, a fim de criar uma padronização de organização.

## 5 CONCLUSÃO

Com todos os estudos e mapeamentos efetuados acerca da Loja da Maria, acredita-se primeiramente que as proposições serão de grande valia para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da performance organizacional da loja que já é um sucesso entre seus clientes. Estratégias pontuais referentes à elaboração da missão, visão, valores e organograma, bem como as diretrizes básicas de gestão de pessoas. Sugere-se também que a empresa busque desenvolver um processo de socialização e ambientação para novos colaboradores da organização, usando como base as estratégias até este momento desenvolvidas.

Possibilitou-se também a aplicação prática de estratégias técnicas ao que diz respeito a sua saúde financeira e o preço de venda das mercadorias de maneira assertiva, simples, de fácil compreensão e manutenção, uma vez que a empresa até dado momento trata suas finanças com base no *feeling* e sua experiência de mercado, os estudos a cerca desta administração possibilitam uma nova visão e mais coerente com relação ao segmento e princípios da gestão financeira.

Diversas ferramentas nos âmbitos de marketing interno e externo foram possibilitadas para que a empresa possa ter noção do público que já atende e desta forma, desenvolver as prospecções de estratégias para o atingimento de uma fatia de mercado ainda maior do que já atende. Sugere-se que no prazo de seis meses a um ano a empresa efetue uma nova pesquisa de satisfação com seus clientes a fim de analisar novamente seus processos e o resultados nas novas ações desenvolvidas neste período.

Com relação a gestão de processos este trabalho deu início a alguns pontos básicos para gestão da logística de estocagem da empresa, para tanto sugere-se que haja mais estudos com relação ao tema com ênfase no estoque e armazenagem a fim de possibilitar o tão sonhado *e-commerce* da Loja da Maria.

De todo modo agradecemos em especial pela oportunidade de desenvolver estes estudos, foram de grande importância para o aprimoramento do nosso ser profissional, esperamos que as proposições possam colaborar com a loja e resultar no aprimoramento da performance organizacional desta e das mais que fizerem uso deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de Andrade de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração**: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.

BERVIAN Pedro Alcino; DA SILVA Roberto: **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERTÓ, Dalvio José; BELKE, Rolando. **Gestão de custos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

BERNARDELLI, Julio Cezar. **OSM e o design organizacional**. Curitiba: Contentus, 2020.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Formação de preços**: estratégias, custos e resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BOLFARINE, Heleno. **Elementos de amostragem**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2005.

BRASIL. Lei Complementar nº123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Leino 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: Casa Civil, 2006. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 05 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. **Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências**. Brasília: Casa Civil, 1995. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9249.htm). Acesso em: 05 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998. **Altera a Legislação Tributária Federal**. Brasília: Casa Civil, 1998. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9718.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9718.htm). Acesso em: 05 out. 2021.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa**: a contribuição da teoria da argumentação. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Análise de investimento**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASARIN, Hellen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009b.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CORTIANO, José Carlos. **Processos básicos de contabilidade e custos**: uma prática saudável para administradores. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial**: Teoria e Prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CRISTIANO, Foggetti (org). **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos, perspectivas e funcionalidade**: 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, seleção e socialização**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3 ed. São Paulo: Yendis, 2008.

GOLANN, B. Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in Small Firms. **Journal of Small Business Management**, v.44, n.3, 2006.

GOMES, Carlos Roberto. **Estoque e compras**: introdução às práticas da gestão estratégica de compras & suprimentos. 1. ed. São Paulo: Viena, 2012.

GRAHAM, Hooley. **Estratégias de marketing e Posicionamento**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUISSONI, Leandro Angotti; RODRIGUES, Jonny Mateus; CRESCITELLI, Edson. O Efeito da Distribuição Sobre o Market Share em Diferentes Canais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.54, n.6, p. 620-632, nov./dez. 2014.

HAUSER, Paolla. **Contabilidade tributária**: dos conceitos à aplicação. Curitiba: InterSaberes, 2017. *E-book*.

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

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade gerencial**: novas práticas contábeis para gestão de negócios. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2005. *E- book*.

IZIDORO, Cleyton. **Análise e pesquisa de mercado**. São Paulo: Pearson, 2015. *E-book*.

IZIDORO, Cleyton. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson, 2016. *E-book*

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- JORGE, Roberto Kupper. **Gestão de custos e perdas**. São Paulo: Pearson, 2016.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOPS, Lúcia Maria, SILVA, Sela França da Costa, ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. 4 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2000.
- LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaber, 2015.
- MACEDO, Joel de Jesus; CORBARI, Ely Celia. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.
- MACHADO, Ricardo. **O poder do endereçamento logístico no estoque**. 2015. Disponível em: <https://blog.bluesoft.com.br/enderecamento-logistico/>. Acesso em: 24 nov. 2021.
- MADY, Eliane Batista. **Pesquisa de mercado**. Curitiba: InterSaber, 2014.
- MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARCELINO, Carla Andréia Alves da Silva. **Metodologia de pesquisa**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*
- MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARRAS, Jean Pierre (org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINHO JUNIOR, Antonio Régio Dias. **Framework para criação de negócios inovadores em instituições de ensino superior (IES)**. Fortaleza, p.34, 2020.

Disponível em:

file:///C:/Users/Admin/Downloads/LAS%20CASAS%2019.10.2021.pdf. Acesso: em 20 out. 2021.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

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

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MOURA, Ivanildo Viana: **Contabilidade de custos**. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.

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

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Orçamento empresarial**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2009.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

PEREIRA, Mércia de Lima. **Gestão de custos e preços**: 2. Mb. Curitiba: InterSaber, 2021.

ROBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

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

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

SALGADO, Tarcísio Tito. **Logística prática, técnica e processos de melhorias**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo, 2007.

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

SANTOS, Antônio Sebastião. **Contabilidade**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANTOS, Ana Carolina Lopes; OLIVEIRA NETO, Mario Santos de. **Tecnologia e inovação**, Rio de Janeiro, n. 4, p. 31-33, jul. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/saobr/Downloads/PREVIS%C3%83O%20DEMANDA%20SEGUNDO%20PDF.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

SANTOS, Gustavo Quadra D; MARQUES JUNIOR, Jose Airton; BERNARDO, Yan NickSoares. **Perspectivas globais para a engenharia de produção**. Fortaleza, out. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/saobr/Downloads/PDF%20PREVIS%C3%83O%20DEMANDA.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

SANVICENTE, Antônio Zarotto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**: 2Mb. Curitiba: InterSaber, 2013. *E-book*.

SILVA, Ana Teresa Ramos das Neves da. **Captação de energia em pavimento rodoviário**: perspectivas de mercado e contributos para a descarbonização de cidades. 2020. Disponível em: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/ARTIGO%2019.10.2021.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: guia de sobrevivência empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WANKE, Peter. **Gestão de estoques na cadeia de suprimento**: decisões e modelos quantitativos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira**: ênfase em aplicações e casos acenais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

ZAMBON, Antônio Carlos. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 2016.

APENDICE A – Missão, visão e valores

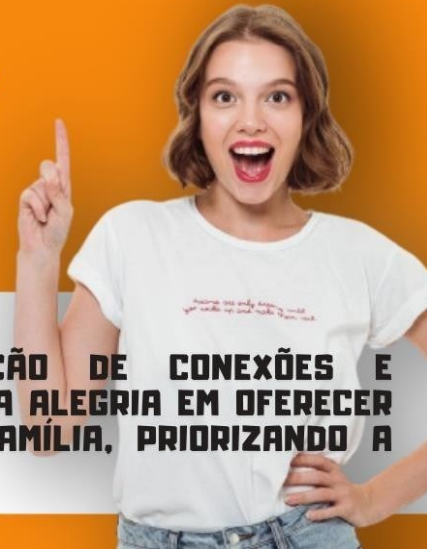


**VISÃO**

**SER RECONHECIDA POR SUA ALEGRIA, ENTUSIASMO E VERDADE AO IMPACTAR AS PESSOAS A FIM DE FAZER DIFERENÇA NO MUNDO.**

**VALORES**

- ESCUTA ATIVA
- CRIATIVIDADE
- INICIATIVA
- VERDADE
- TRABALHO EM EQUIPE
- COMPROMETIMENTO
- ENTUSIASMO



**MISSÃO**

**SER RECONHECIDA PELA GERAÇÃO DE CONEXÕES E VALORIZAÇÃO DO SER, POR MEIO DA ALEGRIA EM OFERECER ROUPAS E DECORAÇÃO PARA A FAMÍLIA, PRIORIZANDO A QUALIDADE E PREÇOS JUSTOS.**

## APENDICE B – Descrição de cargos



DESCRIÇÃO DE CARGOS
CARGO
LÍDER IMEDIATO
OBJETIVO DO CARGO
FORMAÇÃO NECESSÁRIA
CONHECIMENTO OU QUALIFICAÇÕES OBRIGATÓRIAS
TEMPO DE EXPERIÊNCIA NECESSÁRIO
HABILIDADES DESEJAVEIS
RESPONSABILIDADES QUE O CARGO EXIGE:
ATIVIDADES
TAREFAS
RESULTADOS ESPERADOS

## APÊNDICE C – Desenho da vaga



### DESENHO DA VAGA

CARGO	
CARGA HORÁRIA	
SALÁRIO	
COMISSÃO	
BENEFÍCIOS	

### OBJETIVO DO CARGO

--

### CONHECIMENTOS TÉCNICOS OU QUALIFICAÇÕES OBRIGATÓRIAS

FORMAÇÃO NECESSÁRIA

--

### TEMPO DE EXPERIÊNCIA NECESSÁRIO

--

### HABILIDADE COMPORTAMENTAIS DESEJÁVEIS

--

### RESPONSABILIDADES E PRINCIPAIS ATIVIDADES DO CARGO


## APÊNDICE D – Divulgação da vaga



## EM BUSCA DE TALENTOS VENDEDOR

Atuar com atendimento ao cliente oportunizando a venda das peças que melhor atenderem as suas necessidades.

### REQUISITOS:

- Idade superior a 23 anos
- Experiência mínima 6 meses
- Gostar de trabalhar com o público
- Boa comunicação e simpatia são indispensáveis
- Habilidade com redes sociais é um diferencial



### ENVIE SEU CURRÍCULO

curriculomaria@gmail.com  
(42) 9 9999-9999

## APÊNDICE E - Banco de talentos



### BANCO DE TALENTOS

NOME DO CANDIDATO			
OBJETIVO/ VAGA			
IDADE			
SEXO			
POSSUI EXPERIENCIA?			
PRETENSÃO SALÁRIAL			
ESCOLARIDADE			
JÁ FOI ENTREVISTADO?			

## APÊNDICE F – Formulário de entrevistas



FORMULÁRIO DE ENTREVISTA		RESULTADO	
		APROVADO	REPROVADO
NOME DO CANDIDATO			
IDADE			
POSSUI FILHOS	NÃO	SIM	QUANTIA OS DEIXARIA COM QUEM?
NOS FALE UM POUCO SOBRE VOCÊ			
ESCOLARIDADE	FUND.	MÉD.	GRADUA. TÍTULO. PÓS. TÍTULO. CURSOS TÍTULO. CURSOS TÍTULO.
O QUE VOCÊ SABE SOBRE NÓS?			
O QUE TE FEZ PROCURAR EMPREGO AQUI NA LOJA DA MARIA?			
POR QUANTO TEMPO PRETENDE TRABALHAR CONOSCO?			
OBJETIVO			
PORQUE BUSCA POR ESTA VAGA?			
QUAIS HABILIDADES VOCÊ ACREDITA SEREM NECESSÁRIAS PARA ESSA VAGA?			
COMO FORAM SUAS EXPERIÊNCIAS COM ESSA VAGA?			
QUAIS MOTIVOS TE LEVARAM A SAIR DOS ÚLTIMOS EMPREGOS?	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
PRETENSÃO SALÁRIAL			
QUAIS SUAS METAS PROFISSIONAIS PARA OS PRÓXIMO 3 ANOS?			
POTENCIALIDADES			
LIMITAÇÕES OU PONTOS A MELHORAR			

**POSSUI ALGUMA DUVIDA OU PERGUNTA PARA NÓS?**

**OBSERVAÇÕES**

Empty text area for observations.

## APÊNDICE G – Técnica de simulação operador



### TÉCNICA DE SIMULAÇÃO

CARGO	OPERADOR DE CAIXA
CANDIDATO	
DATA	

### CONTAGEM DE NUMERÁRIOS

HORA INICIO	
HORA TÉRMINO	
VALOR DA CONTAGEM	

### RESPONDA AS PERGUNTAS A SEGUIR

1- Qual das alternativas mostra que todos os números são múltiplos de 6?

a) 5, 36, 117, 415
b) 14, 16, 18, 31
c) 18, 24, 72, 80
d) 89, 14, 62
e) 2, 5, 7, 16

2- Considere a soma do mínimo múltiplo comum e o máximo divisor comum dos números 60 e 72.

a) 173
b) 126
c) 450
d) 287
e) 210

3- Qual das alternativas não representa as atribuições de um operador de caixa?

a. Abrir o caixa.
b. Fazer a manutenção dos equipamentos e do mobiliário (balcão, esteiras, lixeiras, etc.).
c. Registrar o valor de todas as mercadorias ou serviços que são comercializados na empresa de forma correta.
d. Controlar e organizar o fluxo de dinheiro e documentos em seu caixa.
e. Ajudar o cliente a empacotar as compras durante o fechamento da venda, mesmo que tal função seja desenvolvida por outro colaborador.

4- O processo de saída de dinheiro do caixa, normalmente usados para composição de depósitos feitos pela empresa, no decorrer da movimentação diária e no término do expediente, quando o caixa é fechado, chama-se:
a. Sangria
b. Estorno
c. Transferência de valores
d. Depósito identificado
e. Fechamento

5- Qual comando do sistema operacional Windows XP pode ser utilizado para renomear uma pasta?
a. Clicar com o botão direito do mouse no item selecionado e escolher a opção Enviar Para.
b. Pressionar a tecla DELETE no item selecionado.
c. Pressionar CTRL + C no item selecionado.
d. Pressionar as teclas CTRL + I no item selecionado.
e. Pressionar a tecla de função F2 no item selecionado e em seguida digitar um novo nome.

## APÊNDICE H – Levantamento das necessidades de treinamento



### LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

SETOR:			
RESPONSÁVEL:		DATA:	
COLABORADOR:		MODALIDADE:	

<b>O QUE DEVE/PRECISA SER ENSINADO?</b>
<i>Técnicas assertivas para suporte e desenvolvimento comportamental, habilidades técnicas, etc</i>

<b>QUEM DEVE APRENDER?</b>
<i>Determinar quais colaboradores ou quais setores, precisam ser treinados.</i>

<b>QUANDO DEVE SER ENSINADO?</b>
<i>Qual a periodicidade e horário do treinamento, se semanal, mensal, semestral.</i>

<b>ONDE SERÁ ENSINADO?</b>
<i>Local seja na empresa, em alguma instituição, sala diversa.</i>

<b>COMO SERÁ ENSINADO?</b>
<i>Dinâmica de ensino: cursos técnico, atividade prática, dinâmicas de cenarização, etc.</i>

<b>QUEM DEVE ENSINAR?</b>
<i>Líder, colaborador, pessoa terceirizada, etc.</i>

<b>QUAIS OS RECURSOS NECESSÁRIOS?</b>
<i>Materiais de escritório, data show, aparelho de som, mesas, cadeiras, etc.</i>

<b>QUAL O CUSTO ENVOLVIDO?</b>
<i>Custo com materiais, pessoas contratadas, etc.</i>

QUAIS DIFICULDADES DEVEM SER REPARADAS?

*Exemplo: novas técnicas de mercado, colaboração de pessoal, desenvolvimento de vitrines.*

QUAL TIPO DE TREINAMENTO SERÁ APLICADO

*Estratégico, tático ou operacional.*

QUAIS OS OBJETIVOS A SEREM ATINGIDOS?

*Capacitação, resolução de dúvidas, potencialização, etc.*

## APÊNDICE I – Calendário de ações



### CRONOGRAMA DE PUBLICAÇÕES E ENDOMARKETING

DATA	LOCAL	MOTIVO	AÇÃO	QUANDO
01/01/2022	INSTAGRAM	ANO NOVO	POST COM IMAGEM	No dia
20/01/2022	INSTAGRAM	DIA DO FARMACÊUTICO	POST COM IMAGEM	No dia
01/02/2022	INSTAGRAM	DIA DO PUBLICITÁRIO	POST COM IMAGEM	No dia
05/02/2022	INSTAGRAM	DIA NACIONAL DA MAMOGRAFIA	VÍDEO	Vídeo de conscientização da importância da mamografia, postado no dia.
25/02/2022	TELÃO E INSTAGRAM	SEXTA FEIRA DE CARNAVAL	VÍDEO	Efetuar uma ação de marketing interna no dia. Músicas e decoração temática na loja. As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias.
01/03/2022	INSTAGRAM	DIA DO CARNAVAL	POST COM IMAGEM	No dia
15/03/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA MUNDIAL DO CONSUMIDOR	VÍDEO	As publicações devem ser programadas com antecedência de 07 dias.
17/04/2022	INSTAGRAM	PÁSCOA	VÍDEO	Efetuar uma ação de marketing interna durante a semana que antecede. Publicação do vídeo no dia.
18/04/2022	INSTAGRAM	DIA DO AMIGO	POST COM IMAGEM	No dia
30/04/2022	INSTAGRAM	DIA DA MULHER	VÍDEO	No dia
01/05/2022	INSTAGRAM	DIA DO TRABALHO	POST COM IMAGEM	No dia

08/05/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA DAS MÃES	VÍDEO E IMAGEM	As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias. O vídeo deve ser elaborado para apresentação no telão e no Instagram durante os 15 dias que antecedem a data. Já o post com imagem deve ser publicado na data comemorativa.
15/05/2022	INSTAGRAM	DIA INTERNACIONAL DA FAMÍLIA	POST COM IMAGEM	No dia
25/05/2022	INSTAGRAM	DIA DA COSTUREIRA	POST COM IMAGEM	No dia
24/06/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA DE SÃO JOÃO	VÍDEO E IMAGEM	Efetuar uma ação de marketing interna no dia_ Funcionários podem se caracterizar. As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias.
16/07/2022	INSTAGRAM	DIA DO COMERCIANTE	POST COM IMAGEM	No dia
14/08/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA DOS PAIS	VÍDEO E IMAGEM	As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias. O vídeo deve ser elaborado para apresentação no telão e no Instagram durante os 15 dias que antecedem a data. Já o post com imagem deve ser publicado na data comemorativa.

07/09/2022	INSTAGRAM	INDEPENDÊNCIA DO BRASIL	POST COM IMAGEM	No dia
09/09/2022	INSTAGRAM	DIA DO ADMINISTRADOR	POST COM IMAGEM	No dia
09/09/2022	INSTAGRAM	DIA DO MÉDICO VETERINÁRIO	POST COM IMAGEM	No dia
15/09/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA DO CLIENTE	VÍDEO E IMAGEM	As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias. O vídeo deve ser elaborado para apresentação no telão e no Instagram durante os 15 dias que antecedem a data. Já o post com imagem deve ser publicado na data comemorativa. A ação deve ocorrer no dia da comemoração com alguma premiação, bonificação ao cliente.
22/09/2022	INSTAGRAM	DIA DO CONTADOR	POST COM IMAGEM	No dia
23/09/2022	INSTAGRAM	DIA DOS FILHOS	POST COM IMAGEM	No dia
OUTUBRO	INSTAGRAM	OUTUBRO ROSA	POST COM IMAGEM	Ação de marketing interna _ durante o mês de outubro as funcionárias podem usar uniforme rosa. Pode ser trabalhado a cor nas vitrines, deixando em evidência. Posts semanais no Instagram.
01/10/2022	INSTAGRAM	DIA DO VENDEDOR	POST COM IMAGEM	No dia
12/10/2022	TELÃO E INSTAGRAM	DIA DAS CRIANÇAS	POST COM IMAGEM	As publicações devem ser

				programadas com antecedência de 07 dias.
15/10/2022	INSTAGRAM	DIA DO PROFESSOR	POST COM IMAGEM	No dia
18/10/2022	INSTAGRAM	DIA DO MÉDICO	POST COM IMAGEM	No dia
NOVEMBRO	INSTAGRAM	NOVEMBRO AZUL	POST COM IMAGEM	Ação de marketing interna _ durante o mês de outubro as funcionárias podem usar uniforme azul. Pode ser trabalhado a cor nas vitrines, deixando em evidência. Posts semanais no Instagram.
15/11/2022	INSTAGRAM	PROCLAMAÇÃO DA REPÚBLICA	POST COM IMAGEM	No dia
25/11/2022	TELÃO E INSTAGRAM	BLACK FRIDAY	VÍDEO E IMAGEM	As publicações devem ser programadas com antecedência de 07 dias.
11/12/2022	INSTAGRAM	DIA DO ENGENHEIRO	POST COM IMAGEM	No dia
15/12/2022	INSTAGRAM	DIA DO ARQUITETO	POST COM IMAGEM	No dia
24/12/2022	INSTAGRAM	VÉSPERA DE NATAL	POST COM IMAGEM	No dia
25/12/2022	TELÃO E INSTAGRAM	NATAL	VÍDEO E IMAGEM	As publicações devem ser programadas com antecedência de 15 dias.
31/12/2022	INSTAGRAM	VÉSPERA DE ANO NOVO	POST COM IMAGEM	No dia

## APÊNDICE J – Plano financeiro



PROJEÇÃO DE COMPRAS					
MERCADORIA	QUANTIDADE	PREÇO DE CUSTO DA MERCADORIA	CUSTO TOTAL	MARKUP	
JEANS	100,00	R\$ 55,00	R\$ 5.500,00	107,30	%
CAMISETAS	120,00	R\$ 29,90	R\$ 3.588,00	107,30	%
VESTIDOS	80,00	R\$ 70,00	R\$ 5.600,00	107,30	%
BLUSINHAS	140,00	R\$ 22,00	R\$ 3.080,00	107,30	%
BERMUDAS	80,00	R\$ 39,00	R\$ 3.120,00	107,30	%
			R\$ 20.888,00		

PROJEÇÃO DE VENDAS					
MERCADORIA	QUANTIDADE	PREÇO DE VENDA	RECEITA TOTAL	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
JEANS	100,00	R\$ 114,01	R\$ 11.401,46	43,39	38%
CAMISETAS	120,00	R\$ 61,98	R\$ 7.437,90	23,59	38%
VESTIDOS	80,00	R\$ 145,11	R\$ 11.608,76	55,23	38%
BLUSINHAS	140,00	R\$ 45,61	R\$ 6.384,82	17,36	38%
BERMUDAS	80,00	R\$ 80,85	R\$ 6.467,74	30,77	38%
			R\$ 43.300,67		

<b>GASTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 38.650,97</b>
---------------------	----------------------

<b>PARTICIPAÇÃO NA RECEITA TOTAL</b>	<b>JEANS</b>	<b>CAMISETAS</b>	<b>VESTIDOS</b>	<b>BLUSINHAS</b>	<b>BERMUDAS</b>
	<b>26%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>GASTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 38.650,97</b>				
<b>RATEIO CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 10.177,15</b>	<b>R\$ 6.639,20</b>	<b>R\$ 10.362,19</b>	<b>R\$ 5.699,20</b>	<b>R\$ 5.773,22</b>

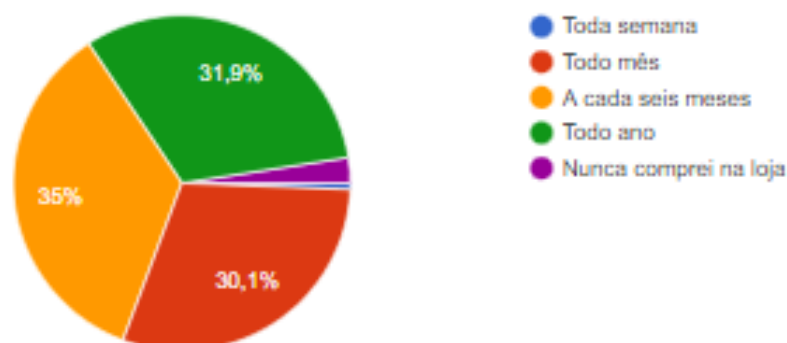
<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	<b>235</b>	<b>281</b>	<b>188</b>	<b>328</b>	<b>188</b>
--------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

## APÊNDICE K – Pesquisa de satisfação



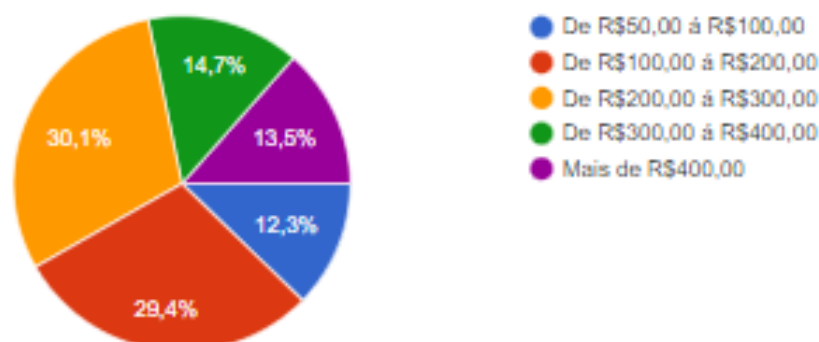
### Com que frequência você compra na Loja da Maria?

163 respostas



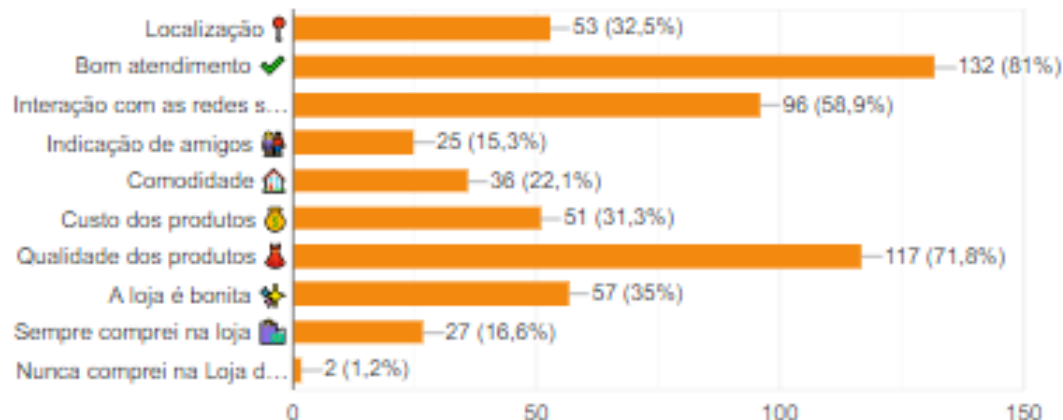
### Qual sua média de compras por visita em nossa loja?

163 respostas



### Quais motivos te levam a comprar na Loja da Maria?

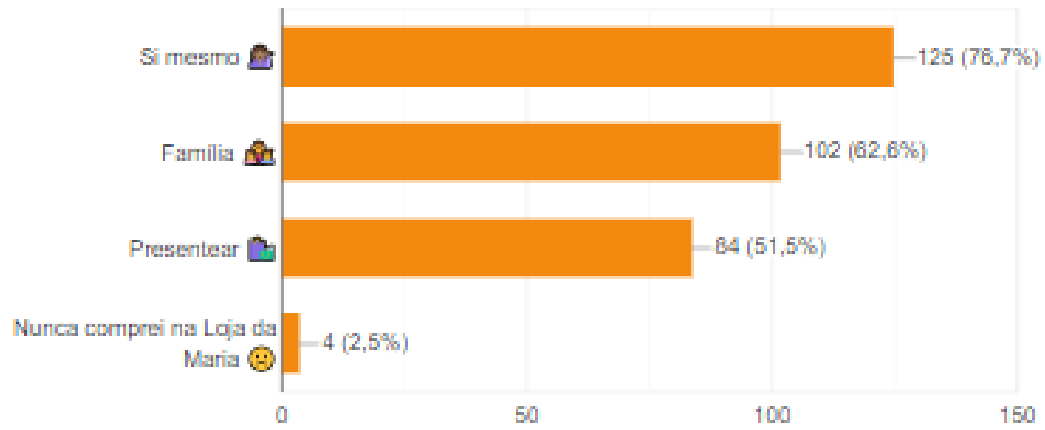
163 respostas



### Você costuma comprar na Loja da Maria para:

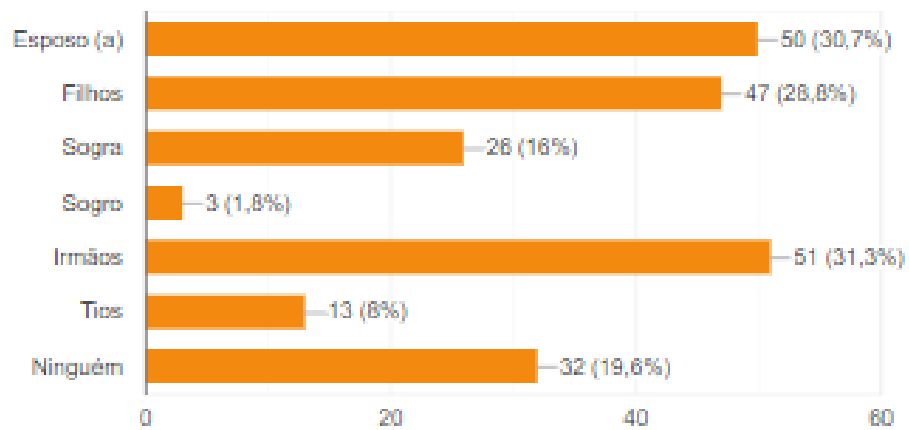


163 respostas



### Alguém da sua família também compra conosco?

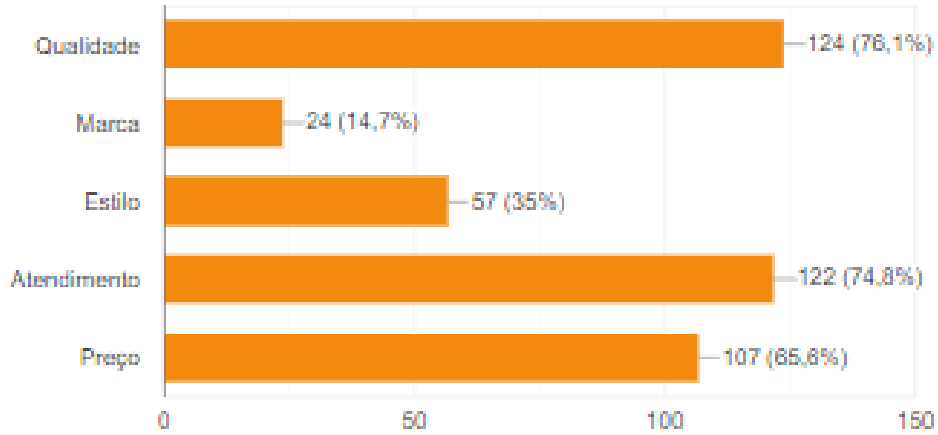
163 respostas



Na hora da compra, você leva em consideração:

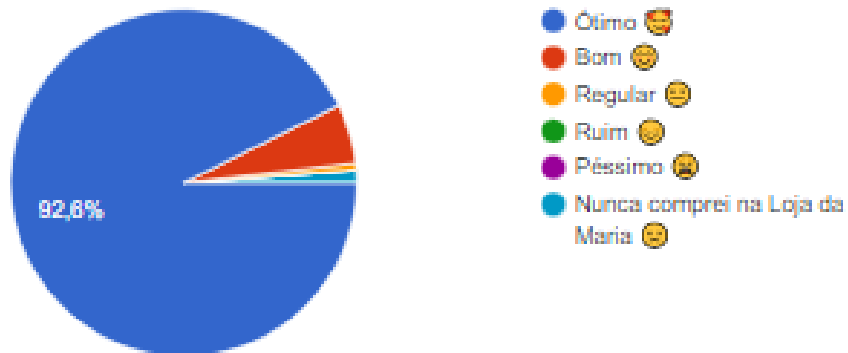


163 respostas



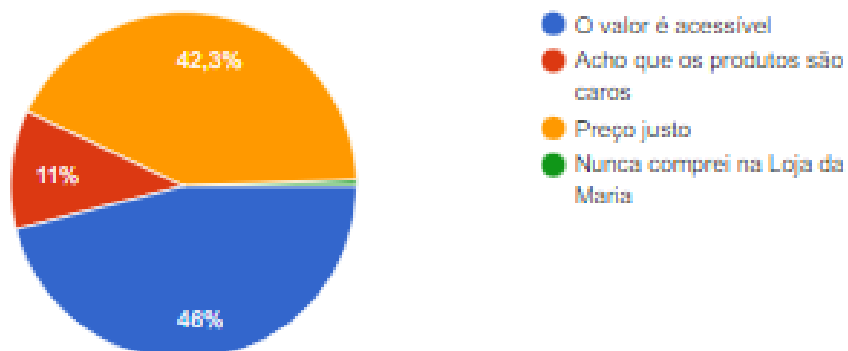
Qual a sua opinião sobre o atendimento da nossa loja?

163 respostas



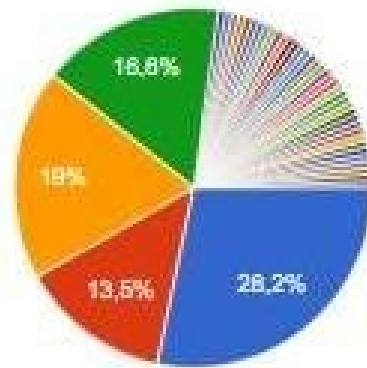
Qual a sua opinião sobre o valor dos nossos produtos?

163 respostas



Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas

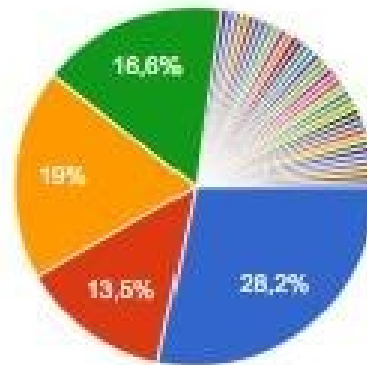


- Estacionamento
- Diversificação de produtos
- Numeração das peças
- Horário de atendimento
- Para mim está tdo perfeito as...
- Nenhum
- Está tudo ótimo
- Nada ... tudo perfeito

▲ 1/6 ▼

Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas

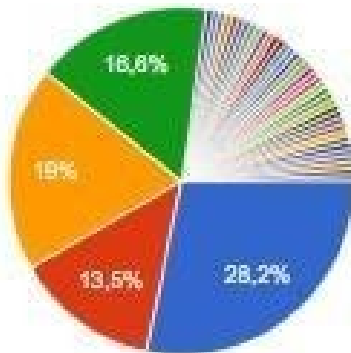


- Mais opções masculinas!
- Só faltava ser mais perto de c...
- Acho que não precisa fazer m...
- Criar nas redes sociais um qu...
- Nada a melhorar
- Preço um pouco mais acessí...
- É perfeita!
- esta perfeito

▲ 2/6 ▼

Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas

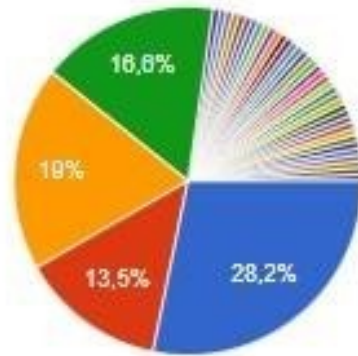


- Preços mais acessível
- Nenhuma
- Amo está tudo muito bom
- Sem nada a acrescentar
- Sem reclamações.
- Que ela não comprasse muit...
- Gente eh tudo. Ótimo!
- Não vejo necessidade de mel...

▲ 3/6 ▼

Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas

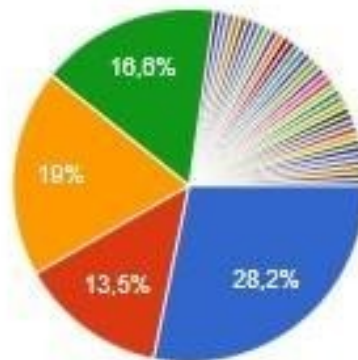


- Gosto de tudo 😊
- Pra mim está tudo ótimo.
- Esta tudo muito bom
- Ter crediário.
- Nada a acrescentar
- Liberdade para circular na loja
- Nenhum
- Promoção com preço baixo

▲ 4/8 ▼

Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas

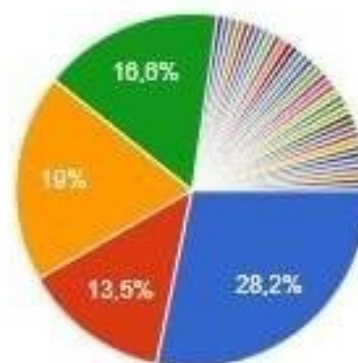


- Pra mim esta otimo como est...
- Tudo ok
- Localização poderia ser no ce...
- Roupas PP
- No momento possui tudo que...
- Nenhum ela esta sempre inov...
- Td otimo
- Seria muito bom fosse centro

▲ 5/8 ▼

Quais melhorias você gostaria de ver na Loja da Maria?

163 respostas



- Não vejo algo a melhorar!

▲ 6/8 ▼

Agradecemos sua participação, sinta-se a vontade para deixar algum comentário, elogio, crítica ou sugestão a empresa.

62 respostas

Continuem sempre assim

Facilitaria muitos ter o preço nas peças que são postadas, as vezes se perde o interesse por ter que ficar pedindo quanto custa.

Não tenho nada a reclamar, só que continuem com esse carisma, bom atendimento e simpatia.

Vcs são super alto astral!!! Parabéns 🍌🍌

Gosto de comprar na loja da Maria, o atendimento é bom, os preços são ótimos.

Loja maravilhosa, diversificada, bom gosto.

Adoro o atendimento, todos de uma simpatia sem igual, acho apenas que o valor de algumas peças são caras, sei da qualidade das peças, porém já vi em outros estabelecimento a mesma peça com a mesma marca com um preço mais acessível, mas no mais tudo na loja é de um cuidado, de uma beleza, adoro comprar lá.

Parabens.

Parabéns por cada vezes ter novas opções

Estou feliz com o atendimento. Acho super bacana ser atendida pelo nome isso faz o cliente sentir-se importante.

Prezo pelo bom atendimento e voces fazem isso com maestria. Parabéns!

As atendentes são ótimas!!!

Vocês estão de parabéns, gosto muito da atenção das meninas ,elas me tratam como se eu fosse uma menina

Ótimo acolhimento sempre!!!

A equipe está de parabéns.

A loja esta de parabéns ambiente gostoso ,limpo tdo de bom.

Melhor atendimento da cidade! Marquei diversificação de produtos nas melhorias. Sei que vcs tem muitos e muitos produtos, mas quando fui uma vez precisei de camisa branca e na ocasião não encontrei, não tinha muita opção, mas por isso que marquei essa.

Elas são muito simpáticas.

Loja show nada a acrescentar

Loja com melhor atendimento na cidade. Parabéns!!!!!

Parabéns pelos videos q vcs fazem

Adoro a loja da Maria ... Amo a simpatia e claro as roupas de onça 🐾

Melhor loja ❤️

Loja on line seria muito bom, pois as vezes a correria nos impede de sair e também pela comodidade. Seria perfeito! E por favor não parem com os vídeos....🐱

Parabéns ao comércio de Sta Rosa - PU, pela Loja com qualidade, preço, variedade e atendimento.

É muito gostoso a loja e TDS que fazem parte da loja, mas uma coisa que me põem pouco de receio de comprar e que tem muitas peças iguais , e da medo de se separar com outra pessoa com mesma peça

A loja e top nota 10 a Debora e suas funcionarias sao excelentes atendem muito bem.

Acho alegre e divertido, além de ter peças bonitas

Essa loja tem preço justo, equipe educada e animada e suprem as necessidades de todo mundo...tem grade completa ! Parabéns!

Tem umas roupas pluse size muito bonitas e com tecido confortável, uso tamanho 42

Com certeza o melhor atendimento da cidade!!!

Atendimento excelente, oridutis de otima qualidade, pessoas encantadoras.

Parabéns! Tudo muito bom na loja da Maria

Acho a loja super harmoniosa e linda.

Eu gostaria de comprar muito mais quem sabe outro ano fica melhor nessa vida tudo é passageiro .Dias melhores virao

Adoro ir na loja da Maria, embora para mim é longe, mas sempre que posso apareço.

Vejo as roupas e acho atrativas, mas quando chego na loja percebo que não tem a qualidade esperada.

Amo o atendimento, mas geralmente as peças são grandes para mim, poderia ter mais coisas tamanho P 😊

Pra so e meio longe pois moro sao cristovao fora isso amo atendimento e as pecas de muito bom gosto ....e a debora nao existe uma fofa...queridona, esforçada adoro atendimento e respeito pelos clientes.

Loja maravilhosa, adoro o estilo das roupas, variedades, o atendimento nota mil.

Parabéns pela alegria e bom humor das pessoas que trabalham nesta lojaVc Débora e Henrique nota 1000

A loja é maravilhosa... diversificada...o atendimento é espetacular...

Vcs sao demais ..... lindas e competentes!!!

Ótima loja!! Atendimento é o diferencial.

Adoro o atendimento de vcs parabéns prlo sucesso

Equipe maravilhosa, sempre animados, Débora entende o perfil dos clientes, ótimo

Equipe maravilhosa, sempre animados, Débora entende o perfil dos clientes, ótimo atendimento sempre. Henrique com o Maria móvel leva alegria por toda cidade. AMO VOCÊS MELHOR LOJA DA CIDADE.

A loja da Maria é nota dez

A equipe toda é nota 1000. Muito bom o atendimento, tanto no atendimento na loja, como pelo WhatsApp.

Vocês são fera!

Só elogios para essa equipe maravilhosa 🥰

Muito sucesso para a Loja da Maria.

É uma loja maravilhosa. Peças de qualidade, diversidade de produtos , numeração variada, facilidade de negociação e ótimo atendimento faz desta loja a melhor da região.

Continue com o bom atendimento, que essa empresa,só podera ter um ótimo futuro.

Vcs são demais !!

Loja perfeita

A loja e linda ! As meninas umas queridas. Tem várias roupas para gordinhas , mas algumas mais moderninhas é mais difícil de achar ! Mas as peças são de qualidades! Na área de peças , como enfeites . xícaras são maravilhosos !

Acompanho a Loja da Maria há anos, e é nítido o crescimento e desenvolvimento que vocês vem alcançando! Continuem assim!!! Estão de parabéns!!! Beijo

Amo vocês meninas...saudades !!❤️

Equipe top e os vídeos top top

Loja é maravilhosa

A loja de vcs é feita com com coração, parabéns a toda equipe. SUCESSO!!

Amooooooo vcs e todos os produtos

## APÊNDICE L – Classificação de produtos



### ADMISTRAÇÃO DE ESTOQUE

CLASSIFICAÇÃO					CODIFICAÇÃO
Agrupamento dos produtos de acordo com suas características					Atribuição de um código de identificação do produto
CATALOGAÇÃO	SIMPLIFICAÇÃO	ESPECIFICAÇÃO	NORMATIZAÇÃO	PADRONIZAÇÃO	CODIFICAÇÃO
Aqui entram o nome de <b>TODOS</b> os produtos existentes da loja	Eliminação de produtos duplicados com mesma finalidade	Descrição técnica do produtos (marca, tamanho, estilo, cor, fabricante, estação)	Prescrição de uso.	Padronização para que não haja variação de produtos	Endereçamento de identificação, leva-se em conta todos requisitos anteriores
CALÇA JEANS BOOT CUT	CALÇA FEMININA	REVERSO; tamanhos: 34 - 60; straight; cores jeans claro, escuro, preto e verde; meia estação. Modelagem reta até a coxa, dando harmonia para quem possui quadril largo, abaixo do joelho na parte da barra, a calça é um pouco mais ampla, cobrindo o calçado.	Deixar secando na sombra	CALÇA JEANS FEMININA REVERSO	A 0 000000 1
CALÇA JEANS DISTROYED		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; slim; cores jeans claro, escuro, preto e bordo; meia estação. O jean distroyed nada mais é do que a calça jeans tradicional, velha ou nova, com rasgos, dando uma personalidade mais jovem e moderna.	Deixar secando na sombra, não lavar na máquina		
CALÇA JEANS FLARE		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; skinny cores jeans claro, escuro, preto; meia estação. Também conhecida como "boca de sino", esse modelo possui modelagem justa no quadril e na coxa, começando a alargar a partir do joelho em formato de sino.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS LOOSE		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; mom; cores jeans claro, escuro, preto; meia estação. O jens loose tem um modelo	Deixar secando na sombra		

		mais amplo em todo o seu comprimento, perfeita para compor looks com peças mais sofisticadas.			
CALÇA JEANS MOM		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; wide; cores jeans claro, escuro, preto; meia estação. Modelagem reta, nada justa nas pernas e bem confortáveis.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS SKINNY		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. O jeans skinny é mais justo ao longo do seu comprimento, do quadril ao tornozelo, sendo bastante flexíveis, sendo fabricadas em jeans stretch.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS SLIM		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. Possui um corte mais afinado e que acompanha melhor as linhas do corpo, por isso, valoriza a sua forma e alonga a silhueta.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS STRAIGHT		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. O modelo straight ou regular é o mais clássico e se adapta a todas as idades e situações. Trata-se de uma calça reta, de tiro alto e que não fica ajustada no tornozelo.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS WIDE		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. Modelagem ampla, bem solta no corpo, com a cintura acima do umbigo. O corte é reto e a abertura no tornozelo é menor do que a pantalone, sendo mais "sequinha" e formando um estilo único.	Deixar secando na sombra		
CALÇA LEGGING		DIVERSOS; tamanho: P, M, G, GG; cores preto e estapado; academia. Calça ajustada ao corpo, em tecido stretch, com comprimento até a altura do tornozelo.	Deixar secando na sombra.	CALÇA LEGGING	A 0 0000000 2
CALÇA JEANS BOO TCUT	CALÇA MASCULINA	REVERSO; tamanhos: 34 - 60; straight; cores jeans claro, escuro, preto e verde; meia estação. Modelagem reta até a coxa, dando harmonia para quem possui quadril largo, abaixo do joelho na parte da	Deixar secando na sombra	CALÇA JEANS MASCULINA REVERSO	A 0 0000000 3

		barra, a calça é um pouco mais ampla, cobrindo o calçado.			
CALÇA JEANS DISTROYED		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; slim; cores jeans claro, escuro, preto e bordo; meia estação. O jean distroyed nada mais é do que a calça jeans tradicional, velha ou nova, com rasgos, dando uma personalidade mais jovem e moderna.	Deixar secando na sombra, não lavar na máquina		
CALÇA JEANS LOOSE		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; mom; cores jeans claro, escuro, preto; meia estação. O jens loose tem um modelo mais amplo em todo o seu comprimento, perfeita para compor looks com peças mais sofisticadas.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS SKINNY		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. O jeans skinny é mais justo ao longo do seu comprimento, do quadril ao tornozelo, sendo bastante flexíveis, sendo fabricadas em jeans stretch.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS SLIM FIT		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. Possui um corte mais afunilado e que acompanha melhor as linhas do corpo, por isso, valoriza a sua forma e alonga a silhueta.	Deixar secando na sombra		
CALÇA JEANS STRAIGHT		REVERSO; tamanhos: 34 - 60; distressed; cores jeans escuro e preto; meia estação. O modelo straight ou regular é o mais clássico e se adapta a todas as idades e situações. Trata-se de uma calça reta, de tiro alto e que não fica ajustada no tornozelo.	Deixar secando na sombra		
CALÇA MOLETOM	CALÇA UNISEX	DIVERSOS; tamanho: P, M, G, GG; cores preto e cinza; inverno; academia. Extremamente confortável, em tecido de malha, com punho no tornozelo ou sem.	Não passar.	CALÇA MOLETO M	A 0 0000000 4

## APÊNDICE M – Entradas, saídas e estoque



### CONTROLE DE ENTRADAS E SAÍDAS

DATA	TIPO	DESCRIÇÃO	PRODUTO	QUANTIDADE
01/12/2021	ENTRADA	COMPRA	CALÇA JEANS	200
01/12/2021	ENTRADA	COMPRA	T-SHIRT	320
01/12/2021	ENTRADA	COMPRA	VESTIDO	120
01/12/2021	ENTRADA	COMPRA	CAMISETA	150
01/12/2021	ENTRADA	COMPRA	LEGGIN	10
02/12/2021	SAÍDA	VENDA	T-SHIRT	2
02/12/2021	SAÍDA	VENDA	CALÇA JEANS	3
02/12/2021	SAÍDA	VENDA	VESTIDO	1
02/12/2021	SAÍDA	VENDA	LEGGIN	2
03/12/2021	ENTRADA	DEVOLUÇÃO	LEGGIN	1
03/12/2021	SAÍDA	VENDA	VESTIDO	111
04/12/2021	ENTRADA	COMPRA	LEGGIN	30
04/12/2021	SAÍDA	VENDA	CAMISETA	15

### CONTROLE DE ESTOQUE

PRODUTO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO	SITUAÇÃO
CALÇA JEANS	200	3	197	EM ESTOQUE
T-SHIRT	320	2	318	EM ESTOQUE
VESTIDO	120	112	8	COMPRAR
CAMISETA	150	15	135	EM ESTOQUE
LEGGIN	41	2	39	COMPRAR