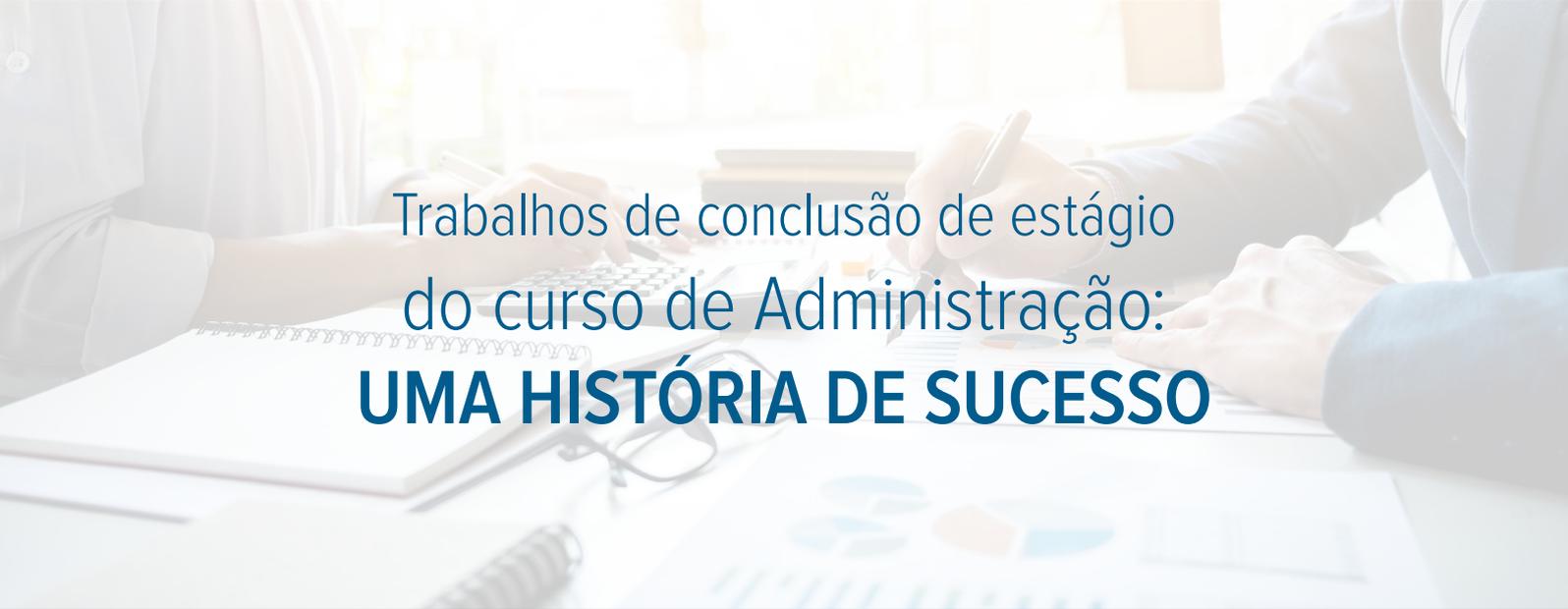


ORGANIZADORES

Raul Landmann
Daniel Westrupp
João Alceu Beltrão
Sidney Schossland



Trabalhos de conclusão de estágio
do curso de Administração:
UMA HISTÓRIA DE SUCESSO



FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DA REGIÃO DE JOINVILLE – FURJ – MANTENEDORA

Presidente

Sandra Aparecida Furlan

Vice-Presidente

Alexandre Cidral

Diretor Administrativo

José Kempner

Universidade da Região de Joinville – Univille – Mantida

Reitora

Sandra Aparecida Furlan

Vice-Reitor

Alexandre Cidral

Pró-Reitora de Ensino

Sirlei de Souza

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Therezinha Maria Novais de Oliveira

Pró-Reitora de Extensão e Assuntos Comunitários

Yoná da Silva Dalonso

Pró-Reitor de Infraestrutura

Claiton Emilio do Amaral

Diretor do Campus São Bento do Sul

Gean Cardoso de Medeiros

Parque de Inovação Tecnológica de Joinville e Região – Inovaparq – Mantida

Diretor Executivo

Victor Rafael Laurenciano Aguiar

Campus Joinville

Rua Paulo Malschitzki, 10
Campus Universitário
Zona Industrial
CEP 89219-710 – Joinville/SC
Tel.: (47) 3461-9000
Fax: (47) 3473-0131
e-mail: univille@univille.br

Unidade Centro – Joinville

Rua Ministro Calógeras, 439 – Centro
CEP 89202-207 – Joinville/SC
Tel.: (47) 3431-0600

Campus São Bento do Sul

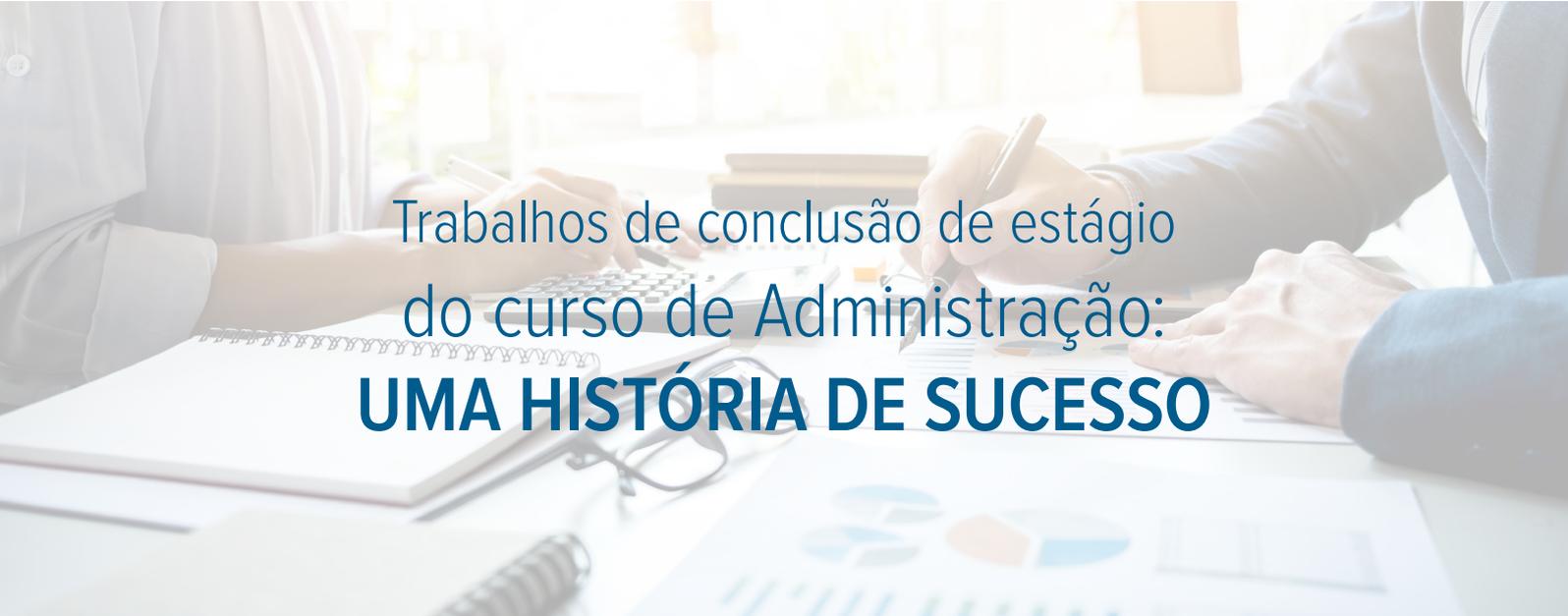
Rua Norberto Eduardo Weihermann, 230
Bairro Colonial – Cx. Postal 41
CEP 89288-385 – São Bento do Sul/SC
Tel./Fax: (47) 3631-9100
e-mail: secsubs@univille.br

Unidade São Francisco do Sul

Rodovia Duque de Caxias, 6.365 – km 8
Bairro Iperoba – CEP 89240-000
São Francisco do Sul/SC
Tel.: (47) 3471-3800
e-mail: univille.sfs@univille.br

ORGANIZADORES

Raul Landmann
Daniel Westrupp
João Alceu Beltrão
Sidney Schossland



Trabalhos de conclusão de estágio
do curso de Administração:
UMA HISTÓRIA DE SUCESSO

Joinville, 2018

Produção editorial
Editora Univille

Coordenação geral
Andrea Lima dos Santos Schneider

Secretaria
Adriane Cristiana Kasprowicz

Projeto gráfico
Rafael Sell da Silva

Conselho Editorial

Membros internos (Univille)

Profa. Dra. Therezinha Maria Novais de Oliveira
Prof. Dr. Alexandre Cidral

Profa. Dra. Andrea Lima dos Santos Schneider
Profa. Dra. Berenice Rocha Zabbot Garcia

Prof. Me. Daniel Westrupp

Profa. Dra. Denise Monique D. S. Mouga

Prof. Me. Fabricio Scaini

Profa. Dra. Liandra Pereira

Profa. Ma. Marlene Feuser Westrupp

Profa. Dra. Taiza Mara Rauen Moraes

Membros externos

Profa. Dra. Adair de Aguiar Neitzel – Univali

Profa. Ma. Dayane Clock – IFSC

Prof. Me. Delcio Pereira – Udesc

Prof. Dr. Pedro Albeirice – UFSC

Profa. Dra. Jurema Iara Reis Belli – Udesc

Reservados todos os direitos de publicação em língua portuguesa à EDITORA UNIVILLE.
Rua Paulo Malschitzki, 10 – Campus Universitário – Zona Industrial
CEP 89219-710 – Joinville/SC – Brasil
Telefones: (47) 3461-9027 / 3461-9110 / 3461-9141
e-mail: editora@univille.br

Revisão: Marília Garcia Boldorini

ISBN (versão impressa) – 978-85-8209-083-1

ISBN (versão *online*) – 978-85-8209-084-8

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da Univille

T 758 Trabalhos de conclusão de estágio do curso de Administração: uma história de sucesso/ Organização Raul Landmann... [et al.] - Joinville, SC : Editora UNIVILLE, 2018.

189 p.; tabs. graf.

1. Administração. 2. Planejamento. 3. Trabalho de conclusão de estágio. I. Landmann, Raul (org.).

CDD 658

Elaborada por Christiane de Viveiros Cardozo – CRB 14/778

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
Capítulo 1 A IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA ALFHA LTDA.....	9
Carolina Meneghelli / Inez Maria de Fatima Robert	
Capítulo 2 ANÁLISE DE VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE EVENTOS NA CIDADE DE JOINVILLE	21
Drieli Heloisa Haak / Raul Landmann	
Capítulo 3 ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JOIPRESS TRANSPORTES E LOGÍSTICA	35
Mariana Moreira Leite / Jerzy Wyrebski	
Capítulo 4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA CRISTINA CORTINAS....	49
Jéssica Alves da Silva Müehlbauer / Martinho Exterkoetter	
Capítulo 5 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UM CAFÉ-BAR NA CIDADE DE JOINVILLE – SC	65
Elaine Fernandes dos Santos / Fernando Luiz Andrade Bahiense	
Capítulo 6 MELHORIAS NO ATENDIMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE CONTAS A RECEBER DA EMPRESA X	85
Kellim de Oliveira Bertusso / Ivanilda Maria e Silva Bastos	
Capítulo 7 MILLE - PLANO DE NEGÓCIO	95
Paulo Teixeira da Costa Junior / João Alceu Ramos Beltrão	
Capítulo 8 PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA PERSONALIZADA AO AUTOMÓVEL EM JOINVILLE.....	111
Mariana Ribeiro Alano / Sidney Schosslund	

Capítulo 9	
PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS DIRECIONADA A PRATICANTES DE CORRIDA DE RUA EM JOINVILLE (SC)	121
Vinícius Oleskovicz / Evandro Bittencourt	
Capítulo 10	
PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARTESANATOS NO DISTRITO DE PIRABEIRABA.....	137
Bianca da Silva / Carlos Eduardo Friedrich	
Capítulo 11	
PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA X PARA AUTOMATIZAÇÃO NA CRIAÇÃO DO PROCESSO DE RECUSA E DEVOLUÇÃO.....	151
Juliana Solange Lino / Jefferson Alexandre Provezi	
Capítulo 12	
PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO COMERCIAL DA EMPRESA X CORRETORA DE SEGUROS LTDA.....	163
Caio César Passos / Claudio Melquiades Medeiros	
Capítulo 13	
VIABILIDADE DE NEGÓCIO NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS POR MEIO DE LICITAÇÕES PÚBLICAS	173
Vanessa Helena Costa Costaldello / Dênio Murilo de Aguiar	
MINICURRÍCULO DOS ORGANIZADORES	191

APRESENTAÇÃO

No ano em que completamos 45 anos de tradição no ensino de Administração na cidade de Joinville, temos a grata satisfação de publicarmos os melhores Trabalhos de Conclusão de Estágio (TCE) apresentados em banca no ano de 2015, sob a forma de artigo científico.

Podemos citar vários diferenciais do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille), tais como a matriz curricular atualizada e em consonância com as melhores universidades do Brasil e do mundo, professores especialistas, mestres e doutores com ampla experiência de mercado, constantes premiações em concursos de planos de negócios e jogos de empresas, estrutura e recursos compatíveis com o que há de melhor no sistema educacional (biblioteca, salas de aula, laboratórios, auditórios, estacionamento etc.), reconhecimento no Guia do Estudante e no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), seminários avançados (visitas às empresas), atividades complementares, ADM Univille Júnior (consultoria empresarial, cursos de Processo Administrativo, Marketing, Gestão de Pessoas e Ferramentas Gerenciais), Semana da Administração, entre outros.

Afirmamos com plena convicção que entre os diferenciais centrais temos de citar em lugar de destaque o TCE, individual, defendido perante banca de dois professores (presidente e membro), com acompanhamento sistemático ao longo do ano por meio da disciplina de Orientação de Estágio.

Temos duas modalidades para o acadêmico escolher:

- a) TCE Convencional: feito em uma organização mediante a formalização de contrato com empresas de Joinville e região. Compõe-se de cinco capítulos: 1) projeto de estágio, com assunto, tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, fundamentação teórica preliminar, metodologia, orçamento, cronograma e referências; 2) campo de estágio, com a história da instituição, missão, visão, valores, organograma, fluxograma, leiaute, produtos e serviços, tecnologias e diferenciais; 3) fundamentação teórica, com a base científica de referências bibliográficas nas áreas de administração geral, *marketing*, operações, gestão de pessoas e finanças; 4) desenvolvimento do estágio, com a análise e interpretação de dados, pesquisa de mercado, pesquisa de clima organizacional, entrevista, questionário e/ou observação; 5) projeto de melhoria, com os planos de ação, ou seja, propostas implementadas ou a serem implantadas para a evolução organizacional;
- b) TCE Plano de Negócios: fundamentado na vertente empreendedora do curso de Administração da Univille, também é composto de cinco capítulos: 1) projeto de estágio, com assunto, tema, problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, fundamentação teórica preliminar, metodologia, orçamento, cronograma e referências; 2) definição do empreendimento, isto é, o sumário executivo do plano de negócios, contendo a evolução histórica da escolha do empreendimento, os empreendedores, produtos e/ou serviços, tecnologias, diferenciais, missão, visão, valores e princípios, estrutura, organograma e recursos; 3) fundamentação teórica, abrangendo o empreendedor e as etapas do plano de negócios – sumário executivo, mercado fornecedor, concorrente e consumidor, contexto social, político, econômico e

tecnológico, plano de *marketing*, plano de operações, plano de recursos humanos e plano financeiro; 4) análise do ambiente (mercados e variáveis, pesquisa de campo); 5) estruturação do empreendimento, feita por intermédio dos planos supracitados na fundamentação teórica (plano mercadológico, plano de operações, plano de gestão de pessoas e plano financeiro).

Transformar trabalhos de conteúdos densos, significativos e de muitas páginas em artigos científicos é um desafio. Título, resumo, introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise e interpretação de dados, considerações finais e referências são as partes fundamentais desta compilação para publicação do supressumo dos TCEs. Esse esforço coletivo de professores orientadores e de acadêmicos formandos do curso de Administração da Univille está materializado nas páginas a seguir. Sonho concretizado: fazer ciência, contribuir com as organizações e com a sociedade, fazer parte da evolução da administração.

Que este livro possa servir como material de atualização, fonte de inspiração e prova de que a teoria e a prática andam de mãos dadas nas melhores empresas, proporcionando diferenciação e competitividade. Aprender é um exercício de melhoria contínua. Que os trabalhos aqui publicados possam contribuir para o aperfeiçoamento da ciência e da prática administrativa. Boa leitura.

Professor Dênio Murilo de Aguiar
Chefe do Departamento de Administração

A IMPLANTAÇÃO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA ALFHA LTDA.

Carolina Meneghelli¹
Inez Maria de Fatima Robert²

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para uma empresa é manter-se atualizada, considerando as melhores práticas de mercado, visão que deve ser compartilhada e disseminada em todas suas áreas. Na área de Recursos Humanos (RH) particularmente, a modernização contínua deixa de ser apenas uma melhoria dos processos internos, pois, como responsável pelo alinhamento estratégico do capital humano da empresa às premissas do negócio, ela precisa ser exemplo em respaldo aos processos de mudança. Além disso, alinhando-se a novas formas de pensar e agir, a área consolida e fortalece suas estratégias para a atração, o desenvolvimento e a retenção de profissionais no perfil necessário ao ciclo das mudanças vivenciadas pela organização.

O desafio de modernização contínua da área de RH requer profissionais com competências específicas e uma forte parceria com os gestores de linha, que são os verdadeiros responsáveis pela aplicação das políticas e práticas emanadas pela área.

Em meio a esse cenário surgem constantes conceitos, técnicas e métodos de atuação que objetivam apoiar a área de RH a uma atuação menos operacional e mais estratégica. Em 1998 surgiu um conceito voltado ao estabelecimento da consultoria interna como estratégia para os serviços prestados. Embora a visão de consultoria interna já esteja quase atingindo a maioria, poucas empresas no Brasil conseguiram efetivamente consolidá-la com a garantia de adesão de todas as partes envolvidas. De acordo com Orlickas (1999), o grande objetivo a ser alcançado com a implantação da consultoria interna deve ser a descentralização das ações de gestão das equipes de trabalho nos respectivos responsáveis hierárquicos, para que se tenha um setor de RH atento às necessidades de mudança e inovação em atendimento ao que efetivamente a empresa necessita para atingir os objetivos estratégicos.

Segundo Orlickas (1999, p. 32), “prover a organização de informações descentralizadas é um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de Recursos Humanos”.

O tema foi alvo de estudo em uma grande empresa de varejo na cidade de Joinville, pela necessidade de fortalecer o papel dos gestores na condução de suas equipes e gerar condição de aperfeiçoar o quadro de RH para uma atuação diferenciada.

¹ Egressa do curso de Administração de Empresas da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Professora do departamento de Administração da Univille, orientadora.

A empresa-alvo do estudo pertence ao segmento do comércio e, mesmo tendo autorizado o desenvolvimento do projeto de estágio, solicitou que seu nome não fosse identificado, passando a ser chamada neste relato de Alpha. A empresa em questão, com sede administrativa em Joinville (SC), no ano de 2014 contava com 1.800 funcionários, distribuídos em um escritório central, um centro de distribuição e 44 lojas, e uma equipe de RH composta por 15 profissionais, para atender às demandas relativas aos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, além de outros oito, especificamente destacados para as atividades de serviços gerais da matriz.

A necessidade de mudança do modelo praticado pela área de RH da empresa Alpha para o de consultoria interna teve origem na alta demanda operacional envolvendo os 15 profissionais responsáveis pelo alinhamento de todas as unidades da empresa às políticas e práticas formais para administração do capital humano, somada à ampliação de lojas planejada para os próximos anos.

A consultoria interna de RH surgiu também como alternativa para que a área de RH viesse a consolidar o papel dos gerentes, chefes, líderes e coordenadores das demais áreas da empresa como efetivos responsáveis pela gestão de sua própria equipe, de forma mais independente e consistente, considerando que a demanda de atendimento direto da equipe de RH era intensa, sobrecarregando a atuação operacional, sem que, muitas vezes, o gestor desses profissionais fosse acionado ou tivesse a oportunidade de conhecer e orientar os membros de sua equipe.

Diante de tal cenário, estabeleceu-se como problema de pesquisa: o que precisa ser feito para implantar uma consultoria interna de RH na empresa Alpha Ltda.? Em consequência, estabeleceu-se como objetivo geral sugerir uma metodologia que permitisse a implantação da consultoria interna de RH na Alpha Ltda. e como objetivos específicos: conhecer o cenário atual dos recursos humanos da empresa e seus processos; identificar a visão dos gestores de RH quanto à necessidade de implantação de uma consultoria interna de RH; entender quais as mudanças que a consultoria interna de RH promoverá na empresa e no setor de RH e identificar a percepção e o grau de preparação dos gestores do centro de distribuição e lojas de Joinville da empresa Alpha para absorver as mudanças.

O estudo respaldou-se no método dedutivo, uma vez que considerou pressupostos teóricos existentes, casos solucionados, exemplos de execução e problemas semelhantes ao da empresa Alpha, vivenciados por outras organizações. Sobre o método dedutivo, Marconi e Lakatos (2010, p. 119) definem:

A dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínio em conexão descendente, isto é, do geral para o particular, leva à conclusão. Segundo esse método, partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares.

O objetivo do estudo foi contribuir para fins práticos, considerando a busca de soluções para problemas existentes na empresa. No que diz respeito aos objetivos, o estudo foi classificado como descritivo exploratório, unindo a pesquisa preliminar (acesso a fontes de referências, dados e informações para facilitar a determinação do foco e delimitação do trabalho) à coleta de dados de forma padronizada, bem como à análise e ao entendimento dos resultados obtidos na investigação feita no campo, sem manipulação ou interferência do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O problema, por sua vez, foi abordado de forma qualitativa e quantitativa. No campo houve a aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas, destinados a dois públicos: profissionais de RH e gestores de unidades da empresa Alpha, em Joinville, visando conhecer o nível de compreensão dos envolvidos sobre o tema em estudo, saber como percebiam a possibilidade temporal da implantação da nova prática e condições para tal e levantar ideias e contribuições para solucionar o problema de pesquisa. No campo também foi realizada uma pesquisa documental a fim de avaliar o estágio dos processos de RH considerando-se três requisitos de análise: existência de procedimento, com dimensionamento de etapas e

responsabilidades; existência de roteiros, técnicas, ferramentas, fluxos bem definidos; se cada processo poderia ser considerado apto para a aplicação da consultoria interna, que prevê maior envolvimento dos gestores na condução das políticas e práticas de RH, mediante a descentralização operacional.

Para a implantação da consultoria interna de RH, como resultados foi possível apresentar à empresa 12 ações de melhoria personalizadas à cultura e às limitações constatadas em campo, incluindo a definição de uma área piloto, a divulgação dos benefícios da implantação da consultoria interna, o envolvimento de todos os profissionais com os passos da implantação, o treinamento dos profissionais de RH, dos gestores e suas equipes e, por fim, a análise dos resultados alcançados na área piloto, assim como a revisão dos processos para tornar possível que a prática venha se estender a toda rede de lojas da empresa Alpha.

Neste artigo o estudo realizado destaca os principais dados da pesquisa bibliográfica, os aspectos mais relevantes constatados no campo em estudo, obtidos por meio de pesquisa documental e dos questionários aplicados, os projetos de melhoria apresentados à empresa, os resultados obtidos e sugestões consideradas importantes.

REVISÃO DA LITERATURA

Grandes mudanças geram pânico, muitas vezes porque as pessoas estão acostumadas com um padrão e com as mesmas regras durante muito tempo, não sabendo lidar com a incerteza do que ocorrerá após modificações no cotidiano. Então, é necessário conhecer primeiro a cultura das companhias para poder definir o impacto das transformações. Segundo Fleury e Fleury (2004), cultura diz respeito a um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que constituem a identidade de uma empresa e que atuam como agentes que interferem nas práticas organizacionais. As pessoas veem a cultura como a identidade da empresa, um referencial a ser observado em cada atitude no seu trabalho. Em processos de mudança, quando isso se perde, uma parte dos funcionários se sente desvinculada daquele novo modelo, por não conhecê-lo ou não saber se será tão bom quanto o anterior. Para Shein (*apud* DUTRA, 2010), existem três níveis dentro da cultura organizacional – artefatos; normas e valores; e pressupostos –, e, para haver uma mudança, é imprescindível que esta ocorra, primeiramente, no terceiro nível, que compreende os pressupostos em que se encontram as crenças, as percepções, os pensamentos e sentimentos inconscientes. Tais pressupostos são respeitados por todos e raramente questionados, por isso é o nível de maior dificuldade de adaptação a novos pensamentos, visto que nele a mudança atinge inconscientemente ideias inquestionáveis pela organização. Ainda Dutra (2010), a função da liderança nesse nível da cultura organizacional torna-se primordial, já que uma das principais responsabilidades do líder é realizar a gestão da cultura e, portanto, das mudanças. As mudanças culturais causam grandes impactos no todo da empresa e seus colaboradores e abrangem profundas transformações que precisam ser conceituadas, concebidas e gerenciadas para que o processo de transformação ocorra (DUTRA, 2010).

Na gestão da mudança organizacional cabe ao setor de RH disseminar a importância, os motivos e os impactos da transformação. A melhor forma de aceitação das pessoas a uma nova ideia é provar e argumentar os resultados positivos que ela ocasionará e servir de exemplo para essa constatação. Portanto, essa compreensão deve iniciar-se justamente pelos profissionais de RH, que precisam acreditar nos benefícios da mudança para estimular e orientar os demais profissionais.

Muitas empresas têm minimizado a resistência por parte dos gerentes e também por parte dos próprios funcionários de RH, realizando grupos de discussão de conscientização e palestras informativas constantemente (FRANÇA, 2008, p. 230).

Esse método deixa a adaptação mais rápida e fácil, o que conseqüentemente maximiza os ganhos da companhia.

Consultoria interna de RH

Em geral, os problemas são vistos com mais facilidade por quem olha de fora dele, ou seja, não está envolvido no processo que o ocasionou. Uma das soluções encontradas pelas empresas que não conseguem perceber ou resolver seus próprios problemas são as consultorias organizacionais, que podem ser externas ou internas. Muitas empresas adequam seu dia a dia de acordo com as necessidades e as demandas emergentes. Porém é preciso que percebam a importância de priorizar a implantação de processos sistematizados, compreendendo políticas, normas e modelos a serem seguidos por todas as áreas submetidas a cada um dos processos organizacionais. A prática contribui para o estabelecimento de uma rotina padrão, com critérios conhecidos por todos os envolvidos, dando maior liberdade aos gestores para gerenciarem de forma adequada suas equipes, além de sustentar os primeiros passos para o estabelecimento da prática da consultoria organizacional interna (ORLICKAS, 1999).

A área de RH tem sido muito valorizada no mercado de trabalho, por causa da importância que o capital humano representa para muitas organizações. Pensar em uma atuação como a consultoria interna, voltada ao setor, não demorou a surgir. A consultoria interna de RH deve funcionar para adequar o cotidiano da empresa às melhores práticas no que diz respeito à gestão de pessoas, desenvolver técnicas e capacitar os gestores para assumirem a responsabilidade da tomada de decisão em relação a sua equipe (ORLICKAS, 1999).

Segundo Orlickas (1999), as oportunidades em uma implantação da consultoria interna de RH são superiores às possibilidades de prejuízos que ela pode causar. Ainda, os riscos podem ser convertidos em aprendizado, quando tratados da maneira correta. De acordo com França (2008), os principais objetivos da consultoria interna focalizam aumento da eficácia quanto à:

- a) monitoração imediata dos focos de insatisfação;
- b) capacidade de atendimento às necessidades dos funcionários internos;
- c) proximidade entre o cliente interno e o consultor;
- d) multifuncionalidade do consultor interno;
- e) rapidez na solução de problemas;
- f) maior interação e geração de uma relação de confiança;
- g) proximidade e envolvimento entre colegas de trabalho;
- h) avaliação e ao controle do trabalho efetuado;
- i) diminuição do custo fixo da área;
- j) possibilidade de implementação de práticas mais modernas, como o job rotation, entre os consultores internos.

Cada um desses objetivos, se perseguidos com solidez, compromisso e acompanhamento, ocasionarão benefícios mais relevantes do que danos.

Métodos e processos para implantação de consultoria interna de RH

Ao realizar uma mudança de tamanha proporção em uma empresa, existem cuidados a serem observados; a resistência dos envolvidos é apenas o primeiro deles. As empresas e as pessoas são diferentes umas das outras. França (2008) assevera que o processo que atendeu à expectativa de uma organização pode não se encaixar às necessidades de outra.

De qualquer modo, há uma sequência a ser seguida que possibilita o aumento de chances de sucesso ao estabelecimento da consultoria interna (FRANÇA, 2008). Orlickas (1999) a define do seguinte modo:

- a) execução de um benchmarking; conscientização de todos em relação à implantação do processo;
- b) desburocratização e racionalização; políticas de RH definidas;
- c) certificação pelas normas ISO 9.000;
- d) aplicação da técnica de rotação de trabalho;
- e) sustentação administrativa e funcional;
- f) capacitação de cada profissional de RH;

- g) adequação de perfis;
- h) valorização do background e da competência individual;
- i) revisões e reavaliações; administração de dificuldades; coragem.

Após todas as etapas concluídas,

em geral, a condução dos processos fica então assim dividida: o Consultor Interno orienta e instrui, e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento, etc.) são executadas pelos Gerentes de Linha, com políticas e diretrizes oferecidas pelo RH corporativo. Trata-se de um trabalho compartilhado, conduzido a quatro mãos (ORLICKAS, 1999, p. 55).

A responsabilidade pela realização das atividades descentralizadas por meio da consultoria interna de RH compete ao gestor, no entanto o consultor tem o compromisso de dar suporte e também responde pelos resultados do trabalho alcançados.

Perfil do consultor interno de RH

Habitualmente, nas empresas onde a consultoria interna de RH é implantada, tornam-se consultores os profissionais que antes atuavam no setor de RH como analistas, supervisores, coordenadores ou gerentes. Conforme Orlickas (1999), eles deixam de ser especialistas para trabalhar de forma multidisciplinar. O conhecimento de todas as políticas é o primeiro passo para um profissional se tornar consultor, já que ele deve ter uma visão do negócio da empresa como um todo e não apenas do seu departamento. Segundo Orlickas (2001), o perfil generalista possibilita a atuação dos profissionais de RH como facilitadores, aproximando os clientes internos dos processos e das funções conduzidas pela área de RH.

Para Orlickas (2001), o consultor interno apresenta um valor agregado à companhia, fornecendo as melhores condições, serviços e atendimento ao seu cliente interno. Para tanto, é preciso que ele tenha ou desenvolva as seguintes competências:

- a) Atuar como facilitador da transição interna, ajudando o cliente interno a redefinir papéis, responsabilidades, práticas e ferramentas em seu setor;
- b) Comprometimento com os resultados, demonstrando ao cliente interno sua preocupação, seu compromisso com suas causas e estabelecendo uma relação de confiança;
- c) Estar informado, buscando atualização constante para poder identificar e sugerir melhorias;
- d) Demonstrar racionalidade e isenção, mantendo-se neutro e imparcial em suas decisões. Não se envolver em demasia com os problemas de cada setor, mas orientar para resultados;
- e) Conhecimento sobre sua área de atuação, indicando domínio conceitual e técnico para apoiar os gestores na resolução de problemas;
- f) Facilidade de diálogo e relacionamento, promovendo integração e relação de parceria com todos da empresa, tendo a comunicação como primordial;
- g) Perfil negociador, avaliando cada situação e, se necessário, argumentar para defender seu ponto de vista e conquistar melhores resultados por meio das pessoas;
- h) Ter a ética como princípio e zelar pela integridade, pois é comum que tenha acesso a informações confidenciais;
- i) Inovação e flexibilidade, aceitando novas ideias, ouvindo opiniões diferentes e ponderando sobre elas em busca da inovação;
- j) Saber delegar atividades e compartilhar ações, assegurando o cumprimento de seu papel e o do outro, de forma a consolidar a prática da consultoria interna;
- k) Saber lidar com resistências, atuando pela consolidação da visão desejada, sem gerar frustrações e desmotivação.

Para que se instale a consultoria interna de RH é imprescindível focalizar a identificação dessas competências na equipe e promover forte investimento em seu desenvolvimento.

PESQUISA REALIZADA E MELHORIAS

No campo de estágio procurou-se conhecer como funcionam os processos do setor de RH e, para tanto, foram utilizadas a observação e a pesquisa documental. Nessa etapa percebeu-se que a área de RH da empresa Alpha sofreu transformações constantes em um curto espaço de tempo; políticas antes não existentes foram criadas e outras modificadas. Todavia constatou-se que não foi possível priorizar a formalização de todas as mudanças, mantendo-se o conhecimento e a prática em poder de determinados profissionais.

Notou-se também a ausência de limites claros das alçadas de responsabilidades e até mesmo de descrição atualizada de cargos. Isso suscitou certa sobreposição, focalizada principalmente nos profissionais mais experientes e com maior tempo de empresa. A empresa cresceu e não desenvolveu canais eficientes de comunicação interna. Contudo a área possui projetos muito bem dimensionados, como Programa Interno de Trainee, Provão do Conhecimento, Reunião do RH, Acolhimento, Programa Monitorado, além de diversas outras atividades bem estruturadas, com o objetivo básico de desenvolver os talentos internos.

Para analisar o estágio de cada um dos processos em consonância com o que a literatura recomenda para a implantação da consultoria interna, analisaram-se cada um deles e a respectiva documentação, obtendo-se os resultados consolidados no quadro 1.

Quadro 1 – Status da formalização dos processos de RH

Processo	Existe procedimento com dimensionamento de etapas e responsabilidades?	Os roteiros, as técnicas, as ferramentas, os fluxos, entre outros, estão bem definidos?	O processo pode ser considerado apto para a aplicação da estratégia de consultoria interna?
Recrutamento e seleção	Sim	Sim	Não
Treinamento	Sim	Parcialmente	Parcialmente
Acolhimento de novos funcionários	Sim	Sim	Não
Acompanhamento de novos funcionários	Parcialmente	Parcialmente	Não
Avaliação de experiência	Sim	Não	Não
Entrevista de desligamento	Parcialmente	Parcialmente	Não
Remuneração e benefícios	Parcialmente	Parcialmente	Não
Serviços gerais (reserva de hotéis, carros e entrega de uniformes)	Sim	Parcialmente	Não
Admissão	Sim	Sim	Não
Rescisão	Sim	Sim	Parcialmente
Controle de ponto	Parcialmente	Não	Não

Fonte: primária (2014)

Vale destacar que a quarta coluna do quadro 1 (O processo pode ser considerado apto para a aplicação da estratégia de consultoria interna?) levou em conta a análise das duas colunas anteriores (a existência de procedimentos e de roteiros, técnicas, ferramentas ou fluxos bem-definidos inerentes ao processo), que foram baseadas na leitura de procedimentos, fluxos e documentos disponibilizados pela empresa, assim como na crítica da pesquisadora acadêmica, considerando as premissas defendidas por França (2008) sobre as etapas a serem seguidas quando se pretende sucesso na implantação de uma consultoria interna de RH, conforme já apresentado no referencial teórico do presente artigo.

Tendo-se por referência o quadro 1, dos 11 processos avaliados, apenas dois (treinamento e rescisão) estariam parcialmente aptos para a aplicação da estratégia de consultoria interna, que prevê clara definição do fluxo, dos documentos e das regras, de maneira a permitir a descentralização de sua condução pelos gestores.

Após a pesquisa documental, iniciou-se o levantamento de informações perante os gestores da área de RH, mediante entrevista, com o objetivo de conhecer a opinião deles sobre a implantação da consultoria interna de RH, sua finalidade, importância e necessidade para a empresa. A entrevista, com um roteiro com oito perguntas, ocorreu em uma das salas de reunião da empresa e contou com a participação do gerente de RH, do supervisor de RH, do coordenador de serviços gerais e da coordenadora de treinamento e desenvolvimento e de recrutamento e seleção.

Cabe salientar que, em atendimento a um pedido dos participantes, a entrevista foi feita em equipe, sendo as respostas finais o consenso estabelecido pelos participantes. Pontua-se que o momento foi importante, segundo os participantes, pois se reuniram para discutir um tema estratégico esperado pela organização, que requer muito cuidado e foco para que assegure resultados. A presença do diretor da área não foi possível naquele momento, em vista disso ele foi entrevistado individualmente no dia 23 de setembro de 2014. Ressalta-se que as suas respostas referendaram a visão da equipe de gestores entrevistada.

Com base nas entrevistas, detectou-se que os planos de implantação da consultoria interna de RH são para o futuro, em médio ou longo prazo, em função de outros projetos em implantação atualmente (Projeto Revolução, que se trata do novo sistema operacional da empresa; novo sistema fiscal; Projeto Estoque; adequação de sistema para o E-Social, uma nova norma instituída pelo governo).

Ao serem questionados sobre a origem da intenção de implantar uma consultoria interna de RH, os participantes informaram que o tema nasceu de discussões ocorridas no planejamento estratégico da empresa, o qual prevê crescimento de lojas para os próximos anos, o que vai dificultar a presença do setor de RH em todas as frentes previstas. Em complemento, destacaram que o número de profissionais no setor de RH não poderá aumentar na mesma escala e proporção que a quantidade de lojas, fato que elevaria o custo fixo da área, inviabilizando-a.

Segundo o gerente de RH, a ideia de constituir uma consultoria interna de RH partiu também da necessidade de tornar o gestor de cada área o principal responsável pela condução de sua equipe, tendo o setor de RH como apoiador e facilitador de suas ações, com foco na busca de novas práticas e ferramentas.

Porém, segundo os entrevistados, nem todas as atividades poderão ser incluídas na consultoria interna de RH, como as tarefas mais burocráticas e que devem se manter centralizadas, como, por exemplo, o cálculo de folha de pagamento, relações sindicais, entre outras. Questionados sobre o tempo de transição da mudança (da prática atual para a de consultoria interna), os participantes destacaram que o início das ações deveria ocorrer em um ano, com apenas alguns processos e em uma área piloto, para tornar possível medir os resultados esperados, identificar ajustes e definir um plano de expansão e consolidação da prática.

Sobre as dificuldades da implantação, foram citadas três principais: a) treinamento dos gestores de loja, por se tratar de uma equipe com pouco conhecimento sobre essa nova metodologia de trabalho e fortemente moldada no modelo atual de atuação. Durante a entrevista discutiram-se bastante a possibilidade de os gestores se tornarem mais resistentes sob a alegação de sobrecarga de atividades e a complexidade para torná-los menos dependentes do setor de RH; b) mudança de pensamento da equipe de RH para que saiba treinar os gestores e deixe que eles assumam a responsabilidade de gestão de suas equipes; c) definir os processos iniciais a serem descentralizados, assegurando documentação pertinente.

A quarta pergunta aos entrevistados compreendeu a solicitação de que refletissem sobre quais processos deveriam ser priorizados via consultoria interna de RH. As respostas obtidas foram: recrutamento e seleção, acompanhamento dos novos funcionários, gestão dos indicadores e treinamento *in loco* (há dificuldades na atual logística de treinamentos, principalmente em função da distância das filiais). Também se falou sobre outras atividades não prioritárias, mas que poderão ser descentralizadas com o apoio de um sistema de gerenciamento eficaz: programação de férias, alterações de cargos e salários, alterações no cadastro dos funcionários, controle e lançamento das horas trabalhadas pelos funcionários do setor.

Em relação ao preparo da equipe de RH para a mudança, os entrevistados foram unânimes em sua avaliação, classificando-a como pouco preparada, sobretudo porque a ideia ainda não foi fomentada e bem absorvida pelos próprios gestores da área. Eles sentem que primeiramente precisam planejar o modelo a ser adotado e a melhor maneira para ser difundido. Após tal etapa, devem ocorrer treinamentos dos colaboradores de RH para que sejam preparados a assumir um novo papel dentro da organização, além de o setor se preparar em termos de sistema, procedimentos e tecnologia.

Já quanto ao preparo dos gestores para atuarem no modelo de consultoria interna de RH, os entrevistados pontuaram como muito baixo, por causa da grandiosidade da mudança e da alteração do que está consolidado como prática ao longo do tempo em que estão na empresa. Portanto, para que eles absorvam e aceitem a implantação, será preciso esclarecer muito bem a importância do novo método de trabalho, como será realizado e fazê-los entender seus benefícios. Finalmente, perguntou-se sobre uma data possível para começar a implantação da consultoria interna de RH. Como resposta, obteve-se que o processo todo deverá estar maduro em até três anos, compreendendo todas as fases como necessárias. Foi dito que, primeiramente, a empresa precisa consolidar outros projetos em andamento, visto que alguns darão suporte ao estabelecimento da consultoria interna de RH.

O questionário, a terceira ferramenta utilizada pela pesquisadora acadêmica, foi direcionado a 12 profissionais, dentre os quais sete gerentes de loja e seis representantes do depósito central (um gerente e cinco chefes). Os sete gerentes de loja representam 15,22% do total de gerentes de loja da rede, mas apenas cinco responderam ao questionário no prazo solicitado. No centro de distribuição os cinco convidados a responderem o questionário totalizavam 100% dos gestores nesse setor. Esses participantes foram selecionados dentre o total de Gerentes e Chefes da empresa, por atuarem em Joinville, mantendo, portanto, maior contato e proximidade com o RH e, por conseguinte, maior dependência. Para aplicar o questionário, fez-se uma visita a cada setor ou loja para explicar o projeto. Composto de 11 questões, o questionário tinha o objetivo de conhecer a opinião dos gestores de loja e depósito quanto à implantação do projeto de consultoria interna de RH, aos impactos potenciais às rotinas já absorvidas por eles e ao grau de preparo e aceitação da ideia.

Os escolhidos para fazer parte da pesquisa foram receptivos e se dispuseram a responder com veracidade ao questionário proposto. Dos resultados gerados em gráficos e discutidos, destaca-se a questão 6, em que se solicitou aos participantes listarem três principais desafios caso seja implantada a consultoria interna de RH. O resultado está exposto na tabela 1.

Tabela 1 – Os três principais desafios caso seja implantada a consultoria interna de RH

Respostas	Quantidade	Porcentagem
Preparo para realizar as novas atividades	1	4,35%
Gestão dos processos antigos e novos	2	8,70%
Falta de conhecimento das atividades	3	13,04%
Gestão do tempo para realizar as novas atividades	5	21,74%
Mudança de cultura da empresa	1	4,35%
Adequação dos processos	2	8,70%
Falta de ferramentas necessárias	1	4,35%
Treinamento	4	17,39%
Saber lidar com maior autonomia	1	4,35%
Conciliar novas políticas com os paradigmas da empresa	1	4,35%
Comunicação (divulgação de vagas, por exemplo)	1	4,35%
Sobrecarga decorrente da demanda de todas as áreas e da falta de organização	1	4,35%
TOTAL	23	100,00%

Fonte: primária (2014)

Segundo os respondentes, a maior dificuldade para a implantação da consultoria interna de RH será a gestão do tempo para realizarem as atividades que ficarão sob sua responsabilidade, seguidas pelo treinamento. Os participantes acreditam que será complexo treinar todos os gestores para lidar com a nova forma de trabalho, tanto pela quantidade de pessoas para treinar quanto pela forte cultura da empresa e o modo como hoje são realizadas essas atividades, que passarão a ser feitas por eles.

Cabe destacar que, em outras respostas fornecidas pelos gestores nas demais perguntas do questionário, se constatou o anseio por mudanças e, ao mesmo tempo, o receio de que elas gerem um acúmulo de tarefas, impossibilitando a fusão das atividades já efetuadas com as novas funções da gestão de pessoas. No geral, os gestores não se sentem preparados para a implantação da consultoria interna de RH, porém acreditam que será positiva para o crescimento sustentável da empresa, embora a maioria não conheça com profundidade os conceitos e as técnicas referentes ao processo ou não tenha passado por experiência similar em outras empresas em que atuou. O quadro 2 resume aspectos positivos e negativos que podem impactar na implantação da consultoria interna de RH na empresa Alpha.

Quadro 2 – Aspectos positivos e negativos para implantar uma consultoria interna de RH na empresa

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Apoio da diretoria e dos gestores de RH para implantação do projeto	Grande quantidade de políticas a serem modificadas ou criadas para adaptação ao modelo de consultoria interna de RH
Aceitação do modelo pelos gestores das lojas de Joinville e do centro de distribuição	Falta de conhecimento dos gestores das áreas que participaram da pesquisa em relação ao modelo sugerido
A necessidade da presença do RH nos setores da empresa, que seria suprida com a implantação da consultoria interna de RH	Falta de capacidade dos gestores em realizar a gestão de suas equipes
Interesse por mudanças nos processos, percebido nos analistas de RH e nos gestores das áreas questionadas	Pretensão dos gestores de RH de implantar o projeto a longo prazo
	Falta de tempo dos gestores de lojas e depósito, pela sobrecarga das tarefas e demandas atuais
	Necessidade de uma definição clara sobre as alçadas de cada profissional, gerando sobrecargas

Fonte: primária (2014)

Diante dessas informações, vê-se que a empresa Alpha precisa passar por diferentes adequações, organizando sua estrutura para que seja possível a implantação da consultoria interna de RH. Durante o período de estágio não houve implantação de melhorias, mas todas foram apresentadas e discutidas com os gestores de RH e a diretoria da empresa, sendo elas:

- a) Executar um *benchmarking*: a primeira etapa da ação deve compreender a identificação de empresas que tenham implantado com sucesso a consultoria interna de RH. Destacou-se que tais empresas não precisariam ser, obrigatoriamente, do mesmo segmento, porém ter perfis semelhantes ao da empresa Alpha, para comparações posteriores. Sugeriu-se que o gerente de RH seja o responsável pelas visitas de *benchmarking*, a fim de conhecer e analisar todos os aspectos que podem interferir positiva ou negativamente na implantação da consultoria interna de RH. O custo da ação foi estimado em R\$ 400,00, e sua realização ficaria o início do ano de 2015, de forma a permitir antecipação suficiente para o planejamento das próximas etapas do projeto;
- b) Definir políticas e regras da empresa: as políticas e regras de uma empresa servem como instrumento de padronização e objetivam tornar o ambiente corporativo profissional e eficiente para assegurar os resultados e melhorar a convivência entre os indivíduos. A prática é fundamental para alinhar os profissionais ao que se deseja efetivamente de sua

atuação, mesmo que estejam lotados em filiais distantes. O custo da ação compreenderá horas dos próprios profissionais que conduzem os processos de RH, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo. Recomendou-se que a ação ocorra nos primeiros meses de 2015. Salientou-se que ela é imprescindível, venha a empresa a adotar ou não o modelo de consultoria interna de RH;

- c) Definir e elaborar os processos de RH: conforme pesquisa realizada em campo, verificou-se que a empresa necessita padronizar e publicar os processos de RH, focalizando esforços nos que pretende descentralizar, os quais, com base na fala dos gestores de RH, devem ser: recrutamento e seleção, acompanhamento dos novos funcionários, gestão dos indicadores de gestão de pessoas e treinamento *in loco*. O custo da ação compreenderá horas dos próprios profissionais que conduzem os processos de RH, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo; cabe ao gestor da área dar prioridade ao tema. Recomendou-se que essa ação ocorra no primeiro semestre de 2015 e que seja feita, mesmo que empresa não adote o modelo de consultoria interna de RH;
- d) Implantar sistema de RH: além da alternativa de expandir o sistema atual para as funções necessárias, usufruindo os recursos disponíveis para o gerenciamento das práticas de RH, a organização está em fase de avaliação de outro, sendo uma alternativa conhecer o módulo de RH para verificar se atenderia à necessidade conjunta das rotinas de RH e da consultoria interna. Tanto o sistema atual (Sênior) quanto o novo (SAP) são muito bem conceituados no mercado e seriam opções atrativas para esse quesito. O custo da ação não foi autorizado para divulgação pela empresa, que ainda está decidindo se manterá no RH o atual sistema ou implantará o novo, que será utilizado nas demais áreas. Propôs-se que a decisão ocorra durante o ano de 2015, para respaldar as demais fases do projeto;
- e) Criar uma área de comunicação interna: esta ação de melhoria constitui uma importante etapa para a consolidação da consultoria interna. Salientou-se a importância de contratar um profissional experiente que avalie as práticas atuais e desenvolva novos canais de comunicação, para que se ganhe rapidez na solução de problemas, bem como no estabelecimento de um novo patamar à informação. Essa ação de melhoria também atenderá a outras demandas da empresa, por focalizar um processo vital, o de comunicação. Tal processo, quando bem realizado, aproxima, motiva e valoriza a equipe; se inexistente ou ineficaz, distancia níveis hierárquicos e cria disfunções, prejudicando a imagem da organização. O custo da ação compreenderá R\$ 3.500,00 (salário, sem encargos de um profissional experiente); poderão surgir valores complementares referentes aos meios de comunicação e ao acesso a dados planejados. Indicou-se que a decisão aconteça durante no 2.º semestre de 2015, para respaldar as demais fases do projeto;
- f) Definir a região piloto para implantação da consultoria interna de RH: a escolha da região piloto em que será introduzido o projeto de melhoria é determinante para o sucesso do plano de implantação da consultoria interna de RH na empresa. Para tanto, sugeriu-se estudar as regiões, suas particularidades, a distância do escritório central onde se localiza o RH, seus gestores e equipes antes da tomada de decisão. A decisão deve levar em conta a opinião dos gestores sobre a transformação do RH, seu estilo de gestão e a dependência do RH atual para realização dos processos voltados a pessoas. Essa definição deve ser realizada pelo diretor, juntamente com os demais responsáveis pelo RH. A etapa é fundamental para a expansão do modelo, pois exerce grande influência no resultado da implantação. O custo da ação compreenderá horas dos próprios gestores em reuniões voltadas ao tema, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo, dependendo da definição de prioridades para que ocorra. Recomendou-se como prazo final para essa ação o segundo semestre de 2015;
- g) Oferecer treinamentos e capacitações sobre a implantação da consultoria interna de RH: ressaltou-se que a área de Treinamento e Desenvolvimento da empresa se encarregue de elaborar e ministrar os treinamentos como estratégia para que os profissionais busquem aprofundar conhecimentos sobre consultoria interna de RH e fatores de sucesso. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que serão designados para o desafio, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo, dependendo da definição do tema como prioridade.

- O prazo final para a ação seria o segundo semestre de 2015;
- h) Capacitar e treinar os profissionais de RH: de acordo com a observação em campo durante o estágio e a opinião dos gestores de RH na entrevista, os profissionais da área de RH não estão preparados para se tornar consultores. Portanto, terão de ser conscientizados e capacitados para conduzirem as novas práticas. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que vão conduzir os treinamentos e dos participantes, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo. Delineou-se como prazo final para essa ação o primeiro semestre de 2016;
 - i) Conscientizar todos os profissionais sobre a implantação da consultoria interna de RH: enfatizou-se que o tema seja abordado em diversas reuniões mensais, a exemplo do que ocorre para discutir os resultados do Programa de Participação nos Resultados (PPR), cuja participação dos profissionais (lojas, depósito e escritório) chega a 100%. Além disso, faz-se necessária uma forte divulgação nos canais de comunicação internos, a fim de que os profissionais tenham ciência do funcionamento da consultoria interna de RH, das vantagens e quais os desafios a serem enfrentados, permitindo maior aceitação da mudança quando esta for efetivada. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que vão conduzir os encontros e dos participantes, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo. Como prazo final para essa ação estipulou-se o primeiro semestre de 2016.
 - j) Capacitar e treinar os gestores da região piloto: os treinamentos devem ser divididos em duas partes, a primeira para a região piloto e a segunda para as demais regiões. Nos treinamentos, recomendou-se que se procure investir na reflexão sobre forças e fraquezas existentes e como os profissionais poderão superar as adversidades, preparando-se para assumir com autonomia a gestão de pessoas de suas equipes. Além disso, nessa fase eles serão treinados para utilizar o sistema e conhecerão mais detalhes sobre cada processo de RH que será descentralizado. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que vão conduzir os encontros e dos participantes, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo, mais R\$ 1.500,00 reais, estimados para a locomoção de gerentes de filiais em outras cidades. Sugeriu-se como prazo final para essa ação o segundo semestre de 2016;
 - k) Acompanhar os resultados do projeto piloto: a ação prevê o estabelecimento de indicadores, que devem ser acompanhados pelos consultores internos de RH e analisados para possibilitarem a identificação de práticas bem-sucedidas e das que precisam de revisão. Caberia aos consultores acompanhar *in loco* os gestores da área piloto, a fim de apoiá-los na resolução de problemas e assegurar *feedback* direto em relação ao novo papel e às possíveis dificuldades. Desse modo, potencializa-se maior credibilidade para a implantação geral na empresa e há maior chance de êxito, uma vez que o acompanhamento personalizado da aplicação das fases do projeto piloto permitirá a reunião de informações que validem o que foi realizado e está estabelecido ou corrija a direção para quando ocorrer a implantação total, abrangendo todas as áreas da empresa. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que vão conduzir os encontros e dos participantes, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo, mais R\$ 600,00 reais, estimados para a locomoção dos consultores para visitarem os gerentes. Como prazo final para a ação sugeriu-se o segundo semestre de 2017;
 - l) Capacitar e treinar todos os gestores da empresa: a última ação de melhoria sugerida para que a implantação da consultoria de RH tenha sucesso é a extensão das capacitações aos demais gestores da empresa Alpha, revisando-se o conteúdo do treinamento inicial, que deverá considerar mudanças necessárias observadas na fase de monitoramento. O custo da ação compreenderá horas dos profissionais que vão conduzir os encontros e dos participantes, portanto, já assumido pela empresa como valor fixo, mais R\$ 4.000,00 reais, estimados para a locomoção e refeições dos envolvidos. Estabeleceu-se como prazo final para a ação o segundo semestre de 2017.

Ao final do projeto de melhoria, recomendou-se ainda à empresa que reveja a atual estrutura de crescimento e carreira da área de RH. Seria interessante reescrever a função de cada cargo e estabelecer uma relação hierárquica mais clara, de forma a possibilitar a visão de competências necessárias a cada um. O processo deverá ser acompanhado de avaliação e *feedback*, para

que os profissionais da área vislumbrem suas competências *versus* as necessárias, se desejam atingir o perfil que se espera de um consultor interno.

CONCLUSÃO

O estudo que visava buscar respostas ao problema de pesquisa sobre o que precisa ser feito para implantar uma consultoria interna de RH na empresa Alpha Ltda. foi concluído, considerando levantamentos efetuados em campo que compreenderam entrevistas com os principais gestores da área de RH, coleta de informações com gerentes e chefes de departamento de unidades da empresa sediadas em Joinville e com a realização de uma pesquisa documental, acompanhada de análise e *status* atual de formalização de 12 processos da área de RH.

Os dados coletados demonstraram que a intenção de implantar a consultoria interna de RH tende a ser bem recebida pelos envolvidos, embora não se sintam ainda capacitados, sendo importante forte investimento da empresa para que sejam preparados para os novos desafios e para que ocorra priorização de todo ferramental necessário à prática, a exemplo de: procedimentos claros; fluxos bem definidos; definição de níveis de responsabilidade; excelente divulgação e facilidade de acesso a esses procedimentos, principalmente para os gestores das áreas da empresa; definição de um sistema que integre dados e permita a descentralização operacional com segurança; conscientização e capacitação da equipe de RH para o novo papel.

Após implantação, o processo ainda vai requerer acompanhamento, porque, como em qualquer processo de mudança, se estima um tempo de maturação que precisa ser respeitado, para que se consolide o novo patamar esperado.

Foram sugeridas 12 ações de melhoria, alinhadas à visão dos participantes da pesquisa e a recomendações da literatura, e indicou-se atenção à necessidade de redefinir uma política de cargos, salários e carreira que vislumbre clareza e reconhecimento aos profissionais de RH que estarão envolvidos na nova configuração da área. Acredita-se que, se as sugestões de melhoria forem seguidas, haverá tranquilidade na administração do crescimento da empresa e de cada colaborador, que poderá aproveitar o momento para se desenvolver e adquirir novas experiências.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel S. Trajetórias de carreira nas organizações. In: _____ (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Consultoria interna de recursos humanos: pesquisas e benchmarking em empresas de ponta**. São Paulo: Futura, 2001.

ANÁLISE DE VIABILIDADE DA CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE EVENTOS NA CIDADE DE JOINVILLE

Drieli Heloisa Haak¹
Raul Landmann²

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a viabilidade de abertura de uma empresa de organização de eventos, mais especificamente no segmento de casamentos, na cidade de Joinville. Foi desenvolvido um plano de negócios, fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, documental, qualitativa e quantitativa do tipo *survey*. Como método científico adotou-se o dedutivo, tendo sido analisadas todas as variáveis externas e internas do macro e do microambientes relacionadas ao negócio.

Estruturou-se o empreendimento com base no desenvolvimento dos planos de *marketing*, operacional, recursos humanos e econômico-financeiro. Observou-se que o mercado é favorável e crescente para a abertura do negócio. Apesar da forte concorrência existente no setor, há espaços para novos empreendimentos que apresentem diferenciais de qualidade e atendimento. Considerando dados estatísticos extraídos do *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), que no ano de 2012 ocorreram 3.377 casamentos em Joinville, pode-se considerar que a média de casamentos anual é de 3 mil. Assim, há uma vasta demanda para organização de festas de casamento, levando em conta uma população de 268.330 pessoas com faixa etária dos 15 aos 44 anos, independentemente do estado civil, no município.

A análise econômico-financeira do empreendimento revelou um retorno expressivo do investimento inicial de R\$ 17.000,00, com um *payback* descontado de um ano e três meses, e uma taxa interna de retorno de 140,01% em cinco anos, o que permite concluir que a abertura da empresa é viável.

Neste trabalho inicialmente são apresentadas considerações teóricas sobre empreendedorismo e plano de negócios, enfatizando sua estrutura e importância. A análise de dados econômicos e demográficos de Joinville e de Santa Catarina vem a seguir, antecedendo a descrição da concepção do empreendimento e a análise das pesquisas com o público do mercado-alvo, concorrentes, parceiros e fornecedores. Na sequência são demonstrados os resultados da análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), as estratégias dos planos de *marketing*, operações, recursos humanos, econômico-financeiro e gestão de contingências, culminando com a apresentação dos indicadores de resultados do empreendimento.

¹ Egressa do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Professor do departamento de Administração da Univille, orientador.

EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE EVENTOS

Nos tempos atuais empreender exige inovação e criatividade para se manter no mercado. Para tanto, abrir um empreendimento no setor de eventos de casamentos pede algo além da inovação, exige que o momento seja impactante, marcante, pois para muitos será o único casamento. Analisando o mercado de eventos, verifica-se a grande oportunidade da abertura de empreendimentos nesse segmento:

E este setor tem crescido numa taxa superior à do PIB (Produto Interno Bruto). Suas perspectivas são atreladas, entre outros, ao crescimento da economia, melhoria de distribuição de renda, número de casamentos e expansão do ensino superior (para o caso de formaturas). Outra característica: o setor é bastante pulverizado, composto por uns 90% de pequenos e médios negócios (LOPES, 2014).

Assim, vê-se que o mercado de eventos vai estar cada vez mais ativo, principalmente pelo fato de identificar um aumento na quantidade de casamentos.

PLANO DE NEGÓCIOS

O índice de mortalidade das empresas nos primeiros anos de vida no Brasil é consideravelmente alto, em virtude sobretudo da falta de planejamento. O plano de negócios proporciona maior segurança à criação do empreendimento, pois será traçado o planejamento que deve ser seguido pela empresa para que esta tenha sucesso. Segundo dados levantados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2014), a cada dez novas empresas três fecham em até dois anos:

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do país e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho. Elas representam 99,1% dos empreendimentos formais no Brasil, geram 52,2% dos empregos com carteira assinada e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). De cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no Brasil após 2 anos da abertura, é o que indica pesquisa elaborada pelo Sebrae a partir do estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009.

O plano de negócios define os passos que devem ser dados para alcançar os objetivos estabelecidos. Para Dornelas (2001, p. 95), “essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador”. Tal ferramenta, portanto, auxilia o empreendedor na exposição de suas ideias e na verificação da viabilidade do empreendimento.

O plano de negócios, conforme Chiavenato (2008), descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta ações para atuar nos meios mercadológicos, operacionais e financeiros da empresa para os próximos anos. O intuito de realizar o plano é analisar os diversos fatores impactantes para a organização e verificar a viabilidade da aplicação do negócio.

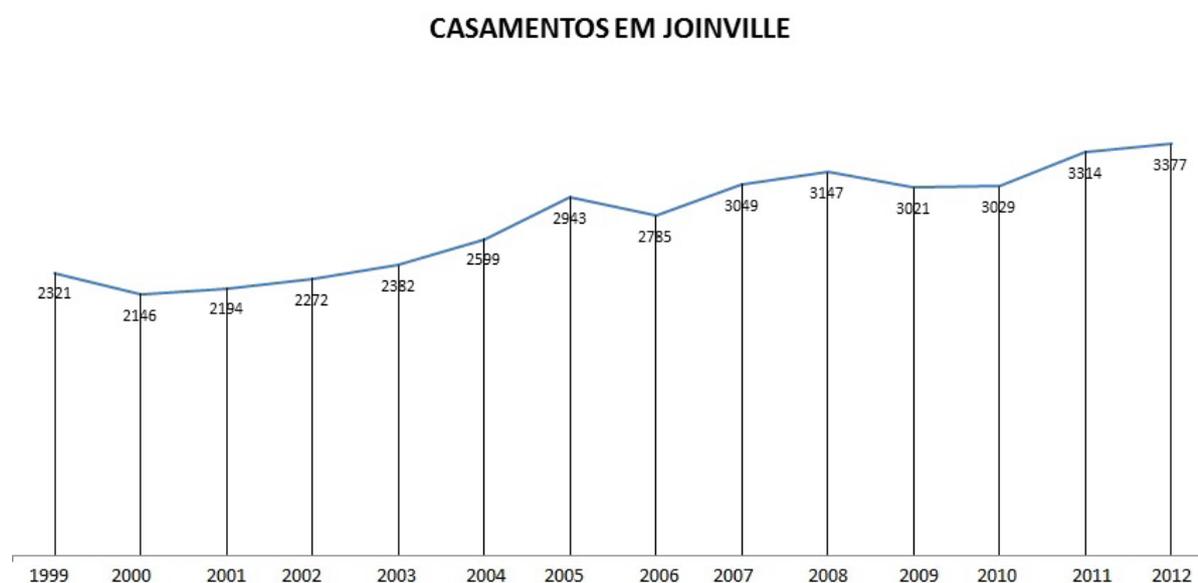
Analisar os cenários internos e externos é uma forma de se prevenir contra eventuais contratemplos. Faz-se necessário analisar os pontos fortes e fracos com relação ao ambiente, assim como as oportunidades e ameaças. Estas são variáveis não controláveis que podem ser utilizadas a favor ou mesmo neutralizadas. Dornelas (2001, p. 118) afirma que “um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma ideia realmente inovadora”. O autor complementa e explicita a estrutura de um plano de negócios: “Capa, Sumário, Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Mercado e Competidores, Marketing e Vendas, Análise Estratégica, Plano Financeiro e Anexos” (DORNELAS, 2001, p. 118).

DADOS DE SANTA CATARINA E JOINVILLE

Santa Catarina possui o quarto maior PIB *per capita* do Brasil, R\$ 24.400,00, sendo o maior da região sul, levando em conta a média nacional de R\$ 19.700,00. Nas três últimas décadas, Santa Catarina teve crescimento de 340%, bem maior do que a média dos estados brasileiros, e é considerado um dos estados mais ricos do Brasil.

Contando com uma população de 546.981 habitantes, a taxa de crescimento populacional anual de Joinville é de 1,69%. Observa-se no gráfico 1, realizado com base nos dados coletados do *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), que a cada ano o número de enlaces matrimoniais vem aumentando na cidade. A busca por profissionais do ramo de eventos torna-se uma consequência e, portanto, oportunidade para um grande negócio.

Gráfico 1 – Casamentos em Joinville



Fonte: adaptado de IBGE (2014)

CONCEPÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A empresa D&DHaak prestará serviços de organização e realização de eventos de casamentos. O público-alvo são os que pretendem realizar o enlace matrimonial e que desejam que essa data memorável se transforme em um evento inesquecível, tanto para si mesmos quanto para os convidados que estarão presentes em um momento tão especial.

A missão da empresa será planejar, organizar, produzir e promover eventos de casamentos, de forma a satisfazer o cliente, transmitindo segurança, tranquilidade e bem-estar.

A empresa D&DHaak será constituída e dirigida por duas sócias: Drieli Heloisa Haak e Dayane Haak. Drieli Heloisa Haak, acadêmica concluinte do curso de Administração de Empresas pela Univille, terá 50% das cotas da empresa; Dayane Haak, pós-graduada em Gestão de Pessoas e formada em Marketing, atuante no mercado como executiva na gestão de Recursos Humanos, também contará com 50% das cotas da empresa.

A estrutura funcional será composta pela Diretoria Administrativa, que se compõe dos setores financeiro, de suprimentos e de relacionamento com terceiros, e também pela Diretoria de Operações, que cuida das áreas de marketing e vendas.

A Diretoria Administrativa cuidará das parcerias e do relacionamento com os terceiros. Ressalta-se que no primeiro momento não haverá funcionários, pois as sócias vão desempenhar tais processos.

O setor financeiro abrange em suas operações contas a pagar e receber, capital de giro e orçamentos. O setor de suprimentos tem como atividades compra e locação de materiais, fechamento de contrato com fornecedores e parceiros e busca de inovações para o empreendimento.

A Diretoria de Operações atuará na realização de contratos, receberá do setor de vendas as exigências do cliente, criará projeto específico para atender à demanda, o qual, uma vez aprovado pelo cliente, servirá de base para o cronograma detalhado para fornecedores, e fará a coordenação do projeto.

Figura 1 – Organograma empresarial



Fonte: primária (2014)

A empresa D&DHaak pretende realizar parcerias com fornecedores diversos, como profissionais de fotografia e filmagem, empresas de locação de trajes, restaurantes e locais para eventos, bandas, DJs, salão de beleza e *spa* para noivas e noivos, empresas de decoração, de segurança e de locação de carro para eventos.

O escritório será na Rua XV de Outubro, no bairro Rio Bonito, em Joinville (SC). Além das atividades administrativas, o escritório também será usado para reuniões com os clientes, embora a prioridade do atendimento seja ir ao encontro dos mesmos, ou seja, no lugar em que o cliente tiver preferência para realização da reunião e definição principal de seu perfil para que se possa, posteriormente, mostrar os principais lugares e produtos a serem adquiridos para o evento em si.

PESQUISA E ANÁLISE DO MICROAMBIENTE DE NEGÓCIOS

Para verificar em qual mercado se inserir e o que mais agrada ao cliente, são necessárias análises dos desejos que ele possui. Existem diversas culturas, diversos modos de pensar, de se vestir, para tanto, é necessário focar em um mercado e produto ou serviço para desenvolver um empreendimento bem-sucedido. As necessidades básicas do ser humano transformam-se em desejos, pois, ao comprar, o cliente quer estar satisfeito com o que adquiriu, algo que nem sempre é possível, talvez pelas condições financeiras. Por isso, é necessário verificar as condições econômicas do público-alvo, o valor que ele está disposto a pagar e se o empreendimento terá chances de se manter e progredir no mercado.

Realizar um estudo do perfil do cliente e identificar o segmento em que se pretende inserir constituem, portanto, um fator-chave para o desenvolvimento da oferta no mercado. Kotler e Keller (2013, p. 8) asseveram que, “para cada mercado alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado, que é posicionada na mente dos consumidores alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais”.

Com o intuito de identificar as oportunidades no mercado para uma empresa de eventos, efetuou-se uma pesquisa de campo do tipo *survey*, aplicada aos clientes potenciais por meio de um questionário com perguntas fechadas e abertas. A pesquisa foi feita pela internet, com a ferramenta de questionários do Google Drive. A análise e a interpretação dos dados foram realizadas de forma quantitativa, por meio de métodos estatísticos, e a análise das perguntas abertas, solicitando opiniões e sugestões, ocorreu de forma qualitativa.

O público-alvo da pesquisa foi a população de Joinville entre 15 e 44 anos, totalizando 268.330 pessoas, segundo dados obtidos do IBGE (2014), independentemente do estado civil. Como se trata de uma grande quantidade de pessoas na mesma faixa etária, decidiu-se aplicar o questionário a uma amostra, dimensionada por cálculo mediante a fórmula descrita por Barbetta (2010, p. 58), o que nos fez chegar a uma amostra de 177 pessoas, com erro amostral de 7,5%.

Os resultados da pesquisa demonstraram o quão importante é a credibilidade nos serviços prestados. Realizar os eventos com cordialidade, pontualidade e principalmente qualidade é imprescindível para o negócio. Verificou-se a necessidade de vínculos sólidos com parceiros e fornecedores, com a mesma visão em relação ao cliente, pois mais do que tudo este quer qualidade e preços competitivos.

Percebeu-se que há possibilidade de criar o empreendimento na área de eventos de casamentos, uma vez que as pessoas querem que esse momento seja único e exclusivo. No entanto com a correria do dia a dia não há tempo viável para verificar todos os procedimentos e detalhes para realizar o evento com sucesso, e a empresa de organização de casamentos atuará exatamente com o propósito de ajudar, explicar, planejar e colocar em prática os desejos dos envolvidos no casamento, de maneira que o processo todo se torne cômodo e satisfatório.

Aos concorrentes e fornecedores se aplicou uma pesquisa de campo qualitativa, com auxílio de um roteiro de entrevistas. A análise e a interpretação dos dados seguiram o método da análise de conteúdo (BARDIN, 2002).

Foi possível obter uma visão de como os concorrentes atuam no ramo de organização de casamentos, podendo-se verificar as diversas formas de trabalhar.

Para iniciar o planejamento de um casamento, os concorrentes informaram que a melhor época é um ano antes à data do evento. A maioria deles não utiliza equipamentos próprios, normalmente contrata fornecedores. Em relação à burocracia do casamento civil, as empresas apenas auxiliam com informações.

Os pontos fortes dos concorrentes são o tempo de atuação no mercado e as parcerias já fixadas com os fornecedores, o que torna os valores estabelecidos por eles aceitáveis. Como pontos fracos, identificaram-se a dependência excessiva dos fornecedores e a não utilização de cartão de crédito como forma de pagamento.

Quanto aos preços praticados pelos parceiros e fornecedores pesquisados, percebeu-se que os valores estão muito próximos, porém não foi possível avaliar a qualidade dos serviços prestados, o que tornará necessário, quando a empresa entrar em operação, o acompanhamento dos procedimentos que cada um realiza no seu trabalho.

ANÁLISE SWOT

Para uma boa análise do empreendimento, faz-se imprescindível identificar as tendências de ordem econômica, tecnológica, política, social, legal, cultural e demográfica que estão ao redor da organização. Deve-se projetar o futuro do empreendimento, se obterá sucesso no ramo escolhido, se é viável a sua implantação em determinada localidade, se será possível a sua expansão e qual o perfil dos clientes.

Analisar a concorrência, direta e indiretamente, é de extrema importância para que o negócio não venha a sofrer tanto impacto e para que o empreendedor invista em seu produto, para agregar-lhe valor. É necessário verificar as forças e as fraquezas que os concorrentes possuem, bem como as práticas de *marketing* e a participação diante do mercado. Realizar uma boa análise interna e externa da organização mostra-se essencial para identificar os pontos fortes e os fracos. Dornelas (2001, p. 140) salienta:

A análise do ambiente de negócios (oportunidades e ameaças) mostra como o mercado se apresenta para a empresa. No entanto, é preciso que a empresa conheça seus pontos fortes e fracos, para que consiga definir as oportunidades de negócio mais atrativas e as quais riscos (ameaças) está mais suscetível, para então definir objetos e metas, bem como sua estratégia de negócio. Uma boa

técnica para identificar essas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, além de seus relacionamentos, é a elaboração de uma análise SWOT da empresa.

Com base nos dados coletados pela pesquisa de mercado e pelas entrevistas com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores, identificaram-se os fatores positivos e negativos que influenciam o ambiente interno e externo da organização. Para tanto, recorreu-se à ferramenta SWOT, a fim de medir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento.

Quadro 1 – Análise SWOT

Análise SWOT		
Fatores positivos		Fatores negativos
Ambiente interno	Forças	Fraquezas
	Serviço de pós venda	Desenvolvimento de parceiros específicos e com experiência
	Ambiente de trabalho	Tempo de atuação e adaptação (experiência)
	Horário de atendimento conforme disponibilidade do cliente	Localização geográfica
Custos fixos muito baixos	Empresa nova no mercado (imagem)	
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Crescimento de casamentos em Joinville	Concorrência forte e excessiva
	Pagamento com cartão de crédito e débito	Fornecedores não capacitados
	Pagamento dos fornecedores concentrado na empresa	Inadimplência
Participação em feiras	Dependência dos fornecedores	

Fonte: primária (2014)

A análise SWOT serviu de base para orientar as estratégias e a estruturação do empreendimento, de modo a minimizar os efeitos das fraquezas e neutralizar as ameaças, bem como potencializar os efeitos das forças e o aproveitamento das oportunidades.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO, MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Para atingir o mercado-alvo, a empresa participará de eventos direcionados ao ramo, como por exemplo o Salão de Noivas, mencionado por alguns concorrentes, que acontece uma vez ao ano na cidade de Joinville. Também promoverá ações de *marketing* em Joinville, direcionadas a *sites*, como *casamentos.com.br*, e revistas, como *Diário das noivas*, que fazem a divulgação de empresas organizadoras de casamento. Desenvolverá parcerias com organizações já consagradas no ramo de casamentos, como empresas de decoração e cabeleireiros.

A empresa oferecerá serviços diferenciados e selecionará fornecedores e valores de acordo com o que mais convém aos clientes. Como primeiro passo, a empresa desenvolverá o projeto do evento. Na contratação do projeto, o cliente pagará 50% do valor combinado para a assessoria, confirmando o serviço, e os demais 50% serão pagos até uma semana antes do evento. Normalmente a contratação acontece um ano antes do evento. O valor poderá ser parcelado em cartão de crédito ou boleto bancário.

O preço do projeto aprovado será de R\$ 3.000,00, acompanhando o valor do mercado. No valor estão incluídos o acompanhamento e a assessoria ao cliente nas suas decisões. Entre os serviços prestados, serão apresentados aos clientes os fornecedores e valores que mais se enquadram em seu perfil.

A forma de pagamento para as empresas terceirizadas será acordada diretamente entre elas e o cliente (noiva/noivo). Todos os acordos serão registrados em contrato previamente elaborado e com a concordância das partes.

ESTRATÉGIA OPERACIONAL E RECURSOS HUMANOS

A elaboração do projeto será feita de acordo com um protocolo base a ser seguido. No projeto constarão todos os procedimentos a serem realizados no decorrer do tempo até a data do casamento (cronograma). Serão determinados os períodos específicos para a contratação de cada serviço.

Como a empresa não contará com funcionários, as sócias ficarão responsáveis por todos os processos. Consequentemente não haverá custos com folha de pagamento nem preocupações com recrutamento, seleção, remuneração, benefícios e treinamento de funcionários.

RECURSOS E CAPACIDADE INSTALADA

Como a empresa contará apenas com duas sócias para realizar o planejamento dos casamentos, a empresa terá capacidade de atender pelo menos a um casamento por semana, até que a empresa se firme no mercado. Posteriormente poderá assessorar até três casamentos por semana, pois as sócias precisam estar presentes no dia do casamento, controlando e organizando de maneira eficaz para que haja a satisfação dos noivos no dia do evento.

GESTÃO DE CONTINGÊNCIAS

Para que o empreendimento não tenha receita negativa e sofra com o consequente fechamento de suas portas, organizou-se um plano de contingência, com possíveis soluções para possíveis riscos. Nesse caso, foram elencadas algumas sugestões, conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 2 – Gestão de contingência

Contingência	Ação
Declínio de casamentos	Realizar outros tipos de eventos
Receita negativa	Vender os móveis para quitar a dívida
Catástrofes naturais	Seguro do imóvel e dos móveis
Não cumprimento do serviço pelo fornecedor no dia do evento	Ter uma segunda opção de fornecedor
Acidentes de trânsito	Seguro dos carros e seguro de vida

Fonte: primária (2014)

INVESTIMENTO INICIAL

Para iniciar o empreendimento, foi realizado um levantamento do que será necessário para equipar o escritório, bem como os materiais necessários para prestar o serviço de organizar

casamentos, sendo que não haverá custos com produtos e materiais utilizados pelas empresas terceirizadas nos eventos.

Tabela 1 – Investimento inicial

Investimento inicial				
	Quantidade	Unitário	Total	%
Mesa reunião	1	526,25	526,25	3,10%
Puff	2	40,00	80,00	0,47%
Mesa escritório	2	228,75	457,50	2,69%
Arquivo	2	337,35	674,70	3,97%
Cadeiras	10	149,90	1499,00	8,82%
Espelho	1	288,00	288,00	1,69%
Sofá	1	399,55	399,55	2,35%
Total móveis			3.925,00	23,09%
TV digital	1	1.334,50	1.334,50	7,85%
Notebooks	2	1.459,00	2.918,00	17,16%
Roteador	1	148,50	148,50	0,87%
Impressora	1	640,00	640,00	3,76%
Projetor multimídia	1	1.384,00	1.384,00	8,14%
Total equipamentos e utensílios			6.425,00	37,79%
Reserva de caixa			6.650,00	39,12%
Total geral			17.000,00	100,00%

Fonte: primária (2014)

A empresa contará ainda com a reserva de caixa de R\$ 6.650,00 reais, para cobrir eventuais gastos que possam surgir fora do que foi previsto em orçamento.

CUSTOS E DESPESAS

A empresa não terá custos variáveis, pois vai trabalhar diretamente com os fornecedores para a prestação do serviço; somente incidirão custos e despesas fixas.

Incluem-se nas despesas fixas os custos indiretos com energia elétrica, manutenção, materiais de limpeza e de escritório, assim como despesas administrativas e comerciais.

Tabela 2 – Custos indiretos

Custos indiretos	
Energia elétrica	192,00
Material de escritório	150,00
Depreciação	107,08
Material de limpeza	250,00
Manutenção geral	50,00
Outros	100,00
Total	849,08

Fonte: primária (2014)

As despesas administrativas e comerciais estão representadas a seguir.

Tabela 3 – Despesas administrativas e comerciais

Despesas administrativas e comerciais			
Diretoria			
Pró-labore sócias	2.000,00	11,00%	2.220,00
Telefone			110,00
Internet			49,90
Total			2.379,90
Gerência administrativo-financeira			
Contabilidade terceirizada			300,00
Depreciação			56,55
Total			356,55
Gerência comercial			
Combustível			500,00
Propaganda			50,00
Seguro Veículo e Móveis			350,00
Manutenção Veículos			100,00
Total geral			1.000,00
Total despesas			3.736,45

Fonte: primária (2014)

No primeiro ano a empresa terá um dispêndio menor com materiais de escritório e propaganda, utilizando apenas o que for necessário para divulgação da empresa e uso interno dos materiais. A partir do ano de 2016, a empresa vai investir em cursos para as sócias, a fim de que se especializem para atuar no ramo.

PROJEÇÃO DE VENDAS E RECEITAS

Para realizar a projeção de vendas, foi necessário verificar quantos casamentos acontecem por mês em Joinville. Como o *site* do IBGE não traz esse dado, fez-se uma simulação com base na quantidade de casamentos que ocorreram no ano de 2012 em Santa Catarina. Dos valores obtidos de Santa Catarina, calculou-se a quantidade mensal de casamentos realizados em Joinville no mesmo ano (tabela 4 e gráfico 2).

Tabela 4 – Casamentos em Santa Catarina em 2012

Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
1.737	1.899	2.544	2.276	3.476	2.467	2.155	2.060	2.707	2.872	3.059	3.080	30.382

Fonte: IBGE (2012)

Gráfico 2 – Distribuição de casamentos no ano de 2012 em Joinville



Fonte: primária (2014)

Com base em tais informações, fez-se a projeção de vendas do serviço prestado (tabela 5).

Tabela 5 – Projeção de quantidade vendida

Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Total
3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	48

Fonte: primária (2014)

Com a projeção mensal de eventos, calcularam-se a receita mensal e receita anual, conforme consta das tabelas seguintes.

Tabela 6 – Receita mensal total

Mês	Eventos	Total
Janeiro	9.000,00	4.500,00
Fevereiro	9.000,00	4.500,00
Março	12.000,00	6.000,00
Abril	12.000,00	6.000,00
Mai	15.000,00	7.500,00
Junho	12.000,00	6.000,00
Julho	9.000,00	4.500,00
Agosto	9.000,00	4.500,00
Setembro	12.000,00	6.000,00
Outubro	15.000,00	7.500,00
Novembro	15.000,00	7.500,00
Dezembro	15.000,00	7.500,00
Total	144.000,00	72.000,00

Fonte: primária (2014)

Tabela 7 – Receita anual projetada

Ano	Casamentos	Índice	%
2006	2.785		
2007	3.049	1,0948	9,48%
2008	3.147	1,0321	3,21%
2009	3.021	0,9600	-4,00%
2010	3.029	1,0026	0,26%
2011	3.314	1,0941	9,41%
2012	3.377	1,0190	1,90%
Total		1,2125	21,25%
Média		1,0326	3,26%

Ano	Casamentos	Total
2015	72.000,00	72.000,00
2016	148.694,40	148.694,40
2017	153.541,84	153.541,84
2018	158.547,30	158.547,30
2019	163.715,94	163.715,94
Total	696.499,48	696.499,48

Fonte: primária (2014)

No ano de 2015, a empresa receberá apenas 50% do valor total pelo serviço prestado, tendo em vista a política de recebimento do pagamento de 50% na contratação do serviço e os demais 50% até uma semana antes da realização do evento, podendo ser parcelados.

PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A projeção das demonstrações de resultados dos anos de 2015 a 2019 estão representados na tabela 8.

Tabela 8 – DRE projeção anual

Discriminação	2015	2016	2017	2018	2019
Receita bruta	72.000,00	148.694,40	153.541,84	158.547,30	163.715,94
(-) Impostos (Simples)	6.480,00	6.691,25	6.909,38	7.134,63	7.367,22
(=) Receita líquida	65.520,00	142.003,15	146.632,45	151.412,67	156.348,73
(-) Custo dos produtos vendidos	10.189,00	11.760,28	12.143,67	12.539,55	12.948,34
– Matéria-prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– Mão de obra direta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– Gastos indiretos	10.189,00	11.760,28	12.143,67	12.539,55	12.948,34
(=) Resultado bruto	55.331,00	130.242,87	134.488,79	138.873,12	143.400,39
(-) Despesas administrativas	32.837,43	66.992,43	69.176,38	71.431,53	73.760,20
(-) Despesas comerciais	12.000,00	21.065,04	21.751,76	22.460,87	23.193,09
(-) Despesas financeiras	1.658,31	1.658,31	1.658,31	1.658,31	1.658,31
(=) Resultado líquido	8.835,26	40.527,09	41.902,33	43.322,41	44.788,78
(+) Depreciação	1.963,68	1.963,68	1.963,68	1.963,68	1.963,68
(=) EBITDA (geração de caixa)	10.798,94	42.490,77	43.866,01	45.286,09	46.752,46
% de lucro líquido	12,27%	27,26%	27,29%	27,32%	27,36%
% de EBITDA	15,00%	28,58%	28,57%	28,56%	28,56%

Fonte: primária (2014)

Com relação ao imposto (Simples) constante na demonstração de resultados, o valor da alíquota de 4,50% foi extraído da Tabela do Simples Nacional para empresas prestadoras de serviço com receita bruta anual até R\$ 180.000,00 reais.

Percebe-se que no primeiro momento o empreendimento não obterá lucro integral, pois os pagamentos serão parcelados. O lucro pleno acontecerá a partir do segundo ano, em que ficará evidente a viabilidade da empresa, trazendo lucros e possibilitando investimentos para o crescimento e a expansão do negócio.

INDICADORES DE RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS

Para verificar os resultados econômico-financeiros, utilizaram-se os seguintes indicadores, conforme metodologia proposta por Gitman (2012): taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) e *payback* (tabelas 9 e 10).

Tabela 9 – Indicadores de resultados

Tempo	Ano	Caixa	Payback		TMA	18,00%
0		-17.000,00				
1	2015	10.798,94	-6.201,06		TIR	140,01%
2	2016	42.490,77	36.289,71			
3	2017	43.866,01	80.155,72		VPL	93.160,05
4	2018	45.286,09	125.441,81			
5	2019	46.752,46	172.194,27		Payback	1 ano e 2 meses

Fonte: primária (2014)

Tabela 10 – Indicadores de resultados com *payback* descontado

Tempo	Ano	Caixa	Payback		TMA	18,00%
0		-17.000,00				
1	2015	9.151,64	-7.848,36		TIR	103,40%
2	2016	30.516,21	22.667,85			
3	2017	26.698,21	49.366,06		VPL	49.901,81
4	2018	23.358,06	72.724,12			
5	2019	20.435,93	93.160,05		Payback	1 ano e 3 meses

Fonte: primária (2014)

Para a taxa mínima de atratividade (TMA) usou-se o valor de 18%, que equivale ao retorno médio desejado do investimento em cinco anos. Assim, como a empresa receberá apenas 50% do valor a receber no primeiro ano, ela precisará de um ano e um mês para obter o retorno do investimento inicial. A partir do ano de 2016, passará a receber o valor integral da receita, pelo fato de que receberá o 50% restantes do ano anterior e os 50% do ano em curso.

CONCLUSÃO

As mudanças no mundo dos negócios ocorrem constantemente, fazendo com que surjam novas formas de administrar as empresas. Algumas das principais mudanças aconteceram nas relações de trabalho, nas estratégias adotadas e nas políticas de cada organização. A inovação deve ser constante, e as pessoas envolvidas precisam ter flexibilidade para trabalhar com adversidades, pois não é sempre que tudo vai correr dentro da normalidade.

O ramo de eventos de casamentos é desafiador. O gestor tem de absorver tudo o que seu cliente necessita e transparecer isso no dia do evento para todos os convidados. Além disso, precisa se destacar na região em que trabalha, sempre priorizando o melhor para o seu negócio.

Após pesquisas, embasadas em sólido arcabouço teórico, com clientes potenciais, fornecedores e concorrentes e análise dos dados, verificou-se que o negócio é atraente.

Um fator positivo são os custos e as despesas baixas, favorecendo o lucro. Todavia o lucro, no início, será parcial, pelo fato de que é disponibilizado o pagamento do valor da prestação do serviço em duas vezes, uma no ato da contratação e a outra em até uma semana antes da realização do evento. Assim, o retorno do investimento, considerando o *payback* descontado, será realizado em um ano e três meses.

Como forma de captação de novos clientes, a empresa buscará sempre o melhor desempenho no atendimento às suas expectativas, fazendo-os perceberem a dedicação e a qualidade no serviço prestado. Procurará ainda inovar sempre e estar atenta às novas oportunidades que o mercado disponibiliza.

Um fator crítico ao qual deverá ser dada a máxima atenção é a identificação, seleção e estabelecimento de parcerias sólidas com fornecedores que possam efetivamente agregar valor ao negócio.

Por fim, considerando o valor presente líquido de R\$ 93.160,05 e uma taxa de retorno de 140,01% ao fim de cinco anos, a abertura do empreendimento se torna viável. Portanto, pode ser considerado plenamente atingido o objetivo geral deste trabalho: avaliar a viabilidade técnica, econômica e financeira da criação de uma empresa de eventos na cidade de Joinville, por meio da elaboração de um plano de negócios.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Informações estatísticas: Joinville**. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/233FE>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

LOPES, Rose Mary. **Festas movimentam R\$ 14 bilhões: saiba faturar com elas**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/rose-mary-lobes/2013/02/08/de-festa-em-festa-qual-e-a-sua-opportunidade-para-empreender.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

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

PERINI BUSINESS PARK. **Joinville em dados**. 2013. Disponível em: <http://www.rhbrasil.com.br/joinville_dados/joinville.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JOIPRESS TRANSPORTES E LOGÍSTICA

Mariana Moreira Leite¹
Jerzy Wyrebski²

INTRODUÇÃO

O presente capítulo refere-se à elaboração do planejamento estratégico na empresa Joipress Transportes e Logística Ltda. ME. A Joipress está inserida no ramo de transporte rodoviário de cargas fracionadas para os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, integralmente, e para o interior de São Paulo, além de cargas fechadas para todo o território brasileiro. Os tipos de materiais transportados são diversos no que se refere a cargas secas. Além dos serviços de entregas e coletas de materiais, a empresa realiza armazenagem de produtos em seu armazém. A empresa objeto de estudo é jovem, razão pela qual se pretende buscar respostas à seguinte questão: Como elaborar o planejamento estratégico na Joipress Transportes e Logística?

O objetivo geral baseia-se na elaboração do planejamento estratégico para a empresa Joipress. E como objetivos específicos pontua-se: efetuar diagnóstico da empresa; analisar cenários; elaborar a missão e visão da organização; analisar o ambiente externo e interno; formular metas, objetivos e estratégias e, por fim, implementar ações parcialmente. O método utilizado consiste de uma pesquisa bibliográfica juntamente com um estudo de campo em que se realizou a identificação das expectativas da alta diretoria da empresa abordada, como também o levantamento de dados externos e internos da organização seguido de suas análises. O retorno do desenvolvimento do trabalho se dá ao fato de que, por se tratar de uma pequena empresa e ela ser jovem no mercado, estudos referentes ao seu futuro se tornam cruciais no que diz respeito a tomadas de decisões.

O estudo inicia-se com citações literárias usadas na fundamentação do trabalho, em seguida apresenta o desenvolvimento do projeto de melhoria e a conclusão, a qual sintetiza os resultados obtidos na efetivação do projeto.

REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico são apresentadas ideias pontuais referentes ao embasamento teórico do estudo feito.

¹ Egressa do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Professor do departamento de Administração da Univille, orientador.

Planejamento estratégico

De certa forma, ainda é difícil a formação do conceito de planejamento estratégico nas empresas, tanto quanto definir sua importância e aplicabilidade.

Partindo do termo estratégico, para Luzio (2010, p. 44), pode-se dizer que “planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, de forma a aumentar a produtividade de um indivíduo ou empresa”. A gestão do tempo é determinante para qualquer empresa, visto ser um dos recursos disponíveis mais valiosos.

Segundo Oliveira (2004, p. 35), a descrição do tema abordado revela que “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, concentrando ao máximo os esforços e recursos da empresa”.

Uma empresa preocupada com o seu futuro perante o mercado em que atua deve atentar às mudanças dos ambientes em que está inserida, obter o direcionamento do seu foco organizacional, determinar ideias e ordenar ações a serem tomadas, evitando custos e problemas no processo.

O planejamento estratégico possibilita conhecer a real situação e posicionamento de mercado em que a organização atua.

Ferramentas de análises para a elaboração do planejamento estratégico

Primeiramente se fez análise dos ambientes. A análise do ambiente externo pode ser direcionada ao macroambiente ou microambiente; estes dimensionam fatores a serem estudados em relação ao mundo e ao mercado em que a empresa está inserida.

Borgheresi (2011) afiança que macroambiente “são fatores externos à empresa sobre os quais ela não tem nenhum ou muito pouco controle. Eles não afetam só uma companhia e sim todas, e em diversos setores”. Trata-se de acontecimentos dificilmente previsíveis; caso ocorra algo que impacte nas atividades da empresa, ela precisa tomar ações imediatas. Já o microambiente leva em conta fatores que impactam diretamente nas organizações, considerando as características do mercado em que se atua, e conseqüentemente influenciam no planejamento estratégico.

Outro ponto a ser estudado são os cenários. Costa (2005, p. 92) afirma:

Cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição. Ele condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade e de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização.

A elaboração do cenário é realizada por meio de um conjunto de informações levantadas pelos administradores da organização. O resultado desses estudos deve servir de reflexão para certas mudanças e, caso haja necessidade, nos planos de ação.

A seguir inicia-se uma série de análises, as quais auxiliam no levantamento dos dados, são elas:

- Análise dos concorrentes: no planejamento estratégico a análise dos concorrentes é um ponto muito importante, tendo em vista que uma visão documentada, com suas devidas diferenças entre um concorrente e outro, seus pontos fortes e fracos, auxilia no planejamento;
- Análise dos fornecedores: de acordo com Rezende (2008, p. 72), “o fornecedor pode ser entendido como quem abastece ou provê produtos ou serviços para a atual organização em análise ou a futura organização a ser estabelecida”;
- Análise dos clientes: é por intermédio dos clientes que a empresa se mantém no mercado, uma vez que as aquisições dos produtos ou serviços determinam seu crescimento e solidez;
- Análise do ambiente interno: visa englobar todas as áreas da empresa como um todo, medindo e contextualizando a área de recursos humanos, operacional, financeira, de vendas,

- entre as demais que envolvem a organização. Tem-se como objetivo principal levantar seus pontos fortes e fracos;
- Matriz SWOT: das ferramentas de gestão utilizadas na análise interna, a SWOT (*strights, weakmens, opportunity e treads*, em português significam força, fraqueza, oportunidade e ameaça). A ferramenta visa determinar formas de garantir o futuro promissor da empresa vinculando os pontos fortes e fracos juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente;
 - Matriz BCG: o Boston Consulting Group (BCG), líder em consultoria em gestão, desenvolveu e popularizou a matriz de crescimento/participação;
 - 10 Ms do autodiagnóstico: criada por Costa (2005, p. 110), a ferramenta envolve todas as áreas da organização de forma sucinta e clara, permitindo avaliar e refletir sobre as possíveis falhas existentes;
 - 5W2H: conforme Oliveira (2004, p. 247), “o plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que será tratado”;
 - BSC: o Balanced Scorecard (Painel de Desempenho Balanceado), uma ferramenta desenvolvida em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School, é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em ações operacionais que direcionam o comportamento e o desempenho, ou seja, ele organiza o processo de mudança competitiva partindo do desempenho atual da organização com o objetivo de alcançar os resultados estratégicos;
 - Missão: o principal papel da missão é estabelecer e fixar qual o negócio da empresa, quais são seus objetivos e as formas pelas quais eles serão alcançados. Costa (2005) coloca algumas questões relacionadas à formulação da missão:
 - Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir?
 - Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não?
 - Para que serve?
 - Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores?
 - Por que surgiu?
 - Para que surgiu?
 - Visão: a visão determina a pretensão da empresa para o futuro, aonde ela pretende chegar. Para Ribeiro (2008, p. 44),

visão da empresa é como ela vê, projeta e quer relacionar-se com o mercado que ela quer servir. Tem muito a ver com a visão estratégica da empresa, o que passa por uma auto-avaliação da qualidade dos seus produtos, preços, custos, qualidade dos recursos humanos, planos de formação, tendências do mercado e o que a concorrência está fazendo quando coloca o mesmo produto no mercado.

DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa será apresentado o desenvolvimento do planejamento estratégico: inicia-se com a identificação das expectativas das pessoas, representantes da empresa, e finaliza-se com as propostas de ações a serem implantadas pela organização.

Identificação das expectativas

Ao comunicar e descrever para a proprietária da empresa sobre o presente estudo, perguntou-se o que seria esperado diante de todas as informações e objetivos a serem alcançados.

A proprietária da empresa transmitiu confiança significativa e interesse com a elaboração do planejamento estratégico, na expectativa de um retorno referente à real posição e situação da empresa e à busca por diretrizes visando ao crescimento seguro da transportadora.

Análise do ambiente externo

Esta etapa identifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente e as melhores maneiras de evitar ou usufruir essas situações. O quadro a seguir traz a análise do ambiente externo com seus fatores socioculturais, econômicos, político-legais, tecnológicos, logísticos e ambientais do cenário de transporte rodoviário de cargas. Também há informações sobre as oportunidades e ameaças de acordo com cada fator determinante, além das diretrizes, ou seja, as linhas estratégicas a serem seguidas de acordo com cada estudo realizado.

Quadro 1 – Análise do ambiente externo

Fatores	Oportunidades	Ameaças	Diretrizes
Socioculturais	<ol style="list-style-type: none"> Facilidade de compra via internet (<i>E-commerce</i>) Busca por recebimento de pedidos em menor tempo 	<ol style="list-style-type: none"> Diversas opções de escolha de transportadores 	<ol style="list-style-type: none"> Busca constante em solicitações das pessoas/empresas, analisando potenciais clientes
Econômicos	<ol style="list-style-type: none"> Projeção de alta do PIB Aumento da renda familiar Redução do nível de desemprego 	<ol style="list-style-type: none"> Carga tributária elevada Aumento da inflação Crises pontuais 	<ol style="list-style-type: none"> Obter um planejamento financeiro com vistas a resguardar a organização para eventuais fases ruins Desenvolver um levantamento de custos
Político-legais	<ol style="list-style-type: none"> Redução do IPI Acordos unilaterais Incentivo a créditos e parcelamentos na aquisição de novos equipamentos 	<ol style="list-style-type: none"> Lei do Motorista Leis trabalhistas e tributárias 	<ol style="list-style-type: none"> Acompanhamento das eventuais mudanças, resguardando a imagem da organização
Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none"> Rastreamento da frota Wireless Application Protocol (WAP) (baixa de entrega via celular) Sistema Transportation Management System (TMS) NF-e (nota fiscal eletrônica) CTE (conhecimento de transporte eletrônico) 	<ol style="list-style-type: none"> Custo elevado para implantação de sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> É evidente a dependência pela tecnologia em todos os sentidos. Dessa forma, é importante a empresa buscar sempre meios práticos de atividades, tendo a tecnologia como aliada
Logísticos	<ol style="list-style-type: none"> Predominância do modal no Brasil 	<ol style="list-style-type: none"> Infraestrutura rodoviária Cabotagem (modal marítimo) 	<ol style="list-style-type: none"> Apresentar fatores que contribuem para a estabilidade do modal
Ambientais	<ol style="list-style-type: none"> Veículos possuem menos de cinco anos de existência 	<ol style="list-style-type: none"> Modal é considerado um grande consumidor de energia Os veículos a diesel contribuem fortemente para a poluição do ar 	<ol style="list-style-type: none"> Criar práticas e/ou programas relacionados à preocupação para com a preservação ambiental, de modo a contribuir com a sociedade

Fonte: primária (2014)

Por meio das informações levantadas, observa-se, como em qualquer outro segmento, a existência de diversos fatores para os quais a organização deve se moldar e buscar alternativas, de modo que não venham a ser empecilhos para a realização de seus serviços. Caso isso ocorra, deve-se atentar para que não haja penalidades severas para a empresa e medidas devem ser implementadas, como as propostas no campo “Diretrizes”. Quanto às oportunidades analisadas, apesar de serem aspectos positivos, também é preciso preocupação, pois, tratando-se de ambiente externo, mudanças são constantes e não debatidas, apenas impostas, fato que obriga a organização a estar devidamente atualizada sobre tudo o que gira em torno de si.

Análise dos concorrentes

Efetou-se análise dos concorrentes mediante pesquisas via *web*, conversas informais entre pessoas relacionadas ao mercado de transportadoras, motoristas e empresas clientes dos concorrentes analisados. Em virtude de ser uma área de prestação de serviços, em que os valores logísticos são variados, houve dificuldades na elaboração de mais informações.

Com base nos dados coletados, nota-se que as diferenças entre os concorrentes e a Joipress se referem à estruturação e gestão, tendo em vista que a empresa em estudo é de pequeno porte e com pouco tempo de mercado. Ressalta-se que, no tocante aos itens em que os concorrentes sobressaem, é tranquilamente alcançável, uma vez que a empresa se prepara para a prática do planejamento estratégico.

Pesquisa de satisfação dos clientes

Com o objetivo de avaliar os serviços prestados de transportes de mercadorias, elaborou-se um questionário enviado para os principais clientes (aqueles que possuem um maior volume de recebimentos). A pesquisa foi executada por intermédio da ferramenta Google Docs e enviada, via *e-mail*, para 100 destinatários; o número de respostas obtidas foi de 37 clientes. A seguir são apresentadas as devidas questões e depois uma análise do resultado da pesquisa.

Pergunta 1 – Como você considera o atendimento da Joipress?;

Pergunta 2 – Como você avalia a cordialidade e a prestatividade dos motoristas?;

Pergunta 3 – Como considera o cumprimento dos prazos de entregas?;

Pergunta 4 – De modo geral, como considera o estado físico dos materiais entregues?;

Pergunta 5 – Qual a confiança depositada em relação à transportadora?

No questionário havia um campo para comentários; houve elogios referentes ao atendimento e ao compromisso.

A empresa preocupa-se constantemente com a satisfação de seus clientes, porém sempre teve o hábito de obter o retorno de modo informal, por *e-mail*, telefonemas, contatos com vendedores. Da pesquisa, resultou o conhecimento documentado no que se refere ao seu posicionamento referente ao atendimento como transportadora em relação a seus clientes. Isso possibilitou abrangência de visão da sua prestação de serviços.

Análise do ambiente interno

Inicialmente, na fase do diagnóstico do planejamento, elaborou-se um quadro com os pontos fortes e fracos da empresa, objetivando avaliar as medidas necessárias para a reparação futura dos pontos que não estão de acordo com as metas ou com as expectativas (quadro 2).

Quadro 2 – Análise do ambiente interno

Pontos fortes	Pontos fracos
1. Entrega no prazo 2. Baixo nível de avarias e extravios dos produtos transportados 3. Acesso facilitado com gestores 4. Mercadorias asseguradas 5. Veículos assegurados 6. Segurança privada no estabelecimento 7. Veículos com menos de cinco anos de existência 8. Frota diversificada, atendendo a várias necessidades dos clientes 9. Rastreamento em tempo real das cargas 10. Localização estratégica da estrutura (às margens da BR)	1. Falta de hierarquia organizacional 2. Concentração no gestor de decisões de operacionais e de pequeno impacto na organização 3. Empresa possui uma única unidade 4. Faturamento concentrado em um único cliente 5. Pouco tempo de existência no mercado 6. Falta de recursos para mais investimentos 7. Deficiência em <i>marketing</i>

Fonte: primária (2014)

De forma sucinta, percebe-se que as atividades dos serviços oferecidos pela empresa atendem às necessidades, porém há fatores negativos ligados à gestão. No próximo tópico serão analisadas individualmente cada área interna a se trabalhar e as melhorias.

Análise dos 10 Ms do autodiagnóstico

Das ferramentas de análise referente ao ambiente interno empresarial, identificou-se a relevância de utilizar os 10 Ms do autodiagnóstico, método formulado por Costa (2005), em que se identificam as áreas mais relevantes da organização, além dos pontos fortes e os que precisam ser melhorados.

No quadro 3 constam o levantamento de dados internos da Joipress e suas devidas análises mediante tal ferramenta.

Quadro 3 – 10 Ms do autodiagnóstico

MANAGEMENT	
Pontos fortes	Pontos fracos
1. Relacionamento facilitado com supervisores e diretoria 2. Participação integral de todos os colaboradores na busca por melhorias	1. Falta de divisão concreta por setores 2. Tomadas de decisões centralizadas pela proprietária 3. Não há controle de metas devidamente registradas
Análise: por se tratar de uma empresa de pequeno porte (microempresa), questões de gestão ainda são tratadas informalmente, o que dificulta o controle de cobranças de tarefas e da própria gestão como um todo da organização.	
MÃO DE OBRA	
Pontos fortes	Pontos fracos
1. Equipe possui um relacionamento agradável e harmonioso 2. Todos devidamente cientes das funções e responsabilidades de cada um 3. Profissionais capacitados e devidamente monitorados em relação ao seu desempenho	1. Escassez de mão de obra (áreas principais: operacional/ motoristas) 2. Deficiência no sistema de treinamento e seleção 3. Não há na equipe administrativa profissional com curso superior 4. Falta de líderes capacitados na área operacional, e todas as dificuldades acabam sobrecarregando a diretora-proprietária

Continua...

Continuação do quadro 3

Análise: é evidente que a empresa necessita de pessoas de “ponta” na área operacional, como também auxiliares, para deixar de sobrecarregar a principal líder da organização, distribuindo tarefas e responsabilidades.	
MÁQUINAS	
Pontos fortes	Pontos fracos
Análise: Não foram identificados pontos fortes e fracos nesta área.	
MARKETING	
Pontos fortes	Pontos fracos
1. Atendimento dedicado via telefone e <i>e-mail</i> 2. Retorno de posições e acompanhamento referentes a entregas para os clientes	1. Empresa não possui uma área de vendas específica; negociações e captação de cliente são realizadas pela proprietária 2. Deficiência na divulgação da marca (ex.: endereço eletrônico – <i>site</i>)
Análise: a organização precisa expandir mercados e se tornar conhecida, evitando ficar estagnada.	
MATERIAIS	
Pontos fortes	Pontos fracos
1. Facilidade em obter créditos na compra de aquisição de novos veículos 2. Bom acesso a condições de pagamentos referente a postos de combustíveis, manutenção e reparos dos veículos	Não há
Análise: por se tratar de uma prestadora de serviços, há poucos comentários a serem feitos neste item.	
MEIO AMBIENTE	
Pontos fortes	Pontos fracos
1. Em virtude de os veículos serem novos, já é uma forma de amenizar a questão da poluição do ar	1. Não há um programa interno devidamente registrado quanto às práticas de preservação ambiental
Análise: neste ponto a empresa deve ter uma atenção especial, principalmente em momentos em que o mercado se torna cada vez mais competitivo e empresas que estão engajadas em questões ambientais sobressaem perante as demais.	

Continua...

Continuação do quadro 3

MEIO FÍSICO	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>1. A estrutura da empresa com áreas novas e amplas e de fácil acesso de pessoas, veículos e equipamentos (interna e externamente)</p> <p>2. A iluminação é adequada ao ambiente, possibilitando a visibilidade de toda a área física</p> <p>3. Além da equipe de limpeza, todos os colaboradores são orientados e possuem as práticas de manter todo ambiente devidamente limpo e organizado</p> <p>4. A empresa tem alarme monitorado e equipe de vigilantes, garantindo a segurança de todos. Além disso, todos os funcionários possuem seguro de vida</p>	<p>1. Não há um espaço designado a veículos utilitários (funcionários/visitantes)</p>
<p>Análise: neste aspecto a empresa se encontra numa situação favorável, porém há necessidade de designar um espaço designado a veículos utilitários, para funcionários e visitantes</p>	
MENSAGEM	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>1. Gestores possuem uma grande preocupação referente à troca de informações e ao envolvimento de todos da equipe nos afazeres diários</p> <p>2. Quanto a críticas/reclamações de clientes e parceiros, a empresa busca a atenção total para a diminuição delas</p>	<p>1. Não há um canal eletrônico para o recebimento de reclamações</p>
<p>Análise: no tocante à comunicação interna, sendo uma empresa com poucos funcionários, as trocas de informações ocorrem de modo informal, sendo todas diretamente com os colaboradores. Já para se comunicar com o ambiente externo, seria interessante a empresa implantar um canal eletrônico, para medir o índice de críticas e/ou reclamações.</p>	
MÉTODOS	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>1. Todas as práticas da empresa são devidamente acompanhadas pelos supervisores e pela proprietária, garantindo o êxito dos serviços</p>	<p>1. Não há um fluxograma ou mesmo algum documento formal com normas, procedimentos, entre outros</p>
<p>Análise: o crescimento da organização vem ocorrendo de forma agressiva e sem planejamento. Com isso e com a entrada de novos funcionários, torna-se extremamente importante a criação de processos registros para as instruções e conhecimento de todos os colaboradores</p>	
MONEY	
Pontos fortes	Pontos fracos
<p>1. A empresa não possui endividamentos consideráveis</p>	<p>1. Sua despesa fixa é muito alta (como aluguel e adiantamento de fretes)</p> <p>2. Não conta com um <i>software</i> devidamente adequado para o gerenciamento do fluxo de caixa</p> <p>3. Por contar praticamente com um único cliente, está muito vulnerável à questão de recebimentos e até mesmo à perda total dos ganhos mensais.</p>
<p>Análise: a empresa é idônea e está com seus pagamentos em dia. Porém, por não haver investidores, acaba “travando” seu crescimento por falta de recursos. Também se encontra muito deficiente no que diz respeito ao controle financeiro, como por exemplo o fluxo de caixa.</p>	

Fonte: primária (2014)

Diante de todos os levantamentos realizados nesses dez tópicos, as sugestivas medidas de melhorias serão realizadas no término deste trabalho.

Negócio, valores e competência competitiva

Neste item foram trabalhados os demais propósitos atuais e potenciais relevantes para a organização.

Pesquisa de clima organizacional

Aos funcionários foi aplicada uma pesquisa com nove perguntas, além de um campo para comentários, críticas e/ou sugestões. Participaram dessa etapa 16 pessoas. A seguir as perguntas e um breve comentário do resultado.

Pergunta 1 – Como você classifica o ambiente de trabalho?

Pergunta 2 – Elenque as condições de trabalho referentes à segurança, às condições físicas e à estrutura.

Pergunta 3 – Avalie os benefícios oferecidos pela Joipress.

Pergunta 4 – Como você considera seu relacionamento pessoal com seus superiores?

Pergunta 5 – Avalie seu reconhecimento profissional.

Pergunta 6 – Suas sugestões e ideias são aceitas?

Pergunta 7 – No ambiente externo, como você se sente e se coloca sendo um funcionário da Joipress?

Pergunta 8 – Como você avalia seu crescimento profissional e pessoal desde que iniciou na organização?

Pergunta 9 – Qual sua expectativa profissional perante a empresa?

A pesquisa objetivou levantar dados sobre a empresa no que diz respeito à análise interna do ambiente organizacional. Por meio do resultado da pesquisa, constatou-se que os colaboradores se sentem satisfeitos e contentes com a empresa, apesar de haver pontos a serem analisados, o que evidencia o posicionamento favorável em relação aos seus colaboradores, proporcionando um ambiente propício para a implementação de medidas de evolução organizacional.

Análise da matriz BCG (Boston Consulting Group)

A figura 1 mostra a representação da ferramenta BCG:

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG>

De acordo com a matriz BCG, constatou-se que a Joipress se encontra em fase de questionamento, pois há uma baixa participação relativa de mercado juntamente com um alto potencial de crescimento. Isso faz com que a empresa tome medidas em caráter de urgência quanto à pulverização na sua cartela de clientes, com vistas ao crescimento seguro da organização.

Análise SWOT

Na figura 2 há um modelo de quadrantes da ferramenta SWOT. Este será utilizado para a classificação da atual situação da empresa e seu devido posicionamento.

Figura 2 – Matriz SWOT

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produtos • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos • Desinvestimento • Liquidação do negócio

Fonte: disponível em: <https://www.google.com.br/search?dcr=0&biw=1280&bih=669&tbm=isch&sa=1&ei=EUwhWufC8KtwATNraGYBw&q=monteiro+SWOT&oq=monteiro+SWOT&gs_l=psy-ab.3...4052.4856.0.5917.11.6.0.0.0.0.292.549.0j2j1.3.0....0...1c.1.64.psy-ab..8.0.0....0.0CfcQSJhLuw>

Por meio da ferramenta de análise SWOT, observa-se que a Joipress encontra-se em crescimento. Embora exista predominância de fraquezas internas, há oportunidades no mercado em que atua. Dessa forma, a organização precisa atentar às questões destacadas no quadrante.

Resultados

A acadêmica optou por incorporar os métodos 5W2H e BSC em um único, eliminando o que não achou oportuno, com o intuito de criar uma apresentação com maior clareza e objetividade possível, possibilitando a todos os colaboradores da organização compreender e se engajarem na execução dos pontos a serem trabalhados. Da mesma forma que foi realizado o levantamento de dados individualmente de cada área da empresa, as sugestões de melhorias se dão a cada dificuldade e/ou deficiência encontradas nas suas atividades.

Nesse contexto, elaborou-se o mapa estratégico para a execução das devidas melhorias, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Mapa estratégico

PROCESSOS							
Implantar controle de cód. De barras de mercadorias	Obter controle preciso de entradas e saídas de mercadorias	Medição de falhas de conferência, comparado ao período após a utilização do sistema	1. Pesquisa de mercado referente a impressora de etiquetas; 2. Contratação de empresa terceirizada para passar devidos treinamentos; 3. Implantar o sistema.	Reduzir em 90% erros de cargas e descargas	Gerente Geral	Novembro de 2014	R\$ 5.000,00
Adquirir software para controle da armazenagem	Obter um controle exato dos materiais armazenados (entrada e saída) sem riscos de erros	Software implantado e utilizado	1. Realizar pesquisa de mercado com empresas de softwares; 2. Analisar as opções; 3. Adquirir o software; 4. Treinar equipe para utilização do mesmo.	Aprimorar o serviço de armazenagem	Supervisor Operacional	Fevereiro de 2015	R\$ 5.000,00
Criar uma sistemática de manutenção preventiva da frota	Manutenção da frota	Levantamento de dados, sendo: desgaste dos pneus; consumo de combustível; taxas, licenciamento e multas, seguro, entre outros.	1. Analisar a ferramenta para este módulo a partir do sistema integrado que a empresa já possui; 2. Capacitar o responsável por esta função. 3. Iniciar a alimentação das informações no sistema; 4. Realizar levantamento de custos e controles dos veículos; 5. Criar relatórios trimestrais dos veículos individualmente.	Redução de custos	Supervisor Operacional	Janeiro de 2015	Zero
Adquirir aparelhos celulares para baixas de entregas via Wap (celular)	Maior agilidade nos lançamentos de informações via sistema	Tempo de redução na atividade de baixas	1. Aquisição de aparelhos para a utilização dos motoristas; 2. Treinamento adequado; 3. Monitoramento e controle.	Otimização de tempo	Assistente Administrativo	Abril de 2015	R\$ 2.000,00
Criar manual de normas e procedimentos	Padronizar e documentar atividades e normas internas	Cumprimento e acompanhamento do manual	1. Realizar reuniões e debates com todos da organização para possíveis aprovações e sugestões; 2. Analisar e documentar os processos; 3. Obter retorno da aprovação do manual; 4. Criar e apresentar para a equipe o manual.	100% dos processos documentados	Gerente Geral	Agosto de 2015	Zero

Continua...

Continuação do quadro 4

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR DE DESEMPENHO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSÁVEL	PRAZO	ORÇAMENTO
CLIENTES							
Desenvolver novos clientes	Aumentar a cartela de clientes; Otimização das cargas; Aumento da rentabilidade; Fortalecimento das regiões atendidas.	Percentual de faturamento	1. Mapear empresas com dificuldades no serviço prestado; 2. Visitar empresas; 3. Apresentar o trabalho; 4. Iniciar parceria	01 novo cliente a cada 5 meses	Diretora	Permanente	
Divulgar a marca	Fortalecimento da marca	Medir o número de possíveis clientes que procuram a empresa através de meios de comunicação	1. Desenvolvimento de site; 2. Confeções de folders; 3. Anúncios em revistas da área empresarial e logística	Medir a abrangência de meios de comunicação divulgados	Gerente Geral	Fevereiro de 2015	
Abertura de uma filial no estado de São Paulo	Melhoria no atendimento e expansão do mesmo	Análise da rentabilidade; Aumento da cartela de clientes consequentemente do faturamento	1. Pesquisar terrenos e/ou galpões disponíveis para locação ou venda; 2. Pesquisar melhor região a ser instalada a filial; 3. Definir endereço e estrutura; 4. Alugar/comprar; 5. Preparar estrutura; 6. Recrutar e contratar pessoal; 7. Gerenciar e controlar.	Íncio das atividades na filial	Sócia - diretora	Julho de 2018	Aluguél: R\$ 15.000,00 + despesas fixas e com pessoal Compra: R\$ 2.000.000,00 + despesas fixas e com pessoal

ESTRATÉGIA	OBJETIVO	INDICADOR DE DESEMPENHO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSÁVEL	PRAZO	ORÇAMENTO
FINANÇAS							
Adquirir software para o gerenciamento do caixa	Sistematizar a área financeira	Utilização do software	1. Identificar empresas prestadoras deste serviço; 2. Selecionar a que se encaixa para as necessidades da empresa; 3. Efetuar a contratação;	Eliminar os controles paralelos	Assistente Financeiro	Janeiro de 2015	R\$ 250,00 p/ mês
APRENDIZAGEM (Pessoas)							
Implantar plano de carreira	Motivação dos funcionários e a retenção de seus talentos	Desenvolvimento dos funcionários	1. Diagnosticar as reais necessidades da empresa; 2. Priorizar as capacidades e competências dos profissionais; 3. Oferecer ajuda para o funcionário referente a cursos e especializações.	1 funcionário a cada 2 anos	Gestor de RH	Maior de 2015	Zero
Adquirir um plano de saúde para os funcionários	Fortalecimento dos benefícios oferecidos aos colaboradores	Número de utilizações pelo plano	1. Realizar pesquisas em prestadoras deste serviço; 2. Avaliar e comparar (custo x benefício); 3. Adquirir o plano.	Adesão de 100%	Gerente Geral	Março de 2015	R\$ 3.000,00 p/ mês

Fonte: primária (2014)

CONCLUSÃO

O presente trabalho proporcionou os necessários conhecimentos para se realizar um planejamento estratégico. Com os diagnósticos feitos identificaram-se as reais mudanças pelas quais a empresa necessita passar para que alcance um crescimento sadio.

Notou-se que inúmeros fatores podem contribuir para o desenvolvimento da organização. Todos esses fatores devem ser constantemente analisados, adaptando-se às possíveis mudanças do ambiente, a fim de garantir a permanência segura no mercado, o qual se torna cada vez mais competitivo.

As sugestões de melhorias e seu prazo de execução foram determinados com base na realidade da empresa e na disponibilidade dos responsáveis pelas ações, tendo em vista que se trata de uma empresa com um número reduzido de funcionários.

É importante salientar que, apesar de a sócia diretora ter conhecimento da grande maioria das dificuldades enfrentadas pela empresa que dirige, a formalização das ações a serem praticadas para a extinção dessas dificuldades veio para facilitar a execução dessas ações.

Contribuiu-se também para o aperfeiçoamento da gestão da empresa, pois a gestora principal possui agora uma nova visão de sua organização e conhece os caminhos para onde deve conduzir sua empresa. Os funcionários mostraram-se interessados e estimulados pela realização da pesquisa organizacional e também por se inteirar dos objetivos e estratégias traçados.

Portanto, é notório que este trabalho atingiu os seus objetivos, como também contribuiu para o desenvolvimento acadêmico e profissional da pesquisadora. Sabendo-se que a acadêmica está diretamente ligada com as atividades da organização, ela poderá monitorar e controlar a continuidade do planejamento estratégico, além de aperfeiçoar cada vez mais a gestão da empresa, visando a uma administração sólida e de sucesso.

REFERÊNCIAS

BORGHERESI, Renato. **Estudos dos ambientes externo e interno**. 2011. Disponível em: <http://www.universeg.com.br/universeg/flexibilidade_princ26.asp>. Acesso em: 15 ago. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ESTUDO dos ambientes externo e interno. Disponível em: <http://www.universeg.com.br/universeg/flexibilidade_princ26.asp>. Acesso em: 11 ago. 2014.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: Iesde Brasil, 2008.

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA CRISTINA CORTINAS

Jéssica Alves da Silva Muehlbauer¹
Martinho Exterkoetter²

INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo central apresentar a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Cristina Cortinas, que atua com cortinas sob medida e soluções em tecido na cidade de Joinville (SC) há mais de 10 anos.

Nos últimos anos o planejamento estratégico tornou-se uma vantagem competitiva fortíssima no cenário empresarial, visto que por meio dele é possível conhecer e entender os pontos fortes e fracos da empresa e, com isso, traçar planos de ação para uma melhor desenvoltura empresarial no cenário em que se encontra.

A empresa, apesar de familiar e de pequeno porte, tem grande potencial de crescimento, uma vez que é lembrada juntamente com as grandes empresas similares de Joinville, mesmo que apresente menos tempo de mercado. Com a implementação do planejamento estratégico pretende-se alinhar da melhor forma possível as futuras decisões, a fim de melhorar seu desenvolvimento perante seu público-alvo, bem como seus concorrentes. Portanto, o problema é: Como elaborar o planejamento estratégico da empresa Cristina Cortinas?

Dessa forma, entende-se que o objetivo geral é a elaboração do planejamento estratégico da empresa Cristina Cortinas. Para que o objetivo principal fosse alcançado, traçaram-se alguns objetivos específicos: criar missão e visão, analisar ambiente interno e externo, identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ambiente interno e externo, identificar expectativas dos clientes e, por fim, apresentar ações para melhoria da gestão da empresa.

A empresa foi criada e mantida pelo esforço e *feeling* de seus sócios. Contudo a empresa cresceu sem a estrutura básica de administração, sem planejamento, sem organização financeira necessária e sem estudos de cenários. Com a implementação do planejamento estratégico, será possível estabelecer prioridades e pilares para a empresa, oferecendo a seus gestores uma tomada de decisão mais certa e fundamentada em análises e estudos. Dessa forma, acredita-se que o crescimento da empresa será mais amplo, saudável e lucrativo.

Como método de estudo utilizou-se o dedutivo, e as técnicas de pesquisa foram: aplicada, qualitativa, quantitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de levantamento.

Com os resultados obtidos foi possível compreender que as ações a serem implantadas serão de grande importância para o desenvolvimento concreto da empresa. Os planos de ação foram criados a fim de facilitar o entendimento e a aplicação no cotidiano empresarial.

¹ Egressa do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Professor do departamento de Administração da Univille, orientador.

A estrutura do capítulo compreende: introdução, revisão da literatura, desenvolvimento, conclusão e referências.

REVISÃO DA LITERATURA

Para que uma empresa obtenha sucesso pleno, faz-se necessária uma boa administração. Sabe-se que toda boa administração conta com alguns fatores importantíssimos, são eles: planejamento, organização, liderança, controle e coordenação.

Para Maximiano (2007, p. 8), “a administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos”.

No mundo atual, cada dia mais moderno e criativo, as empresas precisam de excelentes ferramentas de gestão aliadas a uma boa administração, para que não sejam superadas por concorrentes ou novos empreendedores.

Com isso, chega-se ao planejamento estratégico, sabiamente descrito por Fernandes e Berton (2012, p. 9): “planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir”.

O planejamento estratégico tem sido muito bem visualizado no âmbito da administração, já que consiste em agir de maneira fundamentada, ansiando melhorias para a empresa de um modo geral. Tal ferramenta tem potencial para englobar todas as partes que carecem de decisões precisas e eficientes em uma organização.

Com o planejamento estratégico analisam-se diversos cenários da empresa, tanto os internos como os externos. Por exemplo, em cenários internos encontram-se o *marketing*, os recursos humanos, a produção e tudo o que afeta a empresa positiva ou negativamente dentro dela. Já nos cenários externos estão localizados fatores econômicos, tecnológicos, políticos e tudo o que influencia a empresa fora dela.

Segundo Oliveira (2004, p. 68). “as fases básicas para elaboração e implementação são divididas em quatro etapas, sendo elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e qualitativos, e controle e avaliação”.

Ou seja, primeiro estuda-se onde será implantado o planejamento estratégico, depois se descobre a razão pela qual a empresa existe e se definem alguns pontos estratégicos, em seguida traça-se o caminho a ser percorrido até um objetivo final e, por fim, verifica-se como a empresa está se saindo diante das mudanças e dos estudos feitos anteriormente.

Análise interna

A análise interna é responsável por evidenciar os pontos fortes e fracos de determinada empresa. Por meio dela é possível encontrar soluções para os problemas existentes ou que ainda podem surgir. Chiavenato (2004, p. 251) a define da seguinte forma:

Análise interna ou análise organizacional significa um levantamento das condições organizacionais para permitir uma avaliação dos pontos fortes ou facilitadores (forças organizacionais que precisam ser aproveitadas) e os pontos fracos ou limitadores (fragilidades organizacionais que precisam ser corrigidas).

A análise interna nada mais é do que o autoconhecimento de uma organização, buscando adoção de melhorias.

Análise externa

A análise externa baseia-se em previsões e opiniões. Entretanto conhecer o ambiente e seus devidos aspectos contribui para a diminuição da incerteza do dia a dia no momento da tomada de decisão de qualquer gestor.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados e a desejada no futuro (OLIVEIRA, 2004, p. 92).

Por intermédio da análise externa é possível conhecer em detalhes o mercado e os concorrentes, facilitando o planejamento e aumentando as chances de acertos e, conseqüentemente, uma maior vantagem competitiva.

Maximiano (2006) afirma que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.

Ambiente geral

Ambiente geral ou macroambiente engloba de forma vasta os fatores externos que influenciam a organização. Esse ambiente pode ser dividido em seis segmentos: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global.

Segundo Hitt *et al.* (2010, p. 114), “o ambiente geral é composto por dimensões da sociedade mais ampla que influenciam um setor e as empresas que nele atuam”.

Trata-se de fatores que não podem ser controlados diretamente pela empresa, porém uma boa administração pode proporcionar menos impactos negativos dentro do cenário empresarial.

Análise de concorrentes

Na análise de concorrentes aprofunda-se o conhecimento sobre quem são eles, se atuam direta ou indiretamente e qual a melhor estratégia para agir ou reagir diante de cada um deles.

Oliveira (2004, p.115) coloca assim a específica: “verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias deste concorrente”.

Ferramentas da administração estratégica

Para que seja concretizado o planejamento, deve-se recorrer a algumas ferramentas complementares que criem vantagem competitiva. Hoje existe grande variedade delas, cada qual objetivando alguma área específica e algumas muito semelhantes em seu resultado final. Dentre elas há a análise SWOT, cuja sigla advém de palavras da língua inglesa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidade) e *threats* (ameaças).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 86) definem o objetivo dessa ferramenta como: “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”.

Trata-se de uma ferramenta relativamente de fácil manuseio e aplicação com resultados de qualidade.

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 216),

a análise SWOT faz quatro perguntas simples mas amplas. As duas primeiras – quais são as maiores forças e fraquezas de sua empresa? – analisam sua organização internamente. As duas seguintes – quais oportunidades sua organização tem e quais ameaças enfrenta? – analisam a posição de sua organização dentro de um ambiente.

O plano de ação também constitui uma poderosa técnica para mapear o que deve ser feito, para distribuição de tarefas, bem como para acompanhamento de prazos. O 5W2H, um dos planos de ação mais utilizados atualmente, também tem seu nome originado do idioma inglês: *what, why, who, when, where, how e how much*.

Quadro 1 – Plano de ação 5W2H

What	O quê?	O que será feito
Why	Por quê?	Justificativa, por que será feito
Who	Quem?	Responsável pelo andamento e pela conclusão
When	Quando?	Data/tempo para ser realizado
Where	Onde?	Local de realização
How	Como?	Métodos, de que forma fazer
How much	Quanto custa?	Custo para realização

Fonte: Meira (2003)

Tal método se torna ainda mais interessante por disponibilizar uma maneira de estruturar o pensamento/planejamento de forma mais organizada antes de simplesmente implantar alguma solução na empresa.

Missão, visão e valores

A missão de uma organização é o motivo pelo qual ela existe, para o que ela foi criada exatamente, é o que proporciona a seus colaboradores e clientes os principais objetivos do negócio.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 214),

missão é a declaração concisa com foco interno de razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. Ela deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor ao cliente.

A visão é o que a empresa enxerga – deseja – para seu futuro, aonde ela pretende chegar em determinado tempo.

No entendimento de Mintzberg (2000 *apud* CECCONELLO; AJZENTAL, 2010, p. 150), trata-se da “[...] imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual”. Para Chiavenato (2004, p. 601), “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo”.

Os valores transparecem a forma ética como a empresa trabalha ou pretende trabalhar. Ceconello e Ajzental (2010, p. 153) trazem a seguinte definição: “representam o conjunto de princípios e normas tidos como parâmetros incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão”.

Os valores devem estar ligados com a imagem da empresa e também ser coerentes com as necessidades do ciclo de pessoas envolvidas. É essencial que os valores citados sejam seguidos, para não se tornar algo negativo em vez de positivo.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para o desenvolvimento do trabalho usaram-se como dados primários: questionários, conversas informais e telefônicas e observação.

A fim de conhecer a perspectiva dos clientes sobre a empresa, aplicou-se um questionário *online* e impresso para clientes potenciais, clientes recentes e familiares que já se envolveram com os produtos da Cristina Cortinas. Com o intuito de entender o ponto de vista dos gestores, utilizou-se um roteiro de entrevista com questões que os incentivaram a descrever a visão atual e

futura da empresa. Conversas informais serviram para um conhecimento mais amplo do cenário como um todo, tanto com os gestores como com alguns clientes potenciais. Para a pesquisa de concorrentes, foram feitos contatos telefônicos; para os que aceitaram participar, enviou-se um questionário sucinto a fim de coletar dados e informações essenciais. A observação foi útil para avaliação do ambiente interno e externo.

Os dados secundários utilizados foram: pesquisa em *sites* de concorrentes, redes sociais e documentos da empresa.

No tocante a detalhes de história, produtos e perspectiva do cliente sobre os concorrentes, pesquisaram-se *sites* e redes sociais. Quanto a dados sobre atividades financeiras passadas, vendas e outras informações importantes, avaliaram-se documentos antigos e recentes da empresa, mantidos de forma digital e/ou impressa.

Análise externa

Dividiu-se a análise externa em duas etapas: macroambiente e microambiente. No macroambiente foram avaliados apenas quatro setores: econômico/financeiro, demográfico, tecnológico e social. Quanto ao microambiente, consideraram-se concorrentes, fornecedores e clientes.

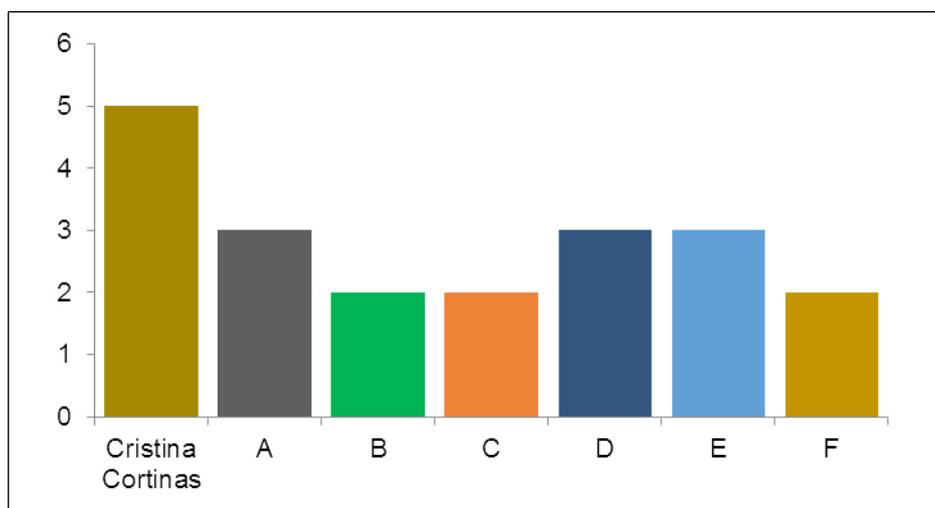
Concorrentes

Existem diversas lojas de cortinas sob medida na cidade, entretanto procuraram-se concorrentes que realmente são lembrados juntamente com a empresa Cristina Cortinas, ou seja, esta análise não focou em todos, mas nos mais lembrados. Analisaram-se seis concorrentes, sendo dois bastantes próximos, três relativamente próximos e um mais afastado, em relação à localização.

Dos fatores avaliados a empresa Cristina Cortinas destacou-se nos quesitos preços praticados, qualidade dos produtos e atendimento.

No gráfico 1 é possível notar que o melhor preço praticado pertence à Cristina Cortinas em relação a seus concorrentes.

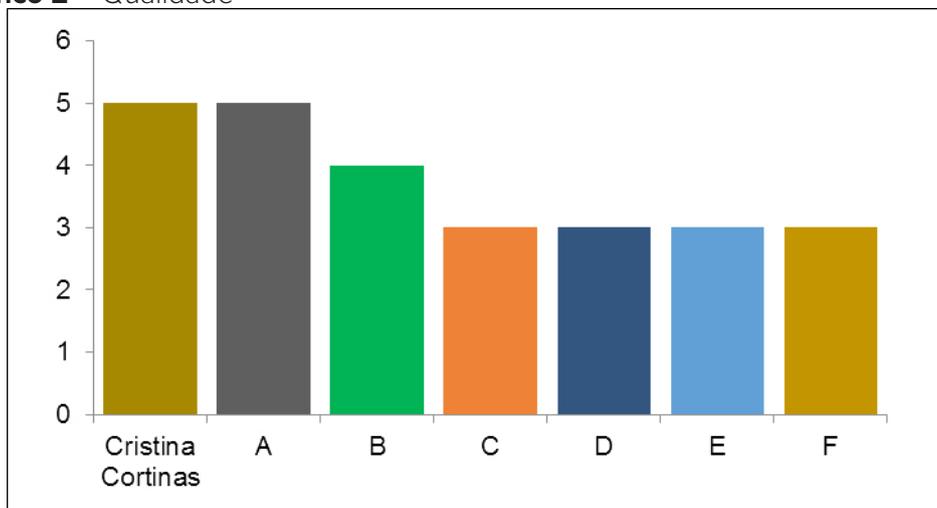
Gráfico 1 – Preço praticado



Fonte: primária (2014)

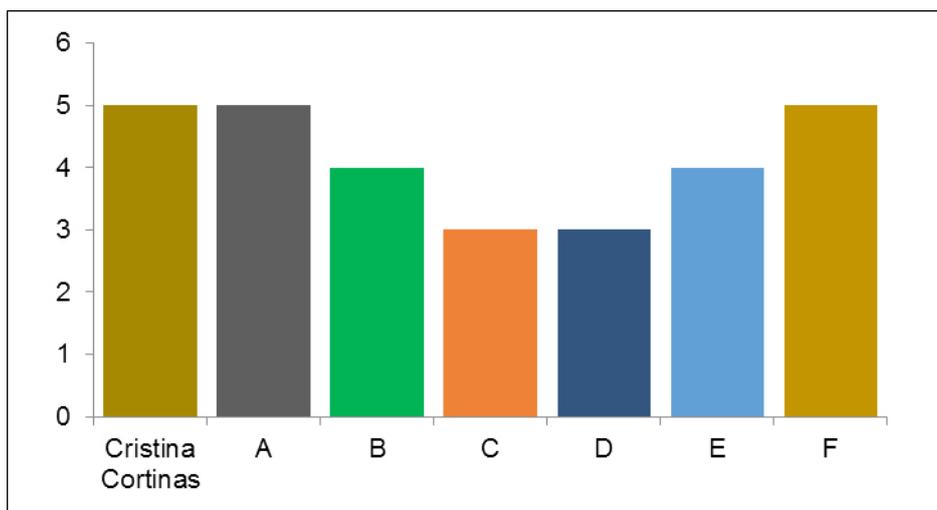
Nos gráficos 2 e 3 observa-se que a qualidade e o atendimento da empresa receberam nota máxima.

Gráfico 2 – Qualidade



Fonte: primária (2014)

Gráfico 3 – Atendimento



Fonte: primária (2014)

A Cristina Cortinas apresentou menor destaque em variedade de produto ou serviços, estratégia de negócios, finanças e políticas de crédito.

Com base nos dados recolhidos e nos gráficos criados, identificou-se onde a empresa está localizada em meio a seus concorrentes, e com isso foram criadas algumas diretrizes (quadro 2).

Quadro 2 – Diretrizes

Investir em <i>marketing</i> pesado e em novas mídias. Avaliar a opção de estender os tipos de produtos vendidos (mecanizadas e/ou persianas). Fazer um planejamento financeiro e definir pró-labore. Inserir pagamento por cartão de crédito e débito, diretamente na loja.

Fonte: primária (2014)

Fornecedores

A empresa não possui uma carteira de fornecedores, em suma, ela adquire a maior parte dos tecidos de um único fornecedor. Quando este não tem o produto necessário, a empresa o adquire em outras lojas da cidade, algumas vezes com preço diferenciado do mercado, outras não. Além disso, o fornecedor e a Cristina Cortinas firmaram uma parceria: quando um cliente da Cristina Cortinas deseja fazer pagamento com cartão de crédito, ele vai até a sede do fornecedor, já que a empresa não trabalha com cartão de crédito ou débito.

Clientes

A pesquisa com clientes foi realizada com amostragem intencional, visto que é praticamente impossível alcançar todos os clientes já atendidos. Foi feito um levantamento dos clientes da empresa nos últimos anos e definido que um total de 5.000 é bastante útil para os fins da pesquisa. Segundo apostila do Sebrae, com uma população de 5.000 pessoas, com um erro de mais ou menos 10% e split 80/20, demonstrando que a amostra é relativamente homogênea, ou seja, quando existe pouca variação nas respostas, indica-se para o nosso estudo a aplicação de 61 questionários. Dos 61 questionários aplicados, todos foram respondidos.

Com o resultado, soube-se que 85% do público da empresa é feminino, 44% com idade entre 31 e 40 anos, 41% tem uma renda de 3 a 5 salários mínimos e 63% conheceu a empresa por meio de indicação de amigos e familiares.

Quanto ao atendimento, aos produtos e serviços, as notas predominantes foram 5, em uma escala de 1 a 5. As condições de pagamento podem e serão melhoradas, oferecendo cartão de crédito e débito. No que respeita a prazo de entrega e negociação, as notas 3 e 4 aparecem poucas vezes. Acredita-se que não seja um problema para a empresa, visto que ela procura sempre atender da melhor forma o cliente.

Sobre a localização, na rua Dr. João Colin, 2.641, no bairro América, 67% dos entrevistados considera ótima e 33% boa; as opções “regular” e “ruim” não foram escolhidas por nenhum dos participantes.

Sobre os preços praticados, como visto na pesquisa dos concorrentes, a Cristina Cortinas tem o menor preço. Na pesquisa com os clientes, 46% acham os preços ótimos, 44% bons e apenas 10% regulares; nenhum cliente assinalou a alternativa “ruim”.

Por fim, 85% indicariam a empresa Cristina Cortinas com extrema probabilidade, 11% com muita probabilidade e 4% com probabilidade moderada; nenhum dos clientes optou pela resposta “pouca probabilidade”, o que demonstra que a empresa vem exercendo um trabalho de qualidade.

Análise interna

A gestão da empresa é executada pelos sócios proprietários. Em virtude do tamanho reduzido do quadro de funcionários não se faz necessária uma gestão mais aberta e com mais cargos ou sistemas.

O setor financeiro é bastante desorganizado, pelo fato de todo o lucro ficar com os sócios proprietários e nenhuma parcela ser destinada a melhorias futuras ou a capital de giro.

A empresa funciona bem e é bastante rentável, entretanto precisa de um capital de giro para que possa ampliar suas instalações, negócios futuros e também para a segurança financeira. Em tempos de crise o impacto no financeiro da empresa mostra-se bastante significativo. Com a aplicação do planejamento estratégico visa-se evitar que as altas e baixas de faturamento influenciem de forma negativa a Cristina Cortinas.

A empresa não possui nenhum plano de *marketing* concreto. Todavia trabalha com a rede social Facebook e *site* próprio, paga mensalmente anúncio na lista telefônica e recentemente investiu em comercial de televisão dentro de um restaurante de Joinville, onde o fluxo de pessoas é bastante alto.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: primária (2014)

PROJETO DE MELHORIA

Foram implantadas três ações durante o desenvolvimento do trabalho de conclusão de estágio, são elas: modernização do *site*, criação e implantação de ordem de serviço e elaboração de missão, visão e valores.

O *site* da empresa foi criado há pouco mais de um ano com o intuito de divulgar os trabalhos realizados. No entanto notou-se a necessidade de uma modernização do *site*, bem como a mudança de domínio. Assim, o endereço do *site* passou a ser www.cristinacortinas.com.br.

O leiaute da página também foi modificado significativamente. Propôs-se um modelo mais dinâmico e moderno, com fundo mais simples e com textos e fotos em maior evidência, além de aumentar a velocidade de navegação.

Instituir a ordem de serviço foi necessário, porque muitos pedidos são iniciados no *showroom*, e algumas vezes a comunicação não fica completamente clara. No começo foi difícil as costureiras e a responsável pelo *showroom* se acostumarem com a mudança. Todavia as melhorias foram nítidas e, com o passar do tempo, tornaram-se automáticos o preenchimento e a leitura da ordem de serviço.

Tal ação diminuiu significativamente alguns erros, principalmente em reformas, além de ter facilitado o momento da fabricação.

Já a última ação implementada – definir missão, visão e valores – objetivou criar valor para o cliente e uma identidade para a empresa, assim como um objetivo, uma razão de ser.

– Missão: Oferecer beleza e conforto aos lares, encantando os clientes e superando suas expectativas, colaborando para o bem-estar.

– Visão: Ser referência no ramo de cortinas sob medida na cidade de Joinville e região até 2017, oferecendo sempre qualidade garantida e atendimento excepcional ao cliente.

– Valores: Ética e transparência, flexibilidade, satisfação total e qualidade, respeito ao colaborador, liderança com sabedoria, administração vertical, compromisso com o cliente.

Além disso, sugeriram-se mais nove ações, que serão apresentadas por meio do plano de ação 5H2W, a seguir.

Figura 2 – Plano de ação 1 – modificação da marca

O quê?	•Modificação da marca.
Por quê?	•Criar valor para o cliente e atrair novos consumidores.
Quem?	•Estagiária, com aprovação dos sócios proprietários.
Quando?	•Dezembro/2014.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Criando uma nova marca em programa de edição.
Quanto custará?	•R\$ 760,00

Fonte: primária (2014)

Figura 3 – Plano de ação 2 – disseminação da marca, produtos e serviços

O quê?	•Disseminação da marca, produtos e serviços.
Por quê?	•Aumentar a visibilidade da empresa perante o público, principalmente empresas e escolas.
Quem?	•Funcionário responsável pelo showroom.
Quando?	•Outubro/2014.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Por meio de contato telefônico, solicitando <i>e-mail</i> , enviando apresentação da empresa.
Quanto custará?	•R\$ 100,00 mensais e horas administrativas.

Fonte: primária (2014)

Figura 4 – Plano de ação 3 – implantação de novas formas de pagamento

O quê?	•Implantação de novas formas de pagamento.
Por quê?	•Facilitar a negociação e atender melhor os clientes.
Quem?	•Sócios proprietários.
Quando?	•Dezembro/2014.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Contato com bancos, solicitando máquina de cartão de débito e crédito e parceria bancária para boleto.
Quanto custará?	•R\$ 150,00

Fonte: primária (2014)

Figura 5 – Plano de ação 4 – criação de um plano de *marketing*

O quê?	•Criação de um plano de <i>marketing</i> .
Por quê?	•Aumentar a visibilidade da empresa perante o público, conseqüentemente as vendas.
Quem?	•Funcionário responsável pelo showroom.
Quando?	•Outubro/2014.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Por meio dos 4 Ps* de <i>marketing</i> .
Quanto custará?	•Horas administrativas.

*4 Ps: produto, praça, promoção e preço.

Fonte: primária (2014)

Figura 6 – Plano de ação 5 – criar um planejamento financeiro

O quê?	•Criar um planejamento financeiro.
Por quê?	•Organizar a parte financeira, aumentar os lucros e para um desenvolvimento mais eficaz da empresa.
Quem?	•Funcionário responsável pelo <i>showroom</i> .
Quando?	•Outubro/2014.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Criando planilha de projeção e controle financeiro.
Quanto custará?	•R\$ 200,00 em horas administrativas.

Fonte: primária (2014)

Figura 7 – Plano de ação 6 – definir pró-labore

O quê?	• Definir pró-labore.
Por quê?	• Melhorar saúde financeira da empresa e promover crescimento constante e lucrativo.
Quem?	• Sócios.
Quando?	• Dezembro/2014.
Onde?	• Na Cristina Cortinas.
Como?	• Por meio de levantamento de custos pessoais e empresariais, definindo a quantia monetária necessária para sanar as necessidades dos sócios e melhorar a desenvoltura da empresa.
Quanto custará?	• R\$ 100,00 em horas administrativas.

Fonte: primária (2014)

Figura 8 – Plano de ação 7 – comercializar cortinas mecanizadas

O que?	• Comercializar cortinas mecanizadas.
Porque?	• Oferecer maior variedade de produtos aos clientes.
Quem?	• A estagiária juntamente com os sócios.
Quando?	• Dezembro/2014.
Onde?	• Na Cristina Cortinas.
Como?	• Através de parcerias com empresas especializadas nesse produto.
Quanto custará?	• R\$ 936,87.

Fonte: primária (2014)

Figura 9 – Plano de ação 8 – aplicação de análises Canvas

O quê?	•Aplicação da análise Canvas.
Por quê?	•Proporcionar maior conhecimento e visualização mais ampla da empresa e seus setores.
Quem?	•A estagiária juntamente com os sócios.
Quando?	•Janeiro/2015.
Onde?	•Na Cristina Cortinas.
Como?	•Montando o modelo Canvas em equipe e em tamanho real.
Quanto custará?	•R\$ 80,00.

Fonte: primária (2014)

Resultados potenciais

Com o estudo e o levantamento de dados para a implementação do planejamento estratégico, foram propostas as melhorias supracitadas. Com a ação 1 – proposta de mudança de marca – espera-se que a empresa conquiste novos clientes e que clientes antigos retornem; trata-se de uma nova fase para a empresa, fase de organização e planejamento.

Com a ação 2 – disseminar a marca –, almeja-se que a Cristina Cortinas seja lembrada com mais facilidade quando surgir a necessidade de comprar cortinas sob medida, além de apresentar a empresa para escolas e empresas, que costumam comprar cortinas em maior quantidade.

Quanto à ação 3, com a implantação da máquina de cartão de crédito e débito, presume-se aumento do número de vendas e maior comodidade dos clientes, além de segurança de pagamento para a empresa e um controle mais certo das entradas.

Com o plano de *marketing* esperam-se maior número de pessoas conhecedoras da marca e, conseqüentemente, aumento de clientes e indicações, além de tornar a marca Cristina Cortinas lembrada com mais facilidade. Almeja-se também conhecer melhor os clientes e criar promoções e projetos que se adequem ao perfil do nicho de clientes atendidos, dessa forma atuando com um *marketing* mais certo.

Com as ações 5 e 6 – planejamento financeiro e definição de pró-labore – esperam-se como resultado potencial criação de um capital para a empresa, organização na parte financeira, gestão mais segura para todos os envolvidos e investimentos, para que a empresa possa alcançar um patamar mais alto de sucesso e torná-la ainda mais lucrativa.

Na ação 7 pretende-se atribuir uma maior variedade de produtos no portfólio da empresa. A princípio pensou-se em persianas, entretanto o investimento inicial é alto e o mercado está bastante saturado.

Na ação 8 o objetivo é fazer com que os sócios tenham um conhecimento teórico mais amplo sobre o negócio em questão. Acredita-se que com a montagem da análise Canvas o desempenho da empresa aumentará significativamente.

Os resultados potenciais esperados são todos voltados para tornar a empresa maior e mais rentável, de forma que possa ser mantida mesmo depois que os sócios proprietários decidirem

passar a gestão para terceiros. Pretende-se que a marca Cristina Cortinas seja reconhecida como uma das melhores da cidade, e sabe-se que a empresa tem potencial para isso; com organização e planejamento será possível alcançar tal meta em um intervalo menor de tempo.

CONCLUSÃO

Todo o trabalho foi baseado em estudos bibliográficos, para fundamentar os temas estudados, em pesquisas de concorrentes e clientes, em observação do ambiente, tanto interno como externo, além de conversas informais com os sócios proprietários.

O estudo bibliográfico serviu para facilitar o desenvolvimento do planejamento estratégico e suas ramificações na prática. As pesquisas com os concorrentes possibilitaram um conhecimento extra sobre os competidores e de forma gráfica demonstrou onde a empresa Cristina Cortinas se encontrava. A pesquisa com consumidores foi essencial para entender o que o cliente procura e o que ele vê na empresa estudada, possibilitando assim melhorias e ajustes. A observação e as conversas informais com os sócios proprietários também foram essenciais para que a estagiária pudesse compreender o que acontece no presente e entender o que eles esperam do futuro.

A conclusão do trabalho permitiu a criação e fundamentação do planejamento estratégico, criando missão, visão e valores para a empresa, tornando-a assim com mais identidade perante seu público. Compreendeu-se melhor o ambiente externo e, sobretudo, o interno, de modo a oferecer mais segurança na tomada de decisão dos gestores dentro da empresa. E após análises realizadas propuseram-se algumas melhorias para que a empresa se desenvolva de maneira eficaz e segura.

No processo houve alguns imprevistos, como, por exemplo, dificuldade em encontrar todos os clientes para responder ao questionário de satisfação disponibilizado para auxílio na elaboração do trabalho de conclusão de estágio e também na elaboração de um plano financeiro que fosse eficaz para a empresa e aceitável e vantajoso para os sócios gestores.

Conclui-se que o objetivo geral foi atingindo com sucesso, visto que com a implementação do planejamento estratégico na Cristina Cortinas será possível torná-la mais competitiva e, por conseguinte, mais lucrativa e organizada. A maioria das ações descritas será aplicada na empresa, algumas de imediato e outras mediante a obtenção dos recursos necessários, tudo isso juntamente com os sócios proprietários e permissão dada. Pretende-se também dar continuidade aos projetos aqui apresentados e elaborar novos, conforme necessidades futuras, pois um planejamento estratégico precisa ser contínuo e não apenas um plano escrito e depois esquecido.

REFERÊNCIAS

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique R.; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HITT, Michael A. *et al.* **Estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis: mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Fundamentos da administração**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRA, Rogerio Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: Sebrae, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócio – um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Apostila**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA A ABERTURA DE UM CAFÉ-BAR NA CIDADE DE JOINVILLE (SC)

Elaine Fernandes dos Santos¹
Fernando Luiz Andrade Bahiense²

INTRODUÇÃO

Este artigo refere-se, em síntese, à pesquisa realizada para a elaboração e a análise de um plano de negócio para abertura de um café-bar na cidade de Joinville, Santa Catarina.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2014), as padarias são os principais canais de venda de café e representam 64% dos gastos da categoria café. As cafeterias, apesar de apresentarem crescimento acelerado, representam 50% desses gastos. Isso mostra que há o consumo do café tanto em padarias quanto em cafeterias.

O problema

Há viabilidade econômica e financeira para a abertura de um café-bar que una o aconchego da cafeteria e o ambiente descontraído dos bares em um único estabelecimento na cidade de Joinville?

Objetivos

O objetivo geral foi analisar a viabilidade econômica e financeira para a abertura de um café-bar na cidade de Joinville.

Os objetivos específicos foram:

- Descrever o empreendimento;
- Analisar o ambiente;
- Elaborar o plano de recursos humanos;
- Elaborar o plano de *marketing*;
- Elaborar o plano econômico-financeiro;
- Elaborar o plano de implementação.

¹ Acadêmica do curso de Administração pela Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Orientador. Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), empresário, avaliador do Instituto de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e professor da Univille.

Justificativa

Normalmente as pessoas saem de casa cedo e voltam tarde. Estão sempre na correria do cotidiano e acabam por minimizar o tempo em casa. Perante essa realidade, o consumo de café fora de casa tem aumentado cada vez mais. Aliado a isso, as pessoas buscam também entretenimento, para desacelerar-se do dia a dia e descontraírem. Pensando nisso, surgiu a ideia de unir em um único estabelecimento o aconchego e o conforto propiciado pelas cafeterias com a leveza e a descontração dos bares, os quais são procurados como opções de lazer. Esse tipo de negócio pode agradar a diferentes pessoas, jovens, adultos, estudantes, trabalhadores, entre outros. Arelado ao serviço de café-bar, optou-se por oferecer aos clientes um ambiente agradável com música ambiente e ao vivo em determinados dias da semana, bem como um toque clássico e retrô por meio de decoração planejada.

Desse contexto, decorreu a intenção de abrir uma empresa. Para executar essa ação, houve a necessidade de planejamento e estudos para verificar se o negócio proposto era ou não uma boa opção de investimento. Com isso, viu-se a importância de elaborar um plano de negócio, por intermédio do qual seria conhecido o mercado de atuação e verificada a viabilidade econômico-financeira para a abertura desse empreendimento.

Metodologia

Refere-se ao método científico e às técnicas de pesquisa utilizados.

O método científico

Para este estudo, foi adotado o método dedutivo. Nesse método, aplica-se o silogismo.

A premissa maior partiu da existência de teorias sobre a elaboração de um plano de negócio para a verificação da viabilidade de um empreendimento. A premissa menor fundamentou-se na existência de viabilidade para a abertura de um café-bar na cidade de Joinville. A premissa conclusiva consistiu em, com a utilização dessas técnicas, verificar se era ou não viável a implantação do negócio.

Técnicas de pesquisa

As técnicas de pesquisa utilizadas foram: a pesquisa aplicada, a pesquisa quantitativa, a pesquisa descritiva precedida de pesquisa exploratória, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Principais indicadores encontrados

Os indicadores principais podem ser descritos. O capital inicial será de R\$ 245 mil, e o investimento inicial será de R\$ 205.979. O capital será integralizado por dois sócios no ato da abertura. A um sócio corresponderão 60% das cotas e ao outro sócio 40%. A empresa enquadrar-se-á no regime tributário do Simples Nacional.

Das análises realizadas, obtém-se o valor presente líquido maior que zero. A taxa interna de retorno apresenta-se em 95,81%, ou seja, maior que a taxa mínima de atratividade (TMA), mostrando que o negócio é viável nesses aspectos. O *payback* descontado é de 17 meses, o que pode ser considerado um retorno rápido, visto que no segundo ano todos os saldos negativos serão recuperados. O ponto de equilíbrio financeiro para o primeiro ano encontra-se em 83,09%, diminuindo anualmente, à mesma medida que a margem de segurança inicial, de 16,92%, aumenta a cada ano. Em 2019 o ponto de equilíbrio financeiro atingirá 78,20% e a margem de segurança 21,81%. O mesmo acontecerá com o ponto de equilíbrio econômico, que se inicia em 84,31%, atingirá 79,10% em 2019, e com a margem de segurança, de 15,70% no primeiro ano chegando em 2019 a 20,91%. A rentabilidade no

período é de 358,77%, e a rentabilidade média anual sobre o investimento, de 35,62%, supera a TMA.

Ao que se verifica, de acordo com o plano de negócio aplicado, a implantação da empresa é considerada viável. Isso está evidenciado nos resultados teóricos e empíricos constantes deste trabalho.

Estrutura do plano de negócio elaborado

A estrutura contou com cinco capítulos, sendo o primeiro referente à abordagem do problema e à justificativa para a abertura de tal empreendimento, além dos objetivos e da metodologia aplicada.

O segundo capítulo versou sobre o empreendimento, tratando de características e do histórico do setor, da missão, da visão e dos valores. Abordou ainda a questão de pessoal, que envolve organograma, plano de recursos humanos, cargos e salários, recrutamento, seleção e treinamentos, além de falar sobre os sócios, produtos e tecnologia.

No terceiro capítulo foi realizada toda a fundamentação teórica que serviu de base para as investigações a serem realizadas nos próximos capítulos: a tipologia e estrutura do plano de negócio, o macro e microambiente e a viabilidade do plano, conceituando e fundamentando também os indicadores utilizados para a análise da viabilidade.

No quarto capítulo, fizeram-se o levantamento e a análise dos dados referentes ao macro e ao microambiente. Foram realizadas projeções para conhecer a realidade mercadológica na qual se pretendeu inserir-se.

Por fim, o quinto capítulo trouxe toda a estratégia do empreendimento: os estudos financeiros, com base no qual foi respondida à questão da viabilidade, a discussão dos resultados, as limitações da pesquisa e o cronograma de abertura da empresa.

REVISÃO DA LITERATURA

Refere-se à realização do estudo bibliográfico para obter fundamentos teóricos que regem a elaboração de um plano de negócio, envolvendo conceitos de plano de negócio, análises interna e externa, bem como conceito e análise de viabilidade.

O plano de negócio

O plano de negócio (*business plan*) é uma ferramenta de grande importância para o empreendedor, pois visa planejar detalhadamente a sua abertura, antevendo o resultado futuro decorrido das ações pretendidas, objetivando verificar sua viabilidade ou inviabilidade.

Estudados Chiavenato (2008 *apud* MINATTI, 2013), Motta *et al.* (2009), Bizzoto (2008) e Maximiano (2009), confirmou-se o entendimento de que se trata de uma ferramenta do administrador que será capaz de elaborar todo o planejamento do novo empreendimento.

Tipologias e estrutura do plano de negócio

Não existem regras nem padrões para a elaboração de um plano de negócio. Como descrito por Dornellas (2011), Lacruz (2013), Bizzoto (2008), Cecconelo e Ajzentel (2008) e Maximiano (2009), não existe estrutura padrão para a elaboração do plano de negócio. Há, porém, alguns tipos de plano utilizados de acordo com sua finalidade, sendo eles: completo, resumido e operacional.

Estudo de viabilidade

A elaboração do plano de negócio diminui as possibilidades de um novo empreendimento sucumbir ao fracasso.

Para Chiavenato (2008 *apud* MINATTI, 2013), Lacruz (2013), Maximiano (2009) e Kassai *et al.* (2007), o estudo da viabilidade é o fulcro do plano de negócio. É nele que serão levantados os indicadores capazes de identificar a viabilidade ou inviabilidade do projeto.

Os indicadores mais utilizados para a análise de investimentos são os métodos do valor presente líquido (VPL), da taxa interna de retorno (TIR) e de *payback*, que se trata do tempo de retorno do investimento.

Macroambiente

O macroambiente diz respeito a variáveis capazes de influenciar a empresa, porém esta não exerce nenhum controle sobre ele. Alguns autores denominam o macroambiente como ambiente externo.

Nas abordagens de Lacruz (2013), Chiavenato (2011), Cecconello e Ajzentel (2008) e Casarotto Filho (2011), o macroambiente refere-se ao ambiente externo da empresa. É formado por variáveis que influenciam diretamente a empresa indiferentemente do seu setor ou ramo de atividade. Consiste em variáveis externas e que não estão sob o controle da empresa. Ou seja, não são influenciadas por ela. Essas variáveis são econômicas, políticas, legais, sociais, tecnológicas, culturais, ecológicas e demográficas e oferecem ameaças e oportunidades à empresa.

Microambiente

O microambiente, denominado também de ambiente interno, é tido como um conjunto de variáveis internas que afetam a empresa e sobre as quais a empresa pode exercer controle.

Casarotto Filho (2011), Cobra (2009), Lacruz (2013) e Cecconello e Ajzentel (2008) afirmam que esse ambiente contém as variáveis que influenciam na empresa e que sofrem influência por ela também. Essas variáveis estão ao alcance da empresa e afetam-na especificamente de acordo com seu setor ou ramo de atividade. São variáveis do microambiente: clientes, concorrentes, fornecedores, mão de obra e órgãos reguladores.

Análise financeira

A análise financeira de um negócio dá-se no plano financeiro, no qual são realizadas as projeções financeiras e analisada a viabilidade do projeto. São diversos os indicadores que determinarão sua viabilidade ou inviabilidade.

De acordo com Motta *et al.* (2009), Lacruz (2013), Silva (2012) e Cecconello e Ajzentel (2008), é na análise financeira que se buscarão os indicadores necessários para o estudo da viabilidade. Essa análise ocorre com base nas projeções de custos, despesas e receitas, entre outros demonstrativos contábeis, como balanço, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados, aliados aos cálculos dos indicadores de viabilidade, a fim de realizar uma completa análise da realidade financeira da empresa. Trata-se de uma das mais importantes análises a serem feitas para a verificação da viabilidade.

Taxa mínima de atratividade (TMA)

A TMA é a taxa mínima de retorno que um investidor espera obter sobre o capital que investiu.

Com efeito, Megliorini e Vallim (2009, p. 126), Casarotto Filho e Kopittke (2010), Lacruz (2013), Gitman (2010) e Motta *et al.* (2009) afirmam que essa é a taxa mínima de retorno esperado pelo investidor ao investir seu capital no projeto. É o valor da remuneração esperada para o investimento realizado. O investidor então utiliza a TMA como uma taxa parâmetro para verificar o retorno do investimento. Se o projeto render valor igual ou superior à TMA, diz-se que o projeto é viável.

Valor presente líquido (VPL)

O VPL, ou *net present value* (NPV), representa o valor presente dos fluxos de caixa futuros de um projeto menos seu investimento inicial.

Gitman (2010), Sanvicente (2011), Casarotto Filho e Kopittke (2010), Groppelli e Nikbakht (2010) e Megliorini e Vallim (2009) afirmam tratar-se da representação do valor atual dos fluxos de caixa futuros.

Para isso, realiza-se uma projeção dos fluxos de caixa futuros: é subtraído o valor de investimento inicial e descontada uma taxa que representa a remuneração esperada pelo investidor sobre o capital investido. Aqui, a taxa utilizada é a TMA. Quando o resultado do VPL é positivo, significa que o projeto é viável financeiramente.

Taxa interna de retorno (TIR)

A TIR, ou *internal rate return* (IRR), é uma medida da taxa de rentabilidade e pode ser definida como uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial.

Groppelli e Nikbakht (2010), Gitman (2010), Casarotto Filho e Kopittke (2010), Lacruz (2013), Assaf Neto e Lima (2010), Motta *et al.* (2009) e Bahiense (2014) explicam que se trata de uma taxa que zera o VPL, igualando os saldos futuros de caixa e o valor presente.

Valor anual uniforme equivalente (VAUE)

Outro método para analisar investimentos é o VAUE.

Esse método, de acordo com Casarotto Filho e Kopittke (2010), consiste em achar a série uniforme anual que equivale ao fluxo de caixa dos investimentos conforme dada TMA. Ou seja, encontra-se a série uniforme equivalente a todos os custos e receitas para cada projeto utilizando-se a TMA. Se o resultado do VAUE for positivo, esse investimento torna-se recomendado economicamente.

Em caso de decisão entre dois projetos, recomenda-se o investimento que apresentar VAUE com saldo maior.

Payback time e payback descontado

O *payback time* nada mais é do que o período de tempo que a empresa leva para recuperar o capital investido. Como caracterizam Groppelli e Nikbakht (2010), o *payback* é o período de recuperação do investimento. Em contrapartida, tem-se o *payback* descontado, que por sua vez considera o valor do dinheiro no tempo. Motta *et al.* (2009, p. 148) explicam como obter o *payback* descontado:

Esse indicador, como sugere o nome, utiliza o fluxo de caixa descontado a uma taxa para ilustrar não o momento em que o fluxo chega a zero, mas o momento em que o fluxo de caixa descontado chega a zero, ou seja, o momento a partir do qual há o resultado positivo e geração de valor em comparação com a taxa de desconto empregado. Pode-se dizer, então, que a partir do *payback* descontado o projeto começa a agregar valor para o investidor.

Efetivamente, pode-se concluir que o *payback* descontado se refere ao tempo necessário para recuperar o investimento do fluxo de caixa líquido, ou seja, o fluxo de caixa descontada a taxa de retorno do capital.

Valor econômico adicionado (EVA)

O EVA, ou *economic value added*, é um método utilizado para verificar se a empresa agrega riqueza aos investidores.

O EVA é calculado deduzindo o custo total de capital (próprio e de terceiros) do lucro operacional líquido após o imposto de renda. Assaf Neto e Lima (2010), Gitman (2010) e Brigham e Ehrhardt (2010) explicam que o custo total de capital é determinado pelo custo de cada fonte de financiamento (próprio e de terceiros) multiplicado pelo capital investido na geração de receitas operacionais.

Ou seja, leva-se em consideração a remuneração (%) exigida pelos credores e pelos acionistas. Quando o EVA é positivo, o investimento está agregando valor ao acionista.

Ponto de equilíbrio e margem de segurança

O ponto de equilíbrio, ou *break-even point*, é conceituado como aquele em que o lucro é zero. Ou seja, a receita total é igual à soma dos gastos fixos e variáveis.

Para Silva (2012), Dutra (2010), Assaf Neto e Lima (2010) e Lacruz (2013), o ponto de equilíbrio define em que ponto os custos e as despesas se igualam às receitas. Nesse ponto não há lucro nem prejuízo; existe um equilíbrio das entradas e saídas. Tudo o que for vendido após o ponto de equilíbrio é lucro. Se as receitas forem abaixo do ponto de equilíbrio, tem-se prejuízo.

Existem basicamente três tipos de ponto de equilíbrio: contábil (PEC), financeiro (PEF) e econômico (PEE). A diferença entre eles está em alguns valores considerados e/ou desconsiderados, como, por exemplo, a depreciação, que é desconsiderada no PEF, ou o lucro, considerado no PEE.

A margem de segurança determina o quanto a empresa pode perder em vendas por determinado período, ou seja, deixar de faturar sem entrar em zona de prejuízo. Quanto menor o ponto de equilíbrio, maior será a margem de segurança. Logo, melhor será para a empresa, pois representa menos risco de esta entrar em prejuízo.

O risco do negócio e do não negócio

Todos os investimentos estão submetidos a certo grau de risco, uns mais, outros menos. A ideia geral que se tem é de que, quanto maior o investimento, maior o risco, pois maior é o retorno esperado. Há então relação entre risco e retorno.

Por risco, Gitman (2010) define como a chance de perda financeira e ainda estipula que, quanto mais certo o retorno, menor sua variabilidade e, conseqüentemente, menor o risco. Assaf Neto e Lima (2010) e Hoji (2010) entendem que ao risco está associada a ideia de incerteza, pois, se houvesse certeza de que algo se concretizaria com 100% de segurança, não existiriam riscos. Para Bahiense (2014), os riscos do negócio estão relacionados com o microambiente, que fazem parte do negócio da empresa, enquanto os riscos do não negócio estão ligados ao macroambiente, ou seja, pertencem ao ambiente externo e atingem as empresas indiferentemente do seu negócio. No mesmo sentido, Hoji (2010) nomeia esses riscos como não sistemáticos, ou específicos e sistemáticos.

Os riscos do não negócio ou riscos sistemáticos, por sua vez, remetem-se ao macroambiente e afetam as empresas de forma geral independentemente do seu setor de atividade. São riscos que afetam indiretamente a empresa e podem ser sofridos por qualquer negócio. São exemplos desses riscos a variação da taxa de juros, inflação, política, renda, entre outros, que podem atingir algumas empresas com mais intensidade e outras com menos, contudo vale a pena frisar que todas elas estão sujeitas a esse risco.

O risco país

O risco país é um indicador utilizado por investidores estrangeiros para verificar a situação econômico-financeira de um país de economia emergente. Um país tem alto risco país quando deixa de saldar suas dívidas externas regularmente. Carvalho (2011), Wernke (2010), o Banco Central do Brasil (2013) e o jornal *Folha de S.Paulo* (FOLHA ONLINE, 2007) vão no sentido de que o risco país visa calcular o nível de instabilidade econômica de um país. Isto é, portanto, uma medida do nível de risco do país que expressa a sua capacidade econômica.

Assim, quanto maior o risco país, pior, pois, além de esse risco ser visto como o indicativo de uma nação com problemas de crédito e com baixa capacidade de pagamento de suas dívidas, ainda o país deixará de obter investimentos estrangeiros.

O risco Brasil

Pode-se dizer que o conceito de risco Brasil se assemelha ao conceito de risco país.

O Banco Central do Brasil (2013) conceitua o risco Brasil como a confiança do mercado investidor em relação à economia do Brasil, país no qual se está investindo.

Rentabilidade sobre investimentos

Ao analisar apenas o valor do lucro, não se tem uma análise muito “rica”, pois assim não há base comparativa para chegar à determinada conclusão.

Como dizer que o lucro atingido foi bom ou ruim sem parâmetro de comparação? Um indicador utilizado para medir o resultado das aplicações é o retorno sobre o ativo, do inglês, *return on asset* (ROA). Para Assaf Neto e Lima (2010), esse índice representa o retorno gerado pelas aplicações que a empresa realizou em seus ativos. Isto é, indica quanto cada unidade monetária investida em ativo gera de retorno à empresa. Do mesmo ponto de vista, Gitman (2010) determina que esse índice mede a capacidade de geração de lucro a partir dos ativos disponíveis.

Um indicador que se aproxima bastante do ROA é o retorno sobre o investimento, do inglês, *return on investments* (ROI). Enquanto o primeiro mede a capacidade de geração de lucro a partir dos ativos, esse último mede a capacidade de geração de lucro considerando o total de recursos aplicados pelos investidores. Sendo assim, conforme explicam Assaf Neto e Lima (2010), enquanto os ativos incorporam bens e direitos, o investimento equivale aos recursos levantados e aplicados pela empresa. Portanto, enquanto o ROA tem como base somente o ativo, o ROI utiliza todos os recursos onerosos, isto é, que produzem juros, captados de terceiros pela empresa para investimentos nela própria. Incluem-se então as contas do passivo, como empréstimos e financiamentos, por exemplo.

O EMPREENDIMENTO

Mostram-se um histórico do ramo de atividade, a missão, a visão, os valores e o organograma, bem como o plano de cargos e salários, produtos, parceiros e tecnologia utilizados pela empresa.

Breve histórico

Assim como na Europa, no Brasil as cafeterias ganharam espaço e conquistaram o paladar da população. O costume foi trazido por jovens universitários europeus. Fundada em 1894, a Confeitaria Colombo, na cidade do Rio de Janeiro, é uma das mais antigas cafeterias brasileiras e permanece em atividade até os dias atuais (CONFEITARIA COLOMBO, 2014).

Além das cafeterias, outro ponto de encontro que faz sucesso no Brasil são os bares. Segundo Pacheco (2005 *apud* CANARIN, 2013), o nome *bar* remete-se à palavra francesa *barre*,

por as tabernas na França, por volta do século XVII, colocarem uma barra em torno do balcão para evitar que, embriagados, os clientes se apoiassem ali.

Os bares são definitivamente os pontos de encontro mais utilizados para um *happy hour*, e as cafeterias são buscadas como lugares que proporcionam tranquilidade.

Missão

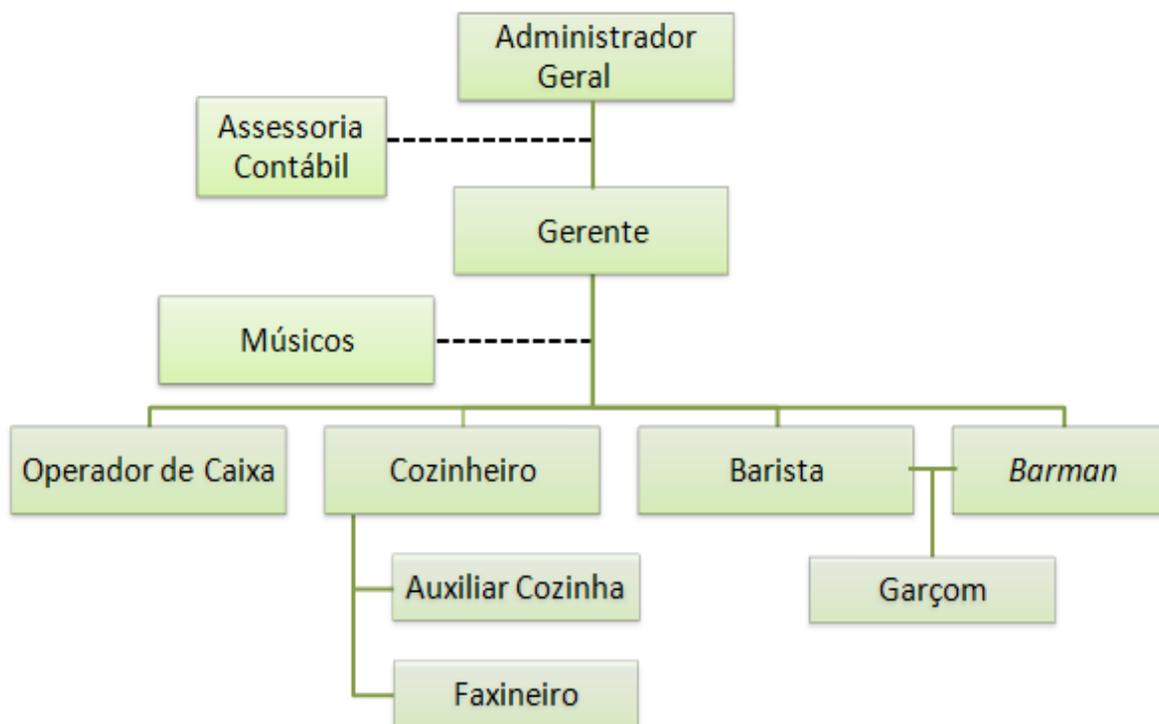
Proporcionar um ambiente diferenciado que combine em um só lugar o aconchego das cafeterias e a descontração dos bares servindo cafés e bebidas variadas e de qualidade, maximizando assim a preferência do cliente pela casa e superando seu paladar e expectativas.

Organograma

O organograma da empresa está representado na figura 1. Nele as linhas cheias representam a subordinação hierárquica, e as linhas pontilhadas, cargos de assessoria.

Conforme apresentado, a organização da empresa será de acordo com as funções, havendo subordinação ao gerente e ao administrador geral. O serviço de assessoria contábil, bem como os músicos, será terceirizado.

Figura 1 – Organograma Decaf Café-Bar



Fonte: Primária (2014)

Empreendedores

A empresa será formada por dois sócios: Elaine Fernandes dos Santos, administradora geral e responsável legal pela empresa, com 60% das cotas; e Ricardo Lopes de Albuquerque Neto, gerente e detentor de 40% das cotas.

Parcerias

Além de contar com a parceria do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Decaf buscará firmar outras, tais como: empresas de eventos; rádios locais e regionais; hotéis. Estará ainda aberta a novos parceiros que venham a se aproximar.

Produtos e tecnologia

Os produtos serão: cafés tradicionais, cafés especiais, chocolates quentes; cafés gelados; drinques e coquetéis; bebidas alcoólicas e não alcoólicas; bolos, tortas, lanches e porções. O local contará com a inovação dos recursos tecnológicos de modo a superar as expectativas do cliente, bem como proporcionar agilidade no atendimento e excelência e qualidade no serviço. A empresa terá um sistema informatizado, portal *online*, *Wi-Fi* e cardápio digital, inovando e recriando a concepção dos clientes no momento de fazer o seu pedido.

ANÁLISE DO AMBIENTE

Para essa análise ambiental, foram coletados os dados e as informações que se referem ao ambiente no qual o negócio está inserido: o macro e o microambiente.

O macroambiente: a coleta de dados, a análise dos dados e os resultados

Esse ambiente externo observado trata de aspectos econômicos, fiscais, demográficos, políticos, naturais e tecnológicos. Para a análise ambiental da Decaf Café-Bar, foram observadas as variáveis que podem interferir em sua atuação. Os dados foram coletados por meio de observação individual sistematizada, como instrumento de coleta em pesquisa documental.

Foram analisados o macroambiente econômico, o macroambiente fiscal, o macroambiente demográfico, o macroambiente político, o macroambiente natural e o macroambiente tecnológico.

A análise do macroambiente econômico teve fulcro no comportamento do produto interno bruto (PIB) de Joinville em comparação com o PIB do estado de Santa Catarina. A tabela 1 refere-se a Joinville.

Tabela 1 – Comportamento do produto interno bruto (PIB) de Joinville: período 2007–2011

Período	Tempo	PIB (em R\$ bilhão)
2007	0	11.462.068
2008	1	13.219.945
2009	2	13.349.588
2010	3	17.254.854
2011	4	18.797.540

Fonte: IBGE (2014a)

A tabela 2 refere-se a Santa Catarina.

Tabela 2 – Comportamento do produto interno bruto (PIB) de Santa Catarina: período 2007–2011

Período	Tempo	PIB (em R\$ bilhões)
2007	0	104.622.947
2008	1	123.282.295
2009	2	129.806.256
2010	3	152.482.338
2011	4	169.049.530

Fonte: IBGE (2014b)

A análise desses dados mostrou que o PIB de Joinville, no período evidenciado, cresceu a taxa de 13,16% ao ano e o PIB de Santa Catarina cresceu 12,74% ao ano.

As projeções feitas para o período de 2015 a 2019, cinco anos, com base nas tabelas 1 e 2 e nos modelos de regressão exponencial, mostram que o PIB de Joinville crescerá a taxa de 13,38% e o PIB de Santa Catarina crescerá 12,43% ao ano.

Logo, tanto no período referenciado dos dados como no período projetado, o PIB de Joinville apresenta crescimento e tendência de crescimento, respectivamente, superiores aos do PIB do seu próprio estado, o que fundamenta o favorecimento do negócio.

Sobre o macroambiente fiscal, não foram identificados adversidades nem estímulos fiscais para a abertura do empreendimento. Em relação ao Simples Nacional, trata-se de um benefício previsto em lei, não sendo considerado então incentivo fiscal. Dessa forma, o cenário mostrou-se indiferente.

Acerca do macroambiente demográfico, a análise teve fulcro no comportamento do crescimento populacional da cidade de Joinville em comparação com o crescimento populacional do estado de Santa Catarina. A tabela 3 refere-se à população de Joinville.

Tabela 3 – População de Joinville: período 2009–2013

Período	Tempo	População
2009	0	497.331
2010	1	515.288
2011	2	520.905
2012	3	526.338
2013	4	546.981

Fonte: IBGE (2014c)

A tabela 4 traz a população de Santa Catarina.

Tabela 4 – População de Santa Catarina: período 2009–2013

Período	Tempo	População
2009	0	6.118.743
2010	1	6.248.436
2011	2	6.317.054
2012	3	6.383.286
2013	4	6.634.254

Fonte: IBGE (2014c)

A análise desses dados mostrou que a população de Joinville, no período evidenciado, cresceu a taxa de 2,41% ao ano e a população de Santa Catarina 2,04% ao ano. As projeções feitas para o período de 2015 a 2019, cinco anos, com base nas tabelas 1 e 2 e nos modelos

de regressão exponencial, mostram que a população de Joinville crescerá a taxa de 2,14% e a população de Santa Catarina 1,85% ao ano.

Ao que se verificou, conclui-se que tanto a população da cidade onde o negócio estará inserido quanto a de seu estado estão em crescimento, sendo a taxa maior para Joinville, favorecendo a abertura do empreendimento, pois se admite que o aumento populacional também incidirá no aumento do público consumidor. Em suma, o cenário do macroambiente demográfico é favorável.

O macroambiente político mostrou-se favorável, haja vista as diversas formas de financiamento verificadas nos bancos de fomento, o que traduz a acessibilidade para obtenção de recursos financeiros beneficiando esse tipo de negócio.

O macroambiente natural, descrito na tabela 5, apontou para uma quantidade significativa de dias chuvosos em Joinville.

Tabela 5 – Média dos dias de chuva mensal em Joinville: período 1996–2012

Dias de chuva mês a mês												
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Média	20,4	18	16,7	12,6	10,5	10,2	11,5	10,3	14,3	16,9	16,2	16,9

Fonte: Estação Meteorológica da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri)/Univille (2013)

Esse macroambiente apresentou-se desfavorável ao negócio, pelo elevado número de chuvas ocorrentes na cidade, o que acaba afetando diretamente na demanda, visto que em dias de chuva as pessoas tendem a não sair de casa. Contudo é possível contornar a situação tornando-a não tão desfavorável, ou ao menos com impacto negativo menor, desde que haja planejamento adequado do fluxo de caixa e sejam tomadas as medidas cabíveis para evitar prejuízos. É possível também verificar estratégias de *marketing* para atrair o público em dias de chuva, aumentando a demanda.

No que tange ao macroambiente tecnológico, ele apresentou-se favorável, tendo em vista que grande parte da população tem acesso à internet e aos demais meios de comunicação, facilitando o acesso à informação e ampliando as formas de divulgação do estabelecimento. Há uma grande gama de ferramentas tecnológicas à disposição para tornar o empreendimento bem-visto, além das redes sociais, que atingem milhares de pessoas e possibilitarão divulgação em massa, aumentando o número de frequentadores. As tecnologias de *softwares* utilizadas também favorecerão à abertura do negócio, pois são fundamentais para que haja controle e gestão do empreendimento, mesmo que inicialmente o investimento possua valor representativo.

O microambiente: a coleta de dados, a análise dos dados e os resultados

O microambiente, também denominado de ambiente interno, é tido como um conjunto de variáveis internas que afetam a empresa, sobre as quais esta exerce controle, pois são variáveis diretamente ligadas à organização, tais como economia do setor, clientes, fornecedores, mão de obra, concorrentes, imagem e localização.

A economia do setor

Para esse indicador, foi utilizada a coleta de dados por observação individual sistematizada em pesquisa documental³. Por não haver base histórica, não é possível realizar projeções quanto à economia do setor, no entanto cabem outras análises. Santa Catarina conta com

³ Informação de Celso Pazinato, da Secretaria Estadual da Fazenda do Estado de Santa Catarina, transmitida por mensagem recebida por elaine_dosantos@hotmail.com em 15 set. 2014.

295 municípios. Baseando-se no fato de que o faturamento do setor para o estado foi de R\$ 95.935.642,35, pode-se obter a média do faturamento por município. Efetuando a divisão do valor do faturamento pela quantidade de municípios, obteve-se o faturamento médio de R\$ 325.205,57 por município.

Sabendo também que o faturamento do setor para o município de Joinville no mesmo ano de 2013 foi de R\$ 8.641.981,21, verificou-se que ele se encontra muito acima da média de faturamento dos demais municípios do estado. Joinville representa 9% do faturamento do setor no estado, o que pode ser considerado bom, tendo em vista que o faturamento da cidade se mostra extremamente superior à média dos municípios do estado.

O mercado consumidor

Para esse indicador, foi utilizada a coleta de dados por observação individual sistematizada em pesquisa documental. Os dados da população de Joinville e de Santa Catarina estão dispostos na Tabela 6.

Tabela 6 – População economicamente ativa de Santa Catarina e Joinville: período 2001–2011

	PEA 2001	PEA 2011
Joinville	82.624	119.149
Santa Catarina	2.985.000	3.509.000

Fonte: IBGE (2011)

Demonstrou-se, por análise percentual, que o crescimento da população economicamente ativa da cidade de Joinville, 3,73%, é superior ao crescimento de seu estado, 1,63%, o que torna o cenário favorável.

O mercado fornecedor

Depois de verificados os fornecedores aptos a atender às necessidades do negócio, por observação individual em pesquisa documental, percebeu-se que existe uma infinidade de outras empresas dispostas a fazer o mesmo, no entanto é necessário que haja uma análise dos fornecedores para que seja feita uma boa escolha. Em Joinville e região, há fornecedores qualificados e dispostos a negociar preços e prazos. Além disso, com a tecnologia atual, é possível também contar com fornecedores mais distantes com custo mais baixo. Essa realidade favorece o empreendimento.

O mercado concorrente

Joinville tem centenas de bares, lanchonetes, confeitarias, entre outros estabelecimentos que podem oferecer o mesmo produto. Nesse caso, o que delimita a concorrência é o foco do negócio. A Decaf Café Bar, em seu estilo, conta com concorrentes que podem atingi-la tanto durante o dia quanto à noite. A análise da concorrência visou coletar informações importantes com as finalidades de aproveitar os pontos fortes e evitar os pontos fracos.

Para análise dos concorrentes, descritos no quadro 1, foram observadas as variáveis e atribuídos os conceitos ótimo, bom, regular e ruim para cada um dos itens observados.

Quadro 1 – Análise dos concorrentes

Critérios	Decaf Café Bar	1	2	3	4	5	6
Infraestrutura	Ótimo	Ótimo	Regular	Ruim	Ótimo	Bom	Ótimo
Mix de produtos	Bom	Bom	Bom	Regular	Bom	Bom	Ótimo
Serviços agregados	Bom	Bom	Regular	Ruim	Regular	Regular	Bom
Localização	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Bom
Atmosfera	Ótimo	Ótimo	Regular	Ruim	Ótimo	Bom	Bom
Preço	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom
Promoção	Bom	Bom	Bom	Ruim	Bom	Bom	Regular

Nota: nome dos principais concorrentes não disponibilizados por questão de confidencialidade
Fonte: Primária (2014)

A análise realizada possibilitou identificar em quais aspectos a concorrência está à frente e em quais apresenta alguma deficiência. Verificou-se que há concorrência forte, o que pode propiciar certa dificuldade de conquistar mercado no início, no entanto buscar-se-á alicerces nos diferenciais para que a Decaf se sobreponha à preferência dos clientes em relação aos demais.

A imagem e a atmosfera

A observação individual em pesquisa bibliográfica mostra que a imagem e a atmosfera definirão a identidade do negócio, o que de fato gerará diferenciação perante os demais concorrentes.

Por possuir tendência temática, serão realizados investimentos nesse quesito visando a aconchego, conforto e satisfação do cliente sem esquecer a essência temática da casa. Utilizando as tecnologias e os demais itens que forem necessários, será oferecido um ambiente diferenciado, o que pode ser visto como um ponto favorável.

O EMPREENDIMENTO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE FINANCEIRA

Foram abordadas as informações relativas aos investimentos e às estratégias que nortearão o negócio.

Referem-se às estratégias de mercado a matriz *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) e a política de preços, além da análise da viabilidade propriamente dita, por meio da análise financeira entre receitas, custos, gastos e investimentos.

Plano de marketing

As informações apresentadas foram levantadas mediante a observação individual sistematizada, pesquisa documental e pesquisa de campo utilizando o roteiro de entrevista.

Produto

O produto oferecido pela Decaf Café Bar faz parte do cotidiano das pessoas. A empresa vai comercializar e dispor de cafés, bebidas, lanches e outros produtos, conforme já descritos anteriormente.

Preço

A Decaf Café Bar, conforme descrito no quadro 2, adotará a média do valor do mercado para estabelecer seus preços. Tais dados relativos aos preços de mercado foram levantados por meio de pesquisa documental e de observação individual sistematizada. Foram verificados os preços praticados pela concorrência e foi calculada a média de seus preços para obter o preço médio de mercado a ser adotado pela Decaf.

Quadro 2 – Preços médios dos produtos Decaf Café Bar em reais (R\$)

Produto	Preço médio concorrente 1 (R\$)	Preço médio concorrente 2 (R\$)	Preço médio (R\$)
Cafés tradicionais	4,94	4,50	4,72
Cafés especiais	14,50	6,46	10,36
Cafés gelados	8,67	7,72	8,19
Chocolates quentes	7,00	7,00	6,83
Cervejas nacionais	6,75	6,75	6,75
Cervejas importadas	10,18	20,80	15,49
Drinques e coquetéis	12,50	13,50	13,00
Bebidas não alcoólicas	4,50	4,50	4,50
Fatia de bolos e tortas	6,50	6,50	6,50
Lanches e porções	15,00	12,00	13,50

Fonte: Primária (2014)

Praça

A praça é tida no *marketing* como o ponto de venda, mas é necessário entender que não compreende somente o local; existem questões a serem observadas no quesito praça, tais como segurança do local, localização acessível, zoneamento, entre outros.

Em contato com o proprietário do imóvel situado à Rua Dr. João Colin, esquina com Rua Tubarão, no bairro América, em Joinville, verificou-se que a propriedade se encontra disponível para locação. A única via que dá acesso ao estabelecimento é a própria Rua Dr. João Colin, que é uma das principais e mais movimentadas da cidade. O estabelecimento contará com amplo estacionamento próprio. Outrora, o imóvel já havia sido utilizado para fins comerciais, o que quer dizer que o zoneamento do local é adequado para a atividade e licenciável.

Promoção

Para tornar a empresa conhecida, *outdoors* com a sua logomarca estarão espalhados em pontos estratégicos da cidade, bem como se usarão *banners*, *fôlderes* e *carros de som* para divulgar a abertura do empreendimento, a fim de atingir todas as pessoas.

Haverá grande utilização da rede social e da internet para promover a empresa, pois a maior parte da população tem acesso a esses meios e o utiliza com frequência.

Estratégias de mercado

A análise do micro e do macroambiente será realizada por meio da delimitação de pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, com base na qual serão desenvolvidas as estratégias das empresas.

Matriz Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT)

A análise SWOT é dada conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Matriz SWOT Decaf Café Bar

Forças (Strengths)	Oportunidades (Opportunities)
Localização privilegiada;	Acesso a financiamentos;
Diversidade de produtos;	Crescimento econômico da cidade;
Atendimento aos sábados e domingos;	Crescimento populacional;
Utilização de ampla tecnologia;	Temática diferenciada;
Qualidade no atendimento.	Aumento de <i>market share</i> .
Fraquezas (Weaknesses)	Ameaças (Threats)
Empresa nova no mercado;	Concorrentes já instalados;
Pequeno <i>market share</i> ;	Surgimento de novos concorrentes;
Investimento inicial alto;	Oscilação na demanda;
Pouco crédito com os fornecedores;	Limitação da lotação;
Estacionamento com capacidade limitada;	Não atingimento do faturamento esperado;
Grande número de estabelecimento com produtos similares.	Roubos ou furtos em ascensão;
	Condições climáticas e elevado índice de chuvas.

Fonte: Primária (2014)

Os objetivos da empresa

Para saber aonde chegar, a empresa terá traçado os seguintes objetivos: fidelizar clientes por meio da qualidade em atendimento e produtos oferecidos, ser reconhecida como melhor estabelecimento na cidade em seu ramo de atuação, atender aos desejos do consumidor e manter-se à frente dos concorrentes.

Estrutura ou plano operacional

São analisados os problemas que podem ocorrer e determinadas as ações a serem tomadas para contornar tais problemas. A empresa desempenhará suas atividades de terça-feira a sábado no horário das 8 até as 2h, e nos domingos das 14 até as 22h. Em casos excepcionais, caso haja demanda, a empresa manter-se-á aberta até a saída do último cliente. Contará com infraestrutura adequada de pessoal e infraestrutura física.

Demonstrativo de resultados projetados

Com base em pesquisa de mercado e exploratória, tendo a observação individual e o roteiro de entrevistas como instrumentos de coleta de dados, elaborou-se o demonstrativo, tendo como resultado a tabela 7.

Tabela 7 – Resultados do exercício projetado, do período de 2015–2019, em reais (R\$)

Especificação	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado líquido	196.276,97	232.089,93	264.760,99	309.880,26	358.505,96

Fonte: Primária (2014)

A viabilidade econômico-financeira

Com base em pesquisas de mercado, exploratória e documental, tendo a observação individual e o roteiro de entrevistas como instrumentos de coleta de dados, procedeu-se à análise econômica e financeira.

Para o investimento inicial da empresa, foram levantados os valores referentes a móveis, utensílios, máquinas, equipamentos, entre outros e obtido o valor significativo de R\$ 245.000 para a abertura desse negócio. No entanto, apesar de o investimento ser alto, o *payback* descontado mostrou que o tempo para recuperação desse capital é consideravelmente rápido, sendo de cerca de 17 meses. Ou seja, a partir desse momento não haverá saldos negativos a recuperar.

Analisando o demonstrativo de resultados do exercício, as receitas apresentaram-se superiores aos custos e às despesas desde o primeiro período, evidenciando-se lucrativas. Da mesma forma, seu fluxo de caixa também se deu positivo. Esses aspectos favorecem o negócio.

O ponto de equilíbrio, visto como financeiro, iniciou-se em 83,08% e decresceu ao longo dos anos, chegando a 78,20% no ano de 2019, sendo considerado um bom índice para as necessidades de receitas para a empresa. Conseqüentemente, a margem de segurança, que começou em 16,92%, aumentou gradualmente, chegando a 21,81% em 2019, o que garante maior segurança ao realizar o investimento, pois prepara a empresa para enfrentar os riscos referentes ao negócio.

Verificou-se que a soma do VPL no período estudado é maior do que zero, o que evidencia a viabilidade da empresa nesse quesito. A TIR do período foi de 95,81%, sendo maior que a TMA, definida em 18%, denotando também viabilidade. A rentabilidade calculada para o período resultou em 358,77%, tido como favorável para o empreendimento. A rentabilidade anual apresentou-se em 35,62%, o que também é considerado favorável ao negócio tendo em vista que esse índice se mostra superior à taxa de inflação projetada para o período e maior que a TMA estipulada.

Cronograma para a abertura da empresa: plano de implementação

Esse cronograma refere-se ao período de 2014–2019. A implantação do empreendimento iniciou-se em novembro de 2014, tendo em vista a necessidade de documentações para a abertura de uma empresa.

A seleção e a contratação de pessoal foram realizadas no fim de novembro e começo de dezembro, visto que é um processo que demanda um pouco mais de tempo, também para preparar as documentações necessárias para a contratação dos funcionários.

A compra de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios aconteceu no decorrer do mês de dezembro. Nos próximos anos não será realizado nenhum investimento. A geração de receita será de 2015 a 2019.

CONCLUSÃO

Foi investigada a viabilidade de abertura de um café-bar na cidade de Joinville, por meio da elaboração de um completo plano de negócio. De acordo com o demonstrado, o objetivo geral foi atingido.

Das pesquisas teóricas realizadas, comprovou-se que é nítida a importância da realização de um plano de negócio por aquele que deseja empreender, para que possa ser desenvolvido um estudo completo e para conhecer as potencialidades e fragilidades do mercado no qual se pretende ingressar. Sem um plano de negócio adequado, muitas empresas acabam resultando em insucessos.

A pesquisa empírica trouxe resultados satisfatórios para a implantação do negócio, demonstrando resultados favoráveis referentes ao macro e ao microambiente. A economia e população da cidade encontram-se em crescimento, o que representa um ponto positivo para o

desenvolvimento da empresa. A análise financeira, por meio das projeções de receitas, custos e despesas, apresentou resultados lucrativos para o negócio. Os indicadores de viabilidade estudados apontaram VPL maior que zero; TIR de 95,81%, sendo superior à TMA, determinada em 18%; e *payback* de aproximadamente 17 meses. Esses números comprovam a viabilidade do negócio.

Diante do exposto, o plano de negócio elaborado comprovou a viabilidade da empresa Decaf Café Bar. Assim, conclui-se pela implantação do empreendimento, entretanto recomenda-se a revisão desse plano antes da tomada de decisão para a abertura da empresa, diminuindo os riscos ou as possibilidades de erros pertinentes a esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC). **Notícias**. Disponível em: <<http://abic.com.br/>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

BAHIENSE, Fernando L. A. **Notas de aula**. Joinville: Universidade da Região de Joinville – Univille, 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Risco país**. 2013. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/gci/port/focus/FAQ%209-Risco%20Pa%C3%ADs.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

BIZZOTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CANARIN, Caroline Aparecida. **Plano de negócio para abertura de um bar no centro de São Francisco do Sul – SC**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas)–Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2013.

CARVALHO, Henrique. **Risco País (EMBI+Brasil): definição e dados históricos**. 2011. Disponível em: <<http://hcinvestimentos.com/2011/03/28/risco-pais/>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia, econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFEITARIA COLOMBO. Disponível em: <<http://www.confeitariacolombo.com.br/site/espaco-memoria/>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Plano de negócio:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, René Gomes. **Custos:** uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA (EPAGRI). **Dados meteorológicos.** Joinville: Universidade da Região de Joinville, 2013.

FOLHA ONLINE. Entenda o que é risco-país. **Folha de S.Paulo**, 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u306262.shtml>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades @.** Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420910&search=Ilnifogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 16 ago. 2014a.

_____. **Estados @.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estados/perfil.php?sigla=sc>>. Acesso em: 16 ago. 2014b.

_____. **Estimativas da população.** Disponível em: <http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm>. Acesso em: 16 ago. 2014c.

_____. **PNAD:** Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2011. 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?Sigla=sc&tema=pnad_internet_celular_2011>. Acesso em: 27 ago. 2014.

KASSAI, José Roberto *et al.* **Retorno de investimento:** abordagens matemática e contábil do lucro empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACRUZ, Adonai José. **Plano de negócio passo a passo:** transformando sonhos em negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração:** manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira:** uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINATTI, Milene. **Plano de negócio para abertura de uma empreiteira de mão-de-obra para a construção civil em Joinville/SC.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas)–Universidade da Região de Joinville, Joinville, 2013.

MOTTA, Régis da Rocha *et al.* **Engenharia econômica e finanças.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos:** modelo contábil, métodos de depreciação, ABC – custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais e salários, custos de tributos sobre compras e vendas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANVICENTE, Antônio Zarotto. **Administração financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira:** ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.

MELHORIAS NO ATENDIMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE CONTAS A RECEBER DA EMPRESA X

Kellim de Oliveira Bertusso¹
Ivanilda Maria e Silva Bastos²

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo identificar as falhas no processo de atendimento e satisfação dos clientes da Empresa X, a qual atende a clientes de todo o Brasil e de outros países também, oferecendo serviços de soluções que sincronizam a cadeia de suprimentos. O estágio foi realizado no período de 1.º de março de 2014 a 20 de setembro de 2014, em sua sede em Joinville (SC).

Para a realização do estudo foram levantados os pontos que podiam ser trabalhados na empresa, com a intenção de promover melhorias. Ao longo das últimas décadas, na gestão interna da organização, tem-se trabalhado na valorização das pessoas. Isso fez com que a antiga administração de recursos humanos cedesse lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas.

Na atualidade, a nova política de gestão de pessoas nas organizações deve ser cuidadosamente elaborada, pensando em como envolver todos os funcionários na implementação da missão na instituição.

É fundamental para as organizações que o desenvolvimento dos demais integrantes da empresa seja trabalhado, pois o compartilhamento do conhecimento interno propiciará a outros funcionários oportunidade de desenvolvimento profissional. A motivação é um fator imprescindível para o sucesso de qualquer programa, projeto ou processo, e a área de recursos humanos é responsável por proporcionar essa motivação aos funcionários. Além dos fatores já mencionados, as organizações ainda enfrentam o desafio de manterem-se competitivas, ampliando-se economicamente e tornando-se sólidas no mercado atual.

No desenvolvimento do presente trabalho de conclusão de estágio, foram realizadas as seguintes etapas: campo de estágio, fundamentação teórica, desenvolvimento do estágio e projeto de melhoria.

Para essa finalidade, foi feita pesquisa bibliográfica com a intenção de construir uma base teórica consistente, assim como pesquisa de campo, as duas necessárias à aplicação de uma pesquisa, a fim de levantar conteúdos e dados que subsidiassem a análise e, conseqüentemente, as propostas de melhorias. Além disso, aconteceram também uma pesquisa de observação e entrevista no setor de contas a receber de duas empresas multinacionais de grande porte de Joinville, denominadas doravante de empresa B e empresa C. O critério de escolha das referidas

¹ Egressa do curso de Administração pela Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Orientadora. Professora do Departamento de Administração da Univille.

empresas foi pelo fato de ambas desenvolverem um trabalho similar ao da Empresa X no setor financeiro.

Para a coleta de dados, ocorreram entrevistas com as coordenadoras das empresas B e C, bem como com a coordenadora do setor financeiro da Empresa X, além da aplicação de questionários com perguntas alternativas, aplicados aos funcionários e clientes da Empresa X, os quais, após analisados, tiveram seus dados tabulados. A abordagem utilizada no desenvolvimento da pesquisa foi quantitativa e qualitativa, as pesquisas exploratórias e descritivas e as técnicas bibliográfica, documental e de campo.

Com base nos resultados, identificou-se que o serviço da empresa é de qualidade, mas o atendimento em geral necessita de ajustes. Sendo assim, para atender a essa demanda, foi elaborado o projeto de melhoria, com algumas ações sugeridas para a empresa.

Este projeto evidencia a importância do bom atendimento ao cliente, a importância de funcionários motivados e capacitados, bem como a necessidade de melhoria dos processos em busca de total satisfação e excelência nos serviços prestados.

REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta conceitos de administração de recursos humanos, processos de recursos humanos, gestão de pessoas e processo motivacional.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A economia globalizada demanda inovação, velocidade de atuação, capacidade de adaptação a novos cenários e custos mantidos sob controle. Quem desenvolve o capital intelectual e o mantém é o sistema de gestão de pessoas. Como ativo estratégico, atualmente esse capital intelectual é visto como investimento que agrega valor e como um diferencial competitivo. Vale dizer que a criatividade das pessoas bem preparadas e motivadas é um diferencial competitivo (BARBIERE; SILVA, 2012). O departamento de recursos humanos tem as responsabilidades de seleção, contratação, treinamento, remuneração, formação sobre higiene e segurança no trabalho e estabelecimento de toda a comunicação relativa aos funcionários da organização.

Administração de pessoal ou de recursos humanos era o antigo termo utilizado para a atual área de recursos humanos, que hoje em dia também está sendo denominada de gestão de talentos, gestão de colaboradores e também gestão do capital humano. A gestão do capital humano tornou-se uma tarefa cada vez mais complexa para as organizações, exigindo profissionais bem capacitados e ferramentas tecnológicas sofisticadas para, eficientemente, gerir e desenvolver seus talentos. Isso mostra que a área de recursos humanos precisa se transformar e ampliar seu espaço e importância dentro da empresa. O capital humano deve deixar de lado as atividades mais burocráticas e operacionais e dedicar seu tempo a fazer das pessoas da organização um fator de vantagem competitiva. Robbins, Judge e Sobral (2009, p. 213) especificam que “uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais”.

Parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho, e para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

Processos de recursos humanos

Os profissionais de recursos humanos da atualidade devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis; conhecer os negócios o bastante para se engajar nas discussões; certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estão desenhados corretamente; participar dos processos tanto de elaboração como de execução das estratégias; conhecer a

teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar um talento; e possibilitar que, nas empresas, as coisas aconteçam de maneira certa, no momento correto (ULRICH, 2009).

Chiavenato (2010) esquematiza que a área de recursos humanos envolve os seguintes processos:

- Agregar pessoas (recrutamento e seleção);
- Aplicar pessoas (desenho de cargos e administração de cargos);
- Recompensar pessoas (remuneração e benefícios);
- Desenvolver pessoas (treinamento, mudanças e comunicação);
- Manter pessoas (disciplina, higiene e segurança, qualidade de vida e relações trabalhistas);
- Monitorar pessoas (banco de dados e sistema de informação de recursos humanos).

Esses processos são associações de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com os objetivos de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidades selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e das metas da empresa.

Remuneração

Pode-se dizer que a remuneração é um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os funcionários, representando um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração deve considerar todo o contexto em que a organização está inserida, levando em conta as suas características e seus planejamentos atuais e futuros.

Os empregados sentem-se mais valorizados e mais bem remunerados, maximizando a sua contribuição individual para o sucesso da organização e cumprimento das metas estabelecidas. A remuneração estratégica é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores. Ela foi introduzida nas organizações no sentido de valorizar as competências, habilidades e resultados alcançados pelas pessoas remunerando-as pelo seu potencial de realizações e resultados que venham a obter na consecução dos objetivos traçados pelas empresas (LOPES, 2007).

Lopes (2007) ainda enfatiza que toda empresa deve ter normas para reger sua remuneração. Nessa política, a empresa determina os parâmetros básicos a serem seguidos em termos de salário: aumentos, promoções, reajustes, como e quando fazer pesquisa salarial, como e quando fazer revisão das descrições de cargos, entre outros.

As pessoas comprometem-se com determinada organização quando percebem que ela agrega valor ao seu trabalho, tanto na remuneração como na própria experiência profissional, e a empresa precisa criar uma ponte entre suas expectativas e as das pessoas. O instrumental de carreira integra várias preocupações e dá consistência a práticas de desenvolvimento, remuneração e valorização que geralmente se encontram dispersas (DUTRA, 2009).

Diante da grande competição no mercado de trabalho e a necessidade de manter os melhores na sua empresa, surgiram formas diferenciadas de remuneração, deixando de existir como parâmetros somente o tempo de casa e o cargo exercido. Alguns exemplos:

- Remuneração por competência: o empregado deve demonstrar as competências definidas na sua descrição de cargo. Essa abordagem prega o aprendizado contínuo e a iniciativa do funcionário;
- Remuneração baseada em desempenho: fundamentada na contribuição diferenciada do empregado, exerce motivação nas pessoas para terem desempenho melhor. O que o funcionário fez e quanto ele contribuiu para alcançar as metas e objetivos;
- Remuneração baseada em equipe: pensamento focado não no indivíduo, mas na equipe da qual ele faz parte. O maior desafio é balancear a remuneração individual com a da equipe.

A administração de carreiras estimula e oferece metodologia para o planejamento individual da carreira e estruturação do desenvolvimento profissional, além de subsidiar, com conceitos e ferramentas, o gerenciamento de recursos humanos de forma estratégica nas empresas (DUTRA, 2009).

Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Tão importante quanto identificar talentos é investir no seu treinamento e desenvolvimento. Por meio do adequado treinamento e da correta formação de equipes, as organizações podem alcançar um diferencial competitivo no mercado em que atuam. Essa atuação gera sinergia positiva e aumenta o comprometimento dos colaboradores em alcançar os resultados organizacionais. Assim, o treinamento é tido como um importante item diferenciador de uma empresa, pois onde há um colaborador bem preparado existirão também bons resultados. Dessa forma, a formação de equipes de trabalho apresenta-se como uma importante ferramenta de alavancagem de resultados, pois é considerada uma excelente forma de unir os colaboradores.

Treinamento e desenvolvimento são termos presentes em todas as organizações; trata-se de duas práticas que promovem o crescimento dos indivíduos que integram uma organização. Porém há diferença entre ambas. De acordo com Chiavenato (2010, p. 295), o treinamento pode ser definido como:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos seus indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Ou seja, desenvolver é dar formação básica para aprender novas atitudes, soluções, ideias, conceitos para que os colaboradores modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. O processo de desenvolvimento envolve: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Já o treinamento é o processo sistemático pelo qual a pessoa é preparada para cumprir com excelência as tarefas de seu cargo na empresa e, além disso, estimula também o desenvolvimento das competências para que se tornem mais criativas, inovadores e contribuam para os objetivos da organização.

Já o desenvolvimento ocorre no dia a dia das pessoas; são as experiências proporcionadas pela empresa que se transformam em aprendizagem. Sobre desenvolvimento, Chiavenato (2010, p. 323) afirma: “São as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”.

Segundo França (2008), a diferença é importante na medida em que se consideram os diferentes níveis de aprendizagem entre treinamento e desenvolvimento, para capacitar a pessoa para trabalhar. Treinamento é sistemático; promove aquisição de habilidades, regras, atitudes e conceitos que busquem a melhoria das características dos funcionários e exigências do cargo. Já o desenvolvimento é um processo de longo prazo que aperfeiçoa as capacidades e a motivação dos empregados a fim de torná-los mais valiosos para a empresa. O desenvolvimento inclui carreiras e experiências.

Processo motivacional

Um grande desafio das empresas é ter funcionários motivados e com bom desempenho, que gere resultados para a empresa e satisfação para o funcionário. O princípio fundamental no campo de motivação nos recursos humanos de uma empresa é fazer com que uma tarefa, uma responsabilidade ou o trabalho como um todo sejam mais valorizados pelo empregado, que aplicará neles todas as suas forças motivacionais. Quanto mais o empregado ver o seu trabalho recompensado, mais ele estará comprometido em cumprir as metas que lhe são estabelecidas. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde. Esse assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Chiavenato (2011) afirma que o administrador precisa desenvolver habilidades interpessoais, tais como motivação e comunicação, para atender às exigências das organizações atuais.

Também, faz-se necessário que os gestores desenvolvam com as suas equipes meios para estimular a gestão participativa e o aprendizado contínuo, melhorando a qualidade do serviço.

Internamente na organização se obtêm melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia nos resultados, criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, qualidade e produtividade, melhor atendimento ao cliente. Tudo isso com um funcionário motivado. Externamente, ganham-se mais competitividade organizacional e melhoria da imagem da organização (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, de acordo com a pesquisa, conclui-se que o trabalho de uma equipe motivada e preparada é de suma importância no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional flexível, que preza a solução rápida de problemas, bom estilo de liderança, boa comunicação, habilidades de negociação, valorização profissional e a autonomia que proporcionará bom clima organizacional.

CAMPO DE ESTÁGIO: APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS SUGERIDAS

O estágio foi realizado na Empresa X, local onde a acadêmica do curso de Administração acompanhou e observou os procedimentos adotados pela empresa no atendimento aos clientes. Além disso, a estagiária também fez estudos em duas empresas multinacionais de grande porte, em Joinville, pelo fato de elas realizarem um trabalho similar no setor financeiro das respectivas organizações.

Cabe salientar que as pesquisas de observação nas outras empresas foram com o intuito de fazer uma comparação dos serviços prestados pelo setor financeiro em relação aos serviços financeiros oferecidos pela Empresa X e com a intenção de identificar as ameaças e fraquezas, conforme o quadro 1, da referida empresa no tocante às empresas B e C. Além disso, também ocorreram pesquisas com clientes e funcionários e entrevista com a gestora da Empresa X.

Quadro 1 – Análise SWOT, correspondente a forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*)

	EMPRESA	ANÁLISE
FORÇAS	Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe estruturada e forte; • Atendimento via chamado; • Subequipes de cobrança em mais cidades; • Atendimento mais ágil ao cliente.
	Empresa X	<ul style="list-style-type: none"> • Portal de cobranças para segunda via de boleto, prorrogação, bem como segunda via de nota fiscal; • Processos em desenvolvimento para expansão da equipe; • Novo sistema de comissões por meta atingida.
	Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema otimizado para identificar na própria tela a qual proposta o boleto se refere, também a proposta assinada e transferência entre empresas feita pelo próprio contas a receber.

Continua...

Continuação do quadro 1

FRAQUEZAS	Empresa B	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionários não são recompensados pelas metas alcançadas. Poderá ocorrer futura desmotivação no trabalho.
	Empresa X	<ul style="list-style-type: none"> • Grande fluxo de ligações e caixa de <i>e-mail</i> com solicitações repetidas, impossibilitando responder em tempo hábil para pagamento.
	Empresa C	<ul style="list-style-type: none"> • Grande volume de ligações e <i>e-mails</i> de cliente; • Não há um meio para receber notas nem boletos quando há falha por parte dos correios ou banco, ocasionando alta inadimplência; • Poucas pessoas para atender à demanda.
	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de clientes pela falta de agilidade nas respostas; • Retrabalho e sobrecarga; • Rotatividade de pessoas pela desmotivação por falta de reconhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos resultados; • Benefícios por metas alcançadas; • Capacitação de funcionários para agilidade no atendimento; • Otimização do sistema, para facilitar a busca de informações; • Padronização do atendimento por meio da abertura de chamado; • Manutenção do histórico de atendimento.

Fonte Primária, 2014

Após a análise dos dados coletados, com base no questionário respondido pelos funcionários, nas entrevistas realizadas com os coordenadores e na observação nas empresas B e C, foi possível analisar e perceber os pontos que deveriam ser melhorados e os principais motivos do descontentamento dos clientes em relação ao atendimento, à agilidade e à eficácia, como também a insatisfações e desmotivação dos funcionários quanto aos treinamentos realizados, atividades motivacionais e plano de cargos e salários.

Nesse sentido, foram sugeridas algumas ações de melhoria para a Empresa X, conforme segue:

- Projeto de melhoria 1: Treinamento para Funcionários – preparar os colaboradores para que dominem os processos e não haja erros nas informações transmitidas, para que assim toda equipe tenha conhecimento e fundamentos para lidar com as diversas situações, oferecendo atendimento de qualidade. Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados, mas sim usado continuamente nas organizações bem administradas;
- Projeto de melhoria 2: Aplicação de Teste sobre Treinamento Ministrado – a iniciativa de recompensar o funcionário pelo seu bom desempenho na absorção das informações passadas conseqüentemente vai motivá-lo a realizar os treinamentos, além de alcançar o objetivo principal, que é exercer atendimento de qualidade. A necessidade de se capacitar não é somente dos que buscam conhecimento. Os que replicam o conhecimento precisam se capacitar continuamente a fim de melhorar e até mesmo garantir um aprendizado mais eficiente ao seu aluno;
- Projeto de melhoria 3: Programa de Reconhecimento – elaborar um programa de incentivo e reconhecimento para o funcionário que for designado a ministrar o treinamento, para incentivar o treinador a promover a troca do conhecimento, além de valorizar e capacitar os funcionários;
- Projeto de melhoria 4: Customização do Sistema Enterprise Management System (EMS) – unificar o sistema em apenas um evita que o funcionário perca tempo buscando informações em diversos sistemas, reduz tempo no atendimento e se obtém mais precisão nas respostas. Dentro do cadastro do cliente no sistema EMS, na opção consulta de documentos, o

funcionário tem acesso à proposta assinada pelo cliente, ou contrato, além dos demais documentos comerciais. Atualmente essas informações não são de fácil alcance. Elas estão armazenadas em um segundo sistema, ou estão de posse somente do setor comercial;

- Projeto de melhoria 5: Operação entre Empresas Relacionadas – por meio da operação mútua, o analista do contas a receber pode transferir em segundos os depósitos para uma das três contas da empresa, sem a necessidade da intervenção do contas a pagar. É necessário transferir esse valor para a empresa correta (na qual o valor foi faturado). Só assim a baixa do título poderá ser realizada;
- Projeto de melhoria 6: Número da Proposta na Tela de Títulos Faturados EMS – no sistema EMS, não é possível identificar na tela do sistema a qual proposta o título se refere. A tela informa o número do título, o valor, o vencimento e a data de faturamento, mas não informa a qual das propostas se refere. Essa informação geralmente é questionada pelos clientes que desejam realizar o pagamento do título. O faturamento da empresa deve alimentar essa informação no sistema;
- Projeto de melhoria 7: Troca dos Computadores de Atendimento – tem-se a finalidade de diminuir a demora no tempo de espera de uma resposta do contas a receber. Alguns clientes entram em contato apenas para realizar algum procedimento rápido, como, por exemplo, solicitar uma segunda via de fatura ou boleto. As atuais máquinas travam com frequência por conta da quantidade de sistemas aberta;
- Projeto de melhoria 8: Divulgação do Portal de Cobrança da Empresa X – conforme pesquisa, muitos clientes não foram informados sobre o portal. Por esse motivo, não o utilizam com eficácia. Ou seja, para que se possa aumentar a qualidade no atendimento, o cliente poderá receber em tempo hábil para pagamento notas fiscais e boletos, além de programar os demais vencimentos de sua empresa. Ao assinar um termo de adesão e proposta com o setor comercial, o cliente passará a ter ciência da existência do portal, por meio de uma observação na própria proposta, além de até mesmo ter o contato da equipe suporte para cadastrar seu acesso e receber explicações sobre a utilização do portal;
- Projeto de melhoria 9: Alteração na Divisão da Carteira de Cobrança – a divisão da carteira de cobrança entre os colaboradores do contas a receber é feita por empresa, exemplo a ser implantado na Empresa X. Ou seja, duas colaboradoras cobram a Carteira da Empresa X Software, e uma cobradora cobra a carteira da Empresa X Informática. A divisão fica mais equilibrada, evitando, assim, que o cliente ligue e não saiba quem é a colaboradora responsável pelo seu atendimento. Como consequência disso, há sobrecarga de atividades e aumento da inadimplência, pelo fato de a colaboradora não conseguir percorrer toda a sua carteira de cobrança;
- Projeto de melhoria 10: Cobradoras Identificam o Título no Extrato Bancário – no intuito de melhorar a agilidade, no processo de baixas de duplicatas via depósito, sugere-se que pela manhã, ao imprimir os extratos bancários, a analista entregue uma via a cada colaboradora, na qual a própria colaboradora identificará os títulos pagos pela empresa que ela mesma cobra, e ela devolverá a via à analista, a qual vai realizar a liquidação no sistema. Assim, serão evitados problemas e reclamações por parte das colaboradoras, pela liquidação do título errado da empresa que efetuou o depósito, além de tornar o processo de baixa mais ágil, principalmente nos dias de vencimento dos boletos. Evita-se desse modo a ociosidade das cobradoras, pois só podem começar as cobranças quando a analista finalizar as baixas;
- Projeto de melhoria 11: Delegação de Atividades na Ausência da Coordenadora – percebe-se que na ausência da coordenadora financeira, por ocasião de viagens ou reuniões, a equipe fica sem autonomia para tomar decisões;
- Projeto de melhoria 12: Atendimento ao Cliente via Chamado no Portal – mediante a pesquisa de campo, pode-se constatar que a empresa B realiza o atendimento ao cliente com a solicitação do próprio cliente, com a abertura de um chamado no sistema, e, caso esse cliente precise adicionar mais alguma informação, esta é atualizada no mesmo chamado, evitando duplicidade no atendimento. Não são disponibilizados e-mail nem telefone, como é feito na Empresa X. Com essa sugestão de melhoria, evita-se o retrabalho, pois o cliente dispara

vários *e-mails* com a mesma solicitação e, em diversas situações, ainda liga para a empresa quando não é atendido. Dessa forma, o atendimento fica mais ágil, além de as informações ficarem armazenadas, gerando um histórico de atendimento para o cliente e evitando futura inadimplência por falta de retorno;

- Projeto de melhoria 13: Chamado Padrão para Novo Funcionário – deverá ser aberta chamada, uma única vez, para liberação do acesso a todos os sistemas, tendo como propósito a otimização do tempo. Cabe salientar que o colaborador só poderá iniciar quando o acesso às informações for liberado. Quando um funcionário começa no emprego, o treinador (madrinha) precisa abrir um chamado para a liberação de acessos ao colaborador. Como no contas a receber são diversos os sistemas de busca e pesquisa, o treinador precisa abrir um chamado para cada sistema, e a liberação demora até uma semana para ser concretizada. Dessa forma, o novo colaborador não tem acesso ao sistema de imediato, pelo fato de o tempo para produzir e aprender ser longo demais, o que provoca atraso no seu desenvolvimento e sobrecarrega a equipe;
- Projeto de melhoria 14: Implantação do sistema Sim Protheus – atualmente os atendimentos e cobranças realizados não ficam mantidos em histórico, e, assim, perdem-se as seguintes informações: negociações feitas, contato do responsável pelo pagamento da empresa, motivos da inadimplência e política de pagamento do cliente. Isso dificulta futuras cobranças e negociações com os clientes, pois o funcionário toda vez que for realizar uma nova cobrança precisa buscar essas informações;
- Projeto de melhoria 15: Personalização e Otimização no Atendimento – hoje em dia, quando o cliente liga para a empresa, ele precisa informar ao atendente seu Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e as demais informações necessárias para a identificação da empresa. Esse atendimento, além de não ficar registrado, faz com que o cliente, a cada novo contato, tenha de informar seus dados novamente, além de ter de se preocupar em lembrar o atendente o que foi acordado na última ligação. A empresa B, na qual ocorreu a pesquisa de observação, dispõe do Sistema Operacional Alive URA (Unidade de Resposta Audível), o qual responde a essas necessidades, pois atua como uma assistente virtual humanizada capaz de executar diferentes ações de atendimento (no setor suporte, não no setor contas a receber), há uma opção na qual o cliente pode digitar seu CNPJ para entrar no canal de atendimento, ou seja, na tela do atendente já aparecem todas as informações da empresa, bem como o histórico dos atendimentos anteriores. Assim, otimiza-se o tempo de ambas as partes e o atendimento fica mais eficiente. Sugeriram-se a personalização e otimização no atendimento, caso a empresa X opte por manter atendimento pelo telefone; ressalta-se que no presente trabalho recomendou-se atendimento pelo portal.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos com a pesquisa realizada deixaram evidente que os clientes apresentavam algumas insatisfações em relação ao atendimento, à agilidade e à eficácia por parte da Empresa X na prestação de serviços do setor financeiro. Por sua vez, as pesquisas com os funcionários apontaram insatisfações quanto a treinamentos feitos, atividades motivacionais e plano de cargos e salários. Assim, com base na teoria estudada e nos resultados da pesquisa de campo, foi possível identificar as oportunidades e sugerir propostas de melhorias que atendessem aos clientes com mais eficiência, bem como ações que pudessem motivar os funcionários, diminuindo assim a rotatividade de pessoas na empresa.

Ao longo deste trabalho, foi identificado que os grandes causadores de insatisfação dos clientes são o atendimento e a espera. Além disso, os problemas de cobrança precisam ser contestados e são de responsabilidade do contas a receber. Isso ocorre pelo fato de muitos clientes, ao procurarem o contas a receber, fazerem o questionamento via *e-mail*, mas não obtém retorno e, conseqüentemente, não realizam o pagamento do título.

Foi constatado ainda que o conhecimento acaba não sendo compartilhado com toda a equipe, causando, assim, impedimentos nas tomadas de decisão de algumas atividades, as

quais dependem de auxílio por parte dos demais integrantes, impactando no resultado final apresentado. Dar o devido tratamento aos problemas relatados é imprescindível para a empresa, haja vista a necessidade de preservar a carteira de clientes e, por conseguinte, de captar novos.

O estágio foi de grande importância para a acadêmica, no que tange ao aprendizado em relação às teorias aprendidas durante os quatro anos de curso, as quais foram de grande valia na realização do estágio e na execução do trabalho de conclusão de curso. Além disso, o presente estudo também oportunizou atingir os objetivos com ações de melhorias propostas.

Se todos os funcionários se sentirem e forem devidamente reconhecidos, seu desempenho será proporcionalmente maior, possibilitando o mapeamento e a troca de conhecimento entre todos os funcionários da organização. Isso resulta para a empresa em: melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia nos resultados, qualidade e produtividade, melhor atendimento ao cliente e imagem positiva da organização.

A estagiária pretende que, com a implantação do projeto de melhorias, possa contribuir para o desenvolvimento emocional e profissional dos colaboradores da Empresa X, por meio da mobilização do estabelecimento. Com essa iniciativa, objetiva-se que o projeto possa avançar e crescer, multiplicando valores e promovendo outros projetos que já se encontram em andamento. Dessa maneira se atingirá mais interação com os demais funcionários, de maneira que haja melhor qualidade de vida e satisfação pessoal dos colaboradores em relação à Empresa X.

O esforço do empregado torna-se mais evidente em uma organização à medida que sua força de trabalho está envolvida, principalmente com atividades nas quais ele se especializa.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, João Victor Laurentino de. **Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios**. Blumenau: Nova Letra, 2014.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talento: com foco em competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ÁREA SEG. **Introdução à segurança do trabalho em perguntas e respostas**. Disponível em: <<http://www.areaseg.com/seg/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

BARBIERI, José Carlos; SILVA, Dirceu da. Educação ambiental e gestão ambiental na formação de um administrador: uma visão do quadro regulatório. *In*: MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral (Org.). **Ensino e pesquisa em administração: propostas sobre a capacitação docente**. São Paulo: Ottoni, 2012.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 14. ed. São Paulo: Makron Books, 2011.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel do Recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica.** 4. ed. Campinas: Alínea, 2009.

INTRODUÇÃO à segurança do trabalho em perguntas e respostas. Disponível em: <<http://www.areaseg.com/seg/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

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

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LOPES, Manuel Carlos D. **Remuneração estratégica:** um diferencial competitivo, uma ferramenta para a retenção e atração de talentos. 2007.

MACEDO, Rui Bocchino. **Segurança, saúde, higiene e medicina do trabalho.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTR, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpex, 2008.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2009.

MILLE: PLANO DE NEGÓCIO

Paulo Teixeira da Costa Junior¹
João Alceu Ramos Beltrão²

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o plano de negócio da Mille, uma empresa de consultoria em tecnologia e desenvolvimento de *software*. Na realização deste projeto, é demonstrada a viabilidade econômica e financeira de tal empreendimento.

Observações do mercado empresarial, com empresas de médio e grande porte, atuantes em quaisquer setores da economia, revelam que tais empresas tendem a não possuir profissionais internos com conhecimento adequado em áreas do negócio e de tecnologia da informação (TI), para diagnosticar e executar correções e/ou melhorias.

Na pesquisa e coleta de dados há a delimitação da necessidade de profissionais que estejam capacitados para atuar em tais cenários e que sejam eficazes na condução das atividades, direcionando essas atividades ou mesmo solucionando questões pontuais e de interesse estratégico.

A criação de uma empresa baseada na modelagem deste plano de negócio objetiva prover serviços da natureza anteriormente citada em que a atuação se focaliza na cidade de Joinville (SC), sobretudo em função do crescimento e potencial econômico, necessidades comerciais favoráveis, proximidade física com potenciais clientes no município. Todavia o mercado não se restringe a Joinville, haja vista que tais serviços podem, sem prejuízo, ser prestados a qualquer distância, desde que se tenha acesso a informações básicas.

Conforme o proposto, o objetivo geral era tratar do desenvolvimento de um plano de negócio a fim de analisar a possibilidade e as condições de abertura de uma empresa de consultoria e desenvolvimento de *software*.

Como objetivos específicos, as seguintes atividades foram desenvolvidas:

- a) Realizar pesquisa e análise de mercado;
- b) Desenvolver a análise estratégica do macro e do microambiente;
- c) Elaborar o plano de *marketing*;
- d) Construir o plano de recursos humanos;
- e) Criar o plano operacional;
- f) Gerar o plano financeiro;
- g) Verificar a viabilidade financeira e econômica;

Foi aplicado o método científico dedutivo na condução deste trabalho, e como diretrizes foram usadas as técnicas de mitigação de riscos ao negócio, técnicas para verificação da viabilidade e análise de risco e viabilidade. Em pesquisa foram desenvolvidas as técnicas de pesquisa exploratória, quantitativa, bibliográfica e de campo.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade da Região de Joinville (Univille). Analista de sistemas e empreendedor.

² Bacharel em Administração pela Univille e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Consultor, professor e coordenador no Departamento de Administração da Univille.

Os seguintes procedimentos metodológicos foram aplicados:

- a) orientações com o professor orientador;
- b) delimitação do problema e aspectos da pesquisa;
- c) definição do empreendimento;
- d) coleta de dados;
- e) análise do ambiente;
- f) análise de resultados;
- g) geração dos planos;
- h) avaliação de viabilidade.

O resultado deste trabalho aponta viabilidade econômica e financeira para sua execução, e as projeções indicam resultado positivo entre 20 e 28%.

Desenvolvimento de *software*

O conceito de desenvolvimento de *software* deve passar primeiramente pela definição de *software*. Definido como o conjunto de instruções ordenadas e executadas de forma sequencial com o objetivo de executar determinado trabalho, Leite (2000) detalha sobre o processo de desenvolvimento:

Elaborar um processo de desenvolvimento de *software* significa determinar de forma precisa e detalhada quem faz o que, quando e como. Um processo pode ser visto como uma instância de um método com suas técnicas e ferramentas associadas, elaborado durante a etapa de planejamento, no qual as atividades que o compõem foram alocadas aos membros da equipe de desenvolvimento, com prazos definidos e métricas para se avaliar como elas estão sendo realizadas.

Enquanto método, é uma prática teórica. O processo deve determinar ações práticas a serem realizadas pela equipe, como prazos definidos. Ele é o resultado do planejamento e precisa ser gerenciado no decorrer de sua execução.

O desenvolvimento de *software* não é um método; é uma prática, uma atividade. Abrange ações e planejamentos a fim de implantar uma série ordenada de etapas e processos para o fim de criar uma solução coerente que atenda à demanda para a qual o *software* foi escrito.

Soluções e ferramentas de gestão da qualidade para consultorias

Ferramentas de gestão e controle da qualidade têm importante papel em casos de mapeamento/entendimento do negócio.

Por meio dessas ferramentas, consultorias podem monitorar o ambiente e entregar soluções de acordo com necessidades específicas e aderentes à governança corporativa.

Soluções não se restringem unicamente a problemas efetivos; estendem-se a situações de melhoria. Chiavenato (2004, p. 463) discorre sobre a construção da qualidade: “Qualidade é construída e não apenas inspecionada. Não se trata de corrigir erros ou desvios apenas, mas antes de tudo, melhorar para evitar e prevenir futuros erros ou desvios”.

Soluções devem entender as necessidades do cliente, serem assertivas e tão simples quanto possível. Isso somente acontece com o entendimento correto do problema a ser resolvido, assim como com o alinhamento com o cliente.

Consultoria

Consultoria é um serviço de diagnóstico e auxílio a empresas nas tomadas de decisões, com foco em resolução de problemas ou melhorias.

A consultoria apresenta propostas para ambientes de incertezas, arriscados e/ou problemáticos. Para os administradores de uma organização, tais situações se apresentam demasiadamente complexas, fora do escopo de conhecimento, ou requerem visão externa para uma avaliação mais efetiva.

Segundo Luiz (2009), a consultoria pode ser definida e seu conceito entendido como:

Consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por profissional qualificado e conhecedor do tema. O

serviço de consultoria oferecido ao cliente, acontece por meio de diagnósticos e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

Sob o ponto de vista da atuação da consultoria, esta pode ser de dois tipos, a interna e a externa.

O consultor interno atua sob as mesmas competências mencionadas anteriormente, porém é um profissional interno da organização. O consultor externo é uma figura autônoma ou trabalha para outra empresa que seja da organização.

Consultoria e desenvolvimento de *software*

Como exposto anteriormente, consultoria é a atividade profissional que analisa determinada situação e propõe soluções para situações de não conformidade ou que sejam passíveis de melhoria.

O desenvolvimento de *software* voltado a soluções empresariais segue o mesmo princípio. Por meio da análise de um problema/situação, uma proposta de melhoria é elaborada. Inicia-se o estudo de implicações e formas de implantação, desenvolvimento da solução, testes, validações e serviços de suporte.

O ciclo *consultoria > desenvolvimento de software* segue um padrão de posicionamento estratégico, em que há o levantamento de situações potenciais passíveis de melhorias, hipóteses, desenvolvimento de uma solução e validação do cliente, este optando ou não pela implantação da melhoria sugerida.

Em uma consultoria o ciclo se encerraria nessa fase, entretanto o desenvolvimento de aplicações pode expandir o ciclo, caso seja pertinente ao problema, indo à criação de ferramentas que possibilitem a implantação da solução, agilizando o processo, reduzindo os custos e as questões operacionais ao cliente e potencializando oportunidades de negócio para a empresa deste trabalho.

A empresa Mille é uma consultoria de tecnologia e desenvolvimento de *software* e apoia atividades administrativas de seus clientes oferecendo serviços de consultoria e criação de soluções em TI.

Localizada em Joinville, em sua fase inicial não possuirá estabelecimento fixo.

Está sob a classificação de microempresa. O regime tributário com as melhores características para sua atuação é o lucro presumido e a ordenação societária é por empreendedor individual.

A missão é caracterizada por: “Oferecer soluções de TI para empresas com foco na satisfação do cliente e evolução constante”. Sua visão consiste em: “Ser referência entre os clientes como sinônimo de qualidade e resultado no segmento de TI”.

Os tipos de serviços disponibilizados serão consultoria e desenvolvimento de *software*.

O desenvolvimento de *software* dar-se-á por duas frentes:

- a) Foco em soluções complementares, desenvolvimento pontual ou continuado de pequenos aplicativos de utilidade complementar à organização.
- b) Desenvolvimento de novos sistemas que venham a ser criados ou que tenham o ciclo de desenvolvimento colocado a cargo da Mille.

Consultoria será a prestação de serviço que entregará solução (ou a proposta de uma) ao cliente. Há tendência de trabalhar conjuntamente com o desenvolvimento de *software*, em que por meio de análise se chegará à sugestão de melhoria ou correção de processo

Figura 1 – Logomarca da empresa Mille



Fonte: Primária (2014)

O empreendedor é Paulo Teixeira da Costa Junior, graduado em Administração de Empresas pela Universidade da Região de Joinville (Univille), com experiência em Ciências da Computação pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Trabalhou ativamente como desenvolvedor de *software*, analista de sistemas pleno e líder de equipe. Possui experiência em consultoria para grandes empresas e diversos cursos para aprimoramento e qualificação profissional na área de TI.

A metodologia para coleta de dados na análise do ambiente foi parametrizada pela pesquisa exploratória como forma a dar contornos iniciais à expectativa do mercado regional, pensando nas eventuais oportunidades que poderiam emergir desse tipo de coleta de dados.

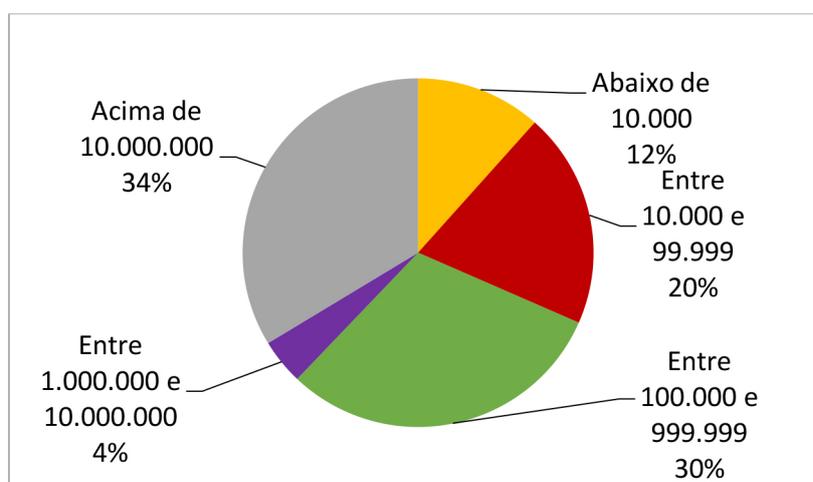
Para a atuação em Joinville, que em 2013 contava com 46.747 empresas, foi escolhida a pesquisa com 95% de confiança e erro amostral de 10% e, pela heterogeneidade do universo pesquisado, será utilizado o *split* de 50/50. Para esse caso, a quantidade de amostras necessárias segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) é de 96.

A pesquisa de mercado foi aplicada com questões elaboradas com características majoritariamente fechadas, de forma a atender aos objetivos quantitativos da pesquisa, contudo o questionário foi equilibrado para que dispusesse do maior espectro de escolhas possíveis ao respondente.

O gráfico 1 apresenta o faturamento mensal das empresas:

- a) 38% são empresas com faturamento acima de R\$ 1.000.000 (mercado-alvo);
- b) 30% são empresas com faturamento entre R\$ 100.000 e R\$ 999.999, as quais serão abordadas posteriormente.

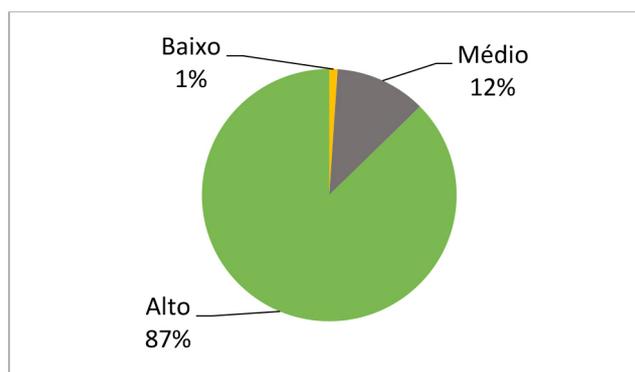
Gráfico 1 – Faturamento mensal



Fonte: Primária (2014)

O poder de decisão do respondente é demonstrado no gráfico 2, em que se vê que 87% respondeu possuir alto poder de decisão na contratação do tipo de serviço ofertado.

Gráfico 2 – Poder de decisão do respondente

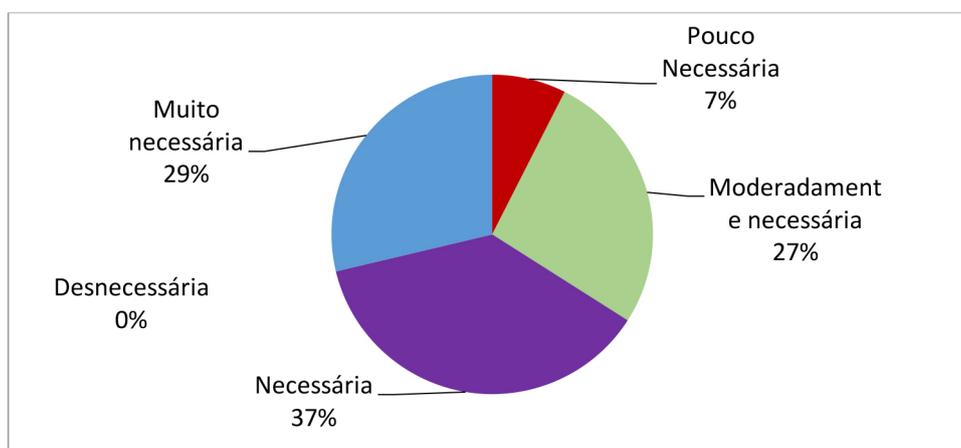


Fonte: Primária (2014)

A opinião sobre consultoria de TI e desenvolvimento de *software* é exibida no gráfico 3:

- a) 37% a considera necessária;
- b) 29% muito necessária;
- c) Há boa aceitação quanto à oferta do serviço;
- d) Investimentos em *marketing* e publicidade podem ser minimizados em um primeiro momento.

Gráfico 3 – Opinião sobre consultoria de TI e desenvolvimento de *software*



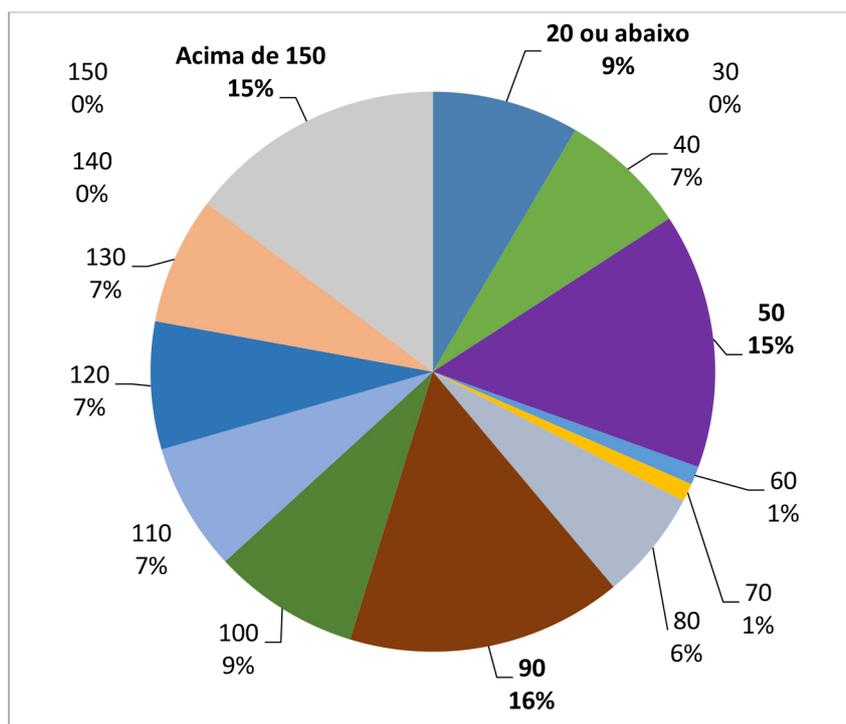
Fonte: Primária (2014)

O gráfico 4 demonstra o custo por hora. Nele três opções se destacam:

- a) 16% considera que ele deve ser R\$ 90;
- b) 15% considera R\$ 50;
- c) 15% acima de R\$ 150;

Assim, 61% pensa que o valor/hora deve ser igual ou superior a R\$ 90.

Gráfico 4 – Percepção do custo por hora praticado no mercado



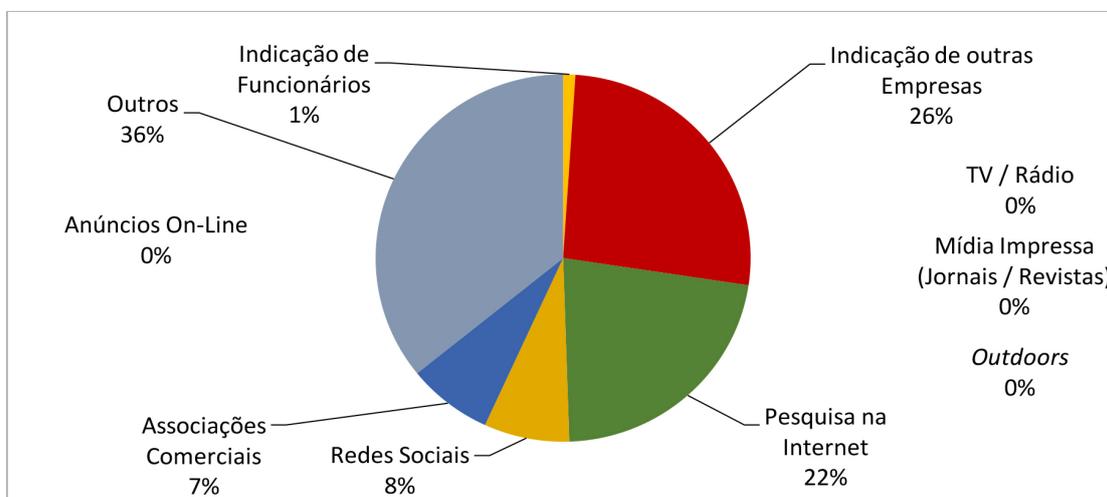
Fonte: Primária (2014)

O gráfico 5 resume como as empresas buscam informações a respeito de serviços como consultoria, desenvolvimento de *software* ou similares:

- 26% por indicação de outras empresas;
- 22% por pesquisa na internet;
- 36% por outro meio não identificado na pesquisa.

O destaque é para o fato de que 36% busca informações por outros meios não identificados na pesquisa. Esse número sugere que esforços em *marketing* e publicidade serão necessários em uma posterior fase de expansão.

Gráfico 5 – Como as empresas buscam informações a respeito de serviços similares



Fonte: Primária (2014)

Filtrando os resultados:

- a) Empresas com faturamento mensal de R\$ 1.000.000 ou acima;
- b) Empresas com alto grau de poder de decisão sobre a contratação de serviços;
- c) Empresas consideram a proposta dos serviços oferecidos como necessária ou muito necessária;
- d) Consideram o valor/hora do mercado como acima de R\$ 90;
Dessas empresas, 17,7% enquadram-se nesse perfil.

Na análise do ambiente externo, alguns fatores possuem peso diferenciado e merecem atenção.

- a) Fatores político-legais:
 - I. Lei n.º 7.828/2012 desonera folha de pagamento em empresas de TI.
- a) Fatores econômicos:
 - I. Economia com crescimento próximo a zero e inflação monetária. Cenário não apropriado para investimentos.
- b) Fatores socioculturais:
 - I. Profissionais de nível tático podem ver TI como simples aumento de custo.
- c) Fatores tecnológicos:
 - I. Fragmentação tecnológica;
 - II. Base tecnológica regional. Tende a estar desalinhada e defasada com o restante do país ou com o que a América do Norte e a Europa trabalham.

Para o ambiente interno, apresentam-se:

- a) Recursos humanos:
 - I. O profissional de TI prefere trabalhar com locais e horários flexíveis;
 - II. Possui resistência em seguir ordens restritivas.
- b) Fatores tecnológicos:
 - I. Evolução tecnológica é o maior desafio;
 - II. Acompanhamento de tendências tecnológicas no mercado norte-americano;
 - III. Acompanhamento de tendências de crescimento de soluções corporativas.
- c) Restrições financeiras:
 - I. Projetos de TI sofrem com atrasos – pagamentos normalmente vinculados à entrega;
 - II. Investimentos devem ser conservadores;
 - III. Privilegiar fontes de receita recorrentes para mitigar ociosidade.
- d) Modelo de negócio:
 - I. Tende a gerar estranheza;
 - II. Após explanação da proposta, percebeu-se maior interesse.

Mediante a análise do ambiente interno, assim como a análise do ambiente externo, seja por intermédio de pesquisa de mercado, seja pelo levantamento de características dos fatores externos, obtém-se a matriz SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, em português, ou Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em inglês), exibida no quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa Mille

Ambiente interno	
Forças	Fraquezas
Experiência	Conhecimento de tecnologias diversas
Conhecimentos estrategicamente alinhados a necessidades tecnológicas e empresariais	Baixa capacidade de atender a múltiplos projetos
Conhecimento de tecnologias utilizadas como padrão no mercado	Tempo de vida da empresa
Baixo custo operacional	Tamanho da empresa

Continua...

Continuação do quadro 1

Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Receptividade do mercado	Entrada de concorrentes
Não há concorrentes diretos	Economia debilitada
Oportunidades tributárias	Impostos e burocracia
Valor/hora adequado	Captação de profissionais
Abundância de empresas de médio e grande porte	Tecnologia aplicada nas empresas regionais
Consolidação de pilares tecnológicos	Valor/hora que o cliente deseja

Fonte: Primária (2014)

Assim, conforme o observado no quadro 1, cabe estabelecer um plano de ação sobre as correções necessárias e/ou manutenção dos pontos fortes.

No ambiente interno, em forças:

- a) Conhecimento das tecnologias utilizadas como padrão no mercado – buscar aprimorar esse fator, certificações são desejáveis;
- b) Monitoramento dos fatores de custo para manter o custo operacional baixo;
- c) Acompanhamento do mercado norte-americano sobre tecnologias emergentes e que ganhem espaço em meios corporativos.

No ambiente interno, em fraquezas:

- a) Conhecimentos de tecnologias diversas – buscar tecnologias emergentes que tenham sinergia com as já aplicadas na Mille;
- b) Baixa capacidade de atender a múltiplos projetos – negociar horários de atendimento com clientes ou mesmo a possibilidade de atendimento remoto;
- c) Tempo de vida da empresa – não há ação, monitorar ambiente;
- d) Tamanho da empresa – não há ação, monitorar ambiente;

No ambiente externo, em oportunidades:

- a) Receptividade do mercado – sondar clientes de maior porte e que permitam valores por hora mais elevados, assim como afinidades nas culturas organizacionais;
- b) Não há concorrentes diretos – monitorar o ambiente e estar pronto para antecipar ações ou reagir;
- c) Oportunidades tributárias – não há ação, monitorar o ambiente;
- d) Valor/hora adequado – procurar maximizar oportunidades;
- e) Abundância de empresas de médio e grande porte – sondar clientes de maior porte e que permitam valores por hora mais elevados, assim como afinidades nas culturas organizacionais;
- f) Consolidação de pilares tecnológicos – investir em tecnologias que estão tornando-se padrão no mercado corporativo.

No ambiente externo, em ameaças:

- a) Entradas de concorrentes – monitorar ambiente e estar pronto para antecipar ações ou reagir;
- b) Economia debilitada – não há ação, monitorar ambiente;
- c) Impostos e burocracia – não há ação, monitorar ambiente;
- d) Captação de profissionais – sem ação a executar no momento, monitorar o ambiente;
- e) Tecnologia aplicada nas empresas regionais – não há ação, monitorar ambiente;
- f) Valor/hora que o cliente deseja – procurar clientes adequados e investir em *marketing*.

A projeção de investimento inicial, segundo a tabela 1, foi orientada de maneira a atender a demandas de trabalho quando a execução não se dá em clientes e de forma a providenciar recursos adequados a um profissional.

Tabela 1 – Disposição da estimativa de investimento inicial

DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R\$)	(%)*
Móveis e utensílios	1.150	10%
Mesas	950	
Cadeiras	200	
Computadores	2.300	20%
Notebook	2.300	
Outros	2.100	0%
Diversos	1.100	
Abertura da empresa	1.000	
Total de investimento fixo	5.550	47,92 **

* - Percentual de depreciação por grupo.

** - Valor da Depreciação Mensal

*Percentual de depreciação por grupo; **valor da depreciação mensal.

Fonte: adaptado de Sebrae (2013)

Buscou-se atender aos requisitos com o mínimo de orçamento necessário. Pelo baixo valor, optou-se por não buscar financiamento para o investimento inicial.

A tabela 2 demonstra a projeção esperada de receitas. Elas são referentes a 100% da capacidade produtiva projetada.

Tabela 2 – Estimativa da receita total e formação de custos variáveis

Descrição do serviço	Estimativa de custos			Estimativa de vendas	
	Vendas unitárias	Custo unitário (R\$)	Custo total do serviço (R\$)	Preço de venda unitário (R\$)	Faturamento (R\$)
Consultoria	30	0	0	160	4.800
Desenvolvimento de sistemas	80	0	0	90	7.200
Manutenção de sistemas	25	0	0	90	2.250
Suporte	40	0	0	90	3.600
	Custo direto	0	TOTAL DE SERVIÇOS		17.850

Fonte: adaptado de Sebrae (2013)

Foi demonstrada ausência de custo para produção do serviço, uma vez que não há dependências de insumos diretos. Gastos indiretos como salários, pró-labore, água, eletricidade, entre outros são apropriados em custos fixos.

Os preços de venda unitária foram aplicados em conjunção com o plano de *marketing*, e o volume de horas de cada serviço foi baseado em extrapolação das respostas da pesquisa de mercado alinhadas com as necessidades esperadas correlacionadas sobre as mesmas respostas.

Para os custos da mão de obra, como apontado anteriormente, no início do empreendimento a Mille não contará com funcionários que não o proprietário. Contudo tão logo haja demanda além da capacidade produtiva do proprietário, será contratado um novo profissional para esse atendimento. A tabela 3 indica os custos iniciais com despesas de mão de obra na forma de pró-labore.

Tabela 3 – Pró-labore

Retirada dos sócios / pró-labore	(R\$)
Valor a ser retirado mensalmente	8.000
Alíquota de INSS (11%)	880
Total	8.880

INSS: Instituto Nacional do Seguro Social.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

A tabela 4 demonstra os custos fixos. Destaque nesse ponto é a incidência dos custos de produção dos serviços como mão de obra, que a rigor são fixos independentemente do volume de trabalho.

Tabela 4 – Listagem dos custos fixos

Discriminação	Valor (R\$)
Mão de obra + encargos	0
Retirada dos sócios (pró-labore)	8.880
Água	50
Luz	200
Telefone	130
Contador	300
Despesas com veículos	200
Material de expediente e consumo	20
Aluguel	360
Seguros	100
Propaganda e publicidade	535
Depreciação mensal	47,92
Manutenção	120
Condomínio	89
Despesas de viagem	200
Serviços de terceiros	200
Ônibus, táxis e selos	50
Outros	0
TOTAL	11.481,92

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Destaque também para o custo de propaganda e publicidade. Este é proporcional e intencionalmente maior que a maioria de seus pares, pois a pesquisa de mercado aponta tendência de que em fases posteriores, sob a intenção de aumentar a penetração de mercado, se fará necessário investimento em publicidade. Esse item pode sofrer variações para mais ou para menos sobre seu volume no decorrer do período, considerando as ações a serem desenvolvidas, contudo é objetivo que a média anual seja respeitada.

Para a tributação da empresa Mille, ficou impossibilitada a opção microempreendedor individual (MEI), uma vez que o faturamento anual deverá ser superior a R\$ 60.000, assim como não poderá ser pelo Simples, haja vista que a atuação na qual a empresa se enquadra não pode ser beneficiária dessa categoria.

As escolhas sobre o regime de tributação da empresa Mille são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 – Simulação entre tributação por lucro presumido e lucro real

IMPOSTOS	LUCRO PRESUMIDO (R\$)	LUCRO REAL (R\$)
Imposto de Renda (IR)	856,80	866,86
Contribuição Social (CSLL)	514,08	520,11
Contribuição Financeira Social (Cofins)	535,50	1.356,60
Programa de Integração Social (PIS)	116,03	294,53
Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	0	0
Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)	0	0
Imposto sobre Serviços (ISS) (2%)	357	357
TOTAL DE IMPOSTOS (R\$)	2.379,41	3.395,09
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS (%)	13,3%	19%
ENCARGOS	(R\$)	(R\$)
Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	1.776	1.776
Serviço Social da Indústria (Sesi), Serviço Social do Comércio (Sesc) ou Serviço Social do Transporte (Sest)	0	0
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) ou Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat)	0	0
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)	0	0
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra)	0	0
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)	0	0
Acidente de trabalho	0	0
Salário educação	0	0
TOTAL DE ENCARGOS (R\$)	1.776,00	1.776
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO (R\$)	4.155,41	5.171,09

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Com tal cenário e tributação simulados, nota-se que há diferença sensível sobre a incidência de impostos, principalmente referente à Contribuição Financeira Social (Cofins). Em suma, analisando a diferença de valores a escolha se dará pelo regime de lucro presumido.

A tabela 6 traz a sintetização do demonstrativo de resultado, baseado nas expectativas de receitas e despesas apresentadas anteriormente.

Tabela 6 – Demonstrativo de resultado (DRE)

DRE – DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R\$)	(%)
1 Receita total	17.850	100%
Vendas (à vista)	0	0%
Vendas (a prazo)	17.850	100%
2 Custos variáveis totais	1.276,28	7,15%
Previsão de custos (custo da mercadoria + custo do serviço)	0	0%

Continua...

Continuação da tabela 6

DRE – DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R\$)	(%)
Impostos federais (PIS, COFINS, IPI ou Super Simples)	651,53	3,65%
Impostos Estaduais (ICMS)	0	0%
Imposto Municipal (ISS)	357	2%
Previsão de inadimplência	267,75	1,50%
Comissões	0	0%
Cartões de crédito e débito	0	0%
Outros custos variáveis	0	0%
3 Margem de contribuição	16.573,73	92,85%
4 Custos fixos totais	11.481,92	64,32%
Mão de obra + encargos	0	0%
Retirada dos sócios (pró-labore)	8.880	49,75%
Água	50	0,28%
Luz	200	1,12%
Telefone	130	0,73%
Contador	300	1,68%
Despesas com veículos	200	1,12%
Material de expediente e consumo	20	0,11%
Aluguel	360	2,02%
Seguros	100	0,56%
Propaganda e publicidade	535	3%
Depreciação mensal	47,92	0,27%
Manutenção	120	0,67%
Condomínio	89	0,50%
Despesas de viagem	200	1,12%
Serviços de terceiros	200	1,12%
Ônibus, táxis e selos	50	0,28%
Outros custos fixos	0	0%
5 Resultado operacional	5.091,81	28,53%
6 Investimentos	0	0%
Financiamento	0	0%
7 Imposto de Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (presumido/real)	1.370,88	7,68%
Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ)	856,80	4,80%
Contribuição Social (CS)	514,08	2,88%
8 Resultado líquido financeiro	3.720,93	20,85%

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

O demonstrativo apresenta resultado positivo e margem de lucro significativa (20,85%), apesar do elevado custo fixo. Esse indicador já aponta para a viabilidade do empreendimento.

O empreendimento espera contar com períodos de sazonalidade na demanda de serviços. A tabela 7 aponta a expectativa durante o ano.

Tabela 7 – Sazonalidade aplicada durante o ano

Sazonalidade (%)	
Jan.	60
Fev.	70
Mar.	100
Abr.	100
Maio	100
Jun.	100
Jul.	75
Ago.	100
Set.	100
Out.	100
Nov.	100
Dez.	100

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Nos períodos de janeiro, fevereiro e julho é esperada diminuição da produção por causa das festividades, férias do período e renovações de contratos.

A tabela 8 e a tabela 9 simulam os impactos da sazonalidade no primeiro ano do empreendimento, assim como um cenário de crescimento por conta da captação de clientes.

A demonstração infere que no primeiro ano, apesar de a apuração mensal contar com resultados positivos já na primeira metade do ano, o resultado acumulado só se tornará positivo do segundo ano em diante, principalmente se observada também a taxa de crescimento.

Tabela 8 – Estimativas entre janeiro de 2015 e junho de 2015

Previsões mensais para 2015 (jan.–jun.)						
	Jan. / 15	Fev. / 15	Mar. / 15	Abr. / 15	Maio / 15	Jun. / 15
Receita total (R\$)	3.213	4.373	8.033	9.818	11.603	13.388
Custos variáveis totais (R\$)	230	313	574	702	830	957
Margem de contribuição (R\$)	2.983	4.061	7.458	9.116	10.773	12.430
Custos fixos (R\$)	11.482	11.551	11.620	11.689	11.757	11.826
Resultado operacional (R\$)	-8.499	-7.490	-4.162	-2.573	-985	604
Investimentos (R\$)	0	0	0	0	0	0
Outros investimentos (R\$)	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido financeiro (R\$)	-8.499	-7.490	-4.162	-2.573	-985	604
Aporte de capital (R\$)	0	0	0	0	0	0
Acumulado no ano (R\$)	-8.499	-15.989	-20.150	-22.723	-23.708	-23.104
Lucratividade mensal (%)	-264,5%	-171,3%	-51,8%	-26,2%	-8,5%	4,5%
Crescimento (%)	18%	24,50%	45%	55%	65%	75%
Variação de custo fixo no ano (%)	0%	0,6%	1,2%	1,8%	2,4%	3%

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Tabela 9 – Estimativas entre julho de 2015 e dezembro de 2015

Previsões mensais para 2015 (jul.–dez.)						
	Jul. / 15	Ago. / 15	Set. / 15	Out. / 15	Nov. / 15	Dez. / 15
Receita total (R\$)	11.379	15.324	15.476	15.628	15.779	15.931
Custos variáveis totais (R\$)	814	1.096	1.107	1.117	1.128	1.139
Margem de contribuição (R\$)	10.566	14.229	14.369	14.510	14.651	14.792
Custos fixos (R\$)	11.895	11.964	12.033	12.102	12.171	12.240
Resultado operacional (R\$)	-1.330	2.264	2.336	2.408	2.480	2.552
Investimentos (R\$)	0	0	0	0	0	0
Outros investimentos (R\$)	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido financeiro (R\$)	-1.330	2.264	2.336	2.408	2.480	2.552
Aporte de capital (R\$)	0	0	0	0	0	0
Acumulado no ano (R\$)	-24.434	-22.169	-19.833	-17.425	-14.944	-12.392
Lucratividade mensal (%)	-11,7%	14,8%	15,1%	15,4%	15,7%	16,0%
Crescimento (%)	63,75%	85,85%	86,70%	87,55%	88,40%	89,25%
Varição do custo fixo no ano (%)	3,6%	4,2%	4,8%	5,4%	6,0%	6,6%

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

A tabela 10 apura o resultado projetado para os próximos cinco anos conforme o quadro preestabelecido no estudo de viabilidade deste trabalho.

Nota-se que o crescimento vai atingir 100% da capacidade projetada no segundo ano. Assim, o crescimento das receitas sofre forte variação entre 2015 e 2016. Posteriormente, ele tende a se estabilizar em números que, projetados, seriam o teto da meta da inflação do Banco Central do Brasil para 2015 (6,5%) acrescido de 2%. Logo, é esperado crescimento médio de 8,5% ao ano.

Os custos variáveis crescem proporcionalmente ao crescimento das receitas, e os custos fixos tendem a ser limitados ao Índice de Preços ao Consumidor (IPCA). Espera-se que com o tempo a diferença entre esses ritmos de crescimento aumente significativamente a margem de lucro.

Não há previsão no cenário futuro sobre necessidades de investimentos de grande vulto, ou aporte de capital.

Tabela 10 – Estimativas para a empresa Mille entre 2015 e 2019

Previsões anuais (2015–2019)									
	2015	2016	Varição (%)	2017	Varição (%)	2018	Varição (%)	2019	Varição (%)
Receita Total (R\$)	139.944	201.040	43,7%	220.612	9,7%	239.547	8,6%	258.482	7,9%
Custos variáveis totais (R\$)	10.006	14.374	43,7%	15.774	9,7%	17.128	8,6%	18.481	7,9%
Margem de contribuição (R\$)	129.938	186.666	43,7%	204.838	9,7%	222.419	8,6%	240.001	7,9%
Custos fixos (R\$)	142.330	152.250	7,0%	162.908	7,0%	174.311	7%	186.513	7%
Investimentos (R\$)	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0%
Outros investimentos (R\$)	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0%

Continua...

Continuação da tabela 10

Previsões anuais (2015–2019)									
	2015	2016	Variação (%)	2017	Variação (%)	2018	Variação (%)	2019	Variação (%)
Aporte de capital (R\$)	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	0%
Acumulado no ano (R\$)	-12.392	34.416	-277,7%	41.930	21,8%	48.108	14,7%	53.488	11,2%

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Os pontos de equilíbrio financeiro e econômico são demonstrados pela tabela 11. Eles vão gerar os indicadores que foram usados juntamente com a análise financeira e econômica do projeto.

Tabela 11 – Pontos de equilíbrio

Ponto de equilíbrio	
Margem de contribuição (R\$)	16.574
Receita total (R\$)	17.850
Índice da margem de contribuição (IMC)	0,93
Custos variáveis + custo fixo (R\$)	12.758
Ponto de equilíbrio financeiro (PEF) (R\$)	13.741
PEF por dia útil (R\$)	687
Custo capital (R\$) *	1.517
Custo total econômico (R\$)	14.275
Ponto de equilíbrio econômico (PEE) (R\$)	15.375
PEE por dia útil (R\$)	769

*8,5% da receita bruta

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Percebe-se que o ponto de equilíbrio financeiro é moderadamente elevado, contudo viável de se alcançar mesmo em meses de baixa demanda.

O ponto de equilíbrio econômico, entretanto, avança a níveis que inspiram mais atenção.

O valor presente líquido (VPL) é apresentado na tabela 12. A taxa utilizada para cálculo do VPL é de 6,5% a.a., e é usada como base a meta do Banco Central para os anos de 2015 e 2016, em que o índice do IPCA é de 4,5% a.a. somado mais 2% correspondente ao teto superior da meta.

Tabela 12 – Valor presente líquido (VPL)

Ano	Fluxo de caixa (R\$)	VPL (R\$)
2015 (investimento)	-5550	-5.550
2015	-12.392	-11.635,52582
2016	34.416	30.342,75055
2017	41.930	34.711,92101
2018	48.108	37.395,55125
2019	53.488	39.039,67411
Taxa interna de retorno (TIR) (%)	144%	
Total (R\$)		124.304

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

A taxa interna de retorno resultou em 144%, considerando o investimento inicial de R\$ 5.550.

O resumo financeiro, demonstrado pela tabela 13, traz os principais indicadores sobre a viabilidade do empreendimento. Nessa estimativa é calculado como aproveitamento de 100% da capacidade produtiva da empresa, assim como a manutenção da linha prevista para serviços.

Tabela 13 – Resumo financeiro

Resumo financeiro		
Faturamento (R\$)*	17.850	
Custos variáveis (R\$)	1.276,28	7,15%
Custos fixos (R\$)	11.481,92	64,32%
Resultado operacional (R\$)	5.091,81	28,53%
Financiamentos (R\$)	0	0%
Resultado (R\$)	5.091,81	28,53%
Capital de giro (R\$) **	8.925	
Investimento	(R\$)5.550	

*Estimado para 100% da capacidade produtiva; **10 dias de prazo médio em 20 dias úteis.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013)

Destaque para o resultado apurado, com 28,53% positivo no período.

CONCLUSÃO

O plano de negócio demonstra que, com a ausência de estruturação do planejamento, de organização e sem devido compromisso, o risco de fracasso é demasiadamente alto. Como apontado pelo Sebrae, a maioria das empresas que encerram suas atividades em menos de dois anos de existência não desenvolveu nenhum tipo de plano de atuação.

O resultado deste trabalho aponta viabilidade econômica e financeira para sua execução, e a meta mínima de lucratividade foi definida como IPCA + 2% ao ano. Para o ano de 2015, a Resolução n.º 4.237 do Banco Central estima a inflação em 4,5% a.a., com teto em 6,5%. Convertendo a meta do empreendimento, o valor torna-se 8,5% a.a., e as projeções deste trabalho indicam resultado positivo entre 20 e 28%.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2004.

LEITE, Jair C. **O processo de desenvolvimento de software**. 2000. Disponível em: <<http://www.dimap.ufrn.br/~jair/ES/c2.html>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

LUIZ, João. **Consultoria: o que é e para que serve?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/consultoria-o-que-e-e-para-que-serve/40610/>>. Acesso em: 5 jun. 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2014.

_____. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Sebrae, 2014. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/empreendedorismo/downloads/como-elaborar-uma-pesquisa-de-mercado-sebrae>>. Acesso em: 1.º set. 2014.

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA PERSONALIZADA AO AUTOMÓVEL EM JOINVILLE

Mariana Ribeiro Alano¹
Sidney Schosslund²

INTRODUÇÃO

Para assertividade na abertura de um empreendimento é essencial, em primeiro lugar, o estudo do mercado em que ele será inserido, analisando as características do público-alvo, bem como os ambientes externo e interno, com o intuito de observar os meios que poderão influenciar negativamente em seu negócio e que, facilmente, podem ser identificados e tratados antes da abertura, sobretudo quando se vive em uma realidade que revela os altos índices de fechamento de empresas antes do primeiro ano de funcionamento. Nesse sentido, torna-se um diferencial competitivo à realização do presente trabalho.

O objetivo deste texto é analisar a viabilidade econômica e financeira da abertura de uma empresa de prestação de serviços de assessoria personalizada ao automóvel na cidade de Joinville (SC), com a ideia inovadora de facilitar o contato entre mecânica e cliente, desde agendamento e orçamentos até o diferencial de levar e devolver o automóvel nos lugares indicados pelo cliente. Sendo assim, o problema identificado foi: se considerar o aumento da frota de veículos na região de Joinville, é viável econômica e financeiramente a abertura de uma empresa de assessoria personalizada para automóveis?

Os objetivos específicos são esquematizados conforme segue:

- a) Identificar o público-alvo;
- b) Desenvolver um plano de *marketing*;
- c) Elaborar um plano de processos;
- d) Criar um plano de gestão de pessoas;
- e) Delinear um plano financeiro;
- f) Realizar a identificação da viabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Justifica-se a abertura da empresa de assessoria personalizada a automóveis por conta de o mercado atual ter grande deficiência de empresas nessa área de serviços, pois é um segmento que exige alta qualidade e bom atendimento na fidelização dos clientes. Na busca por esse setor, que se encontra defasado, surgiu a ideia de inovar no atendimento e nos serviços em relação ao automóvel, aplicando uma estratégia de recepção personalizada, facilitando, assim, o contato do cliente com a empresa e, conseqüentemente, com os serviços prestados.

¹Egressa do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille).

²Professor do departamento de Administração da Univille, orientador.

Partindo do princípio de que no dia a dia as pessoas não possuem tempo para resolver eventuais problemas causados pela falta de funcionamento de seus automóveis, e mesmo quando há tempo ocorre a supervalorização do mercado, muitas vezes pela falta de conhecimento na área, o cliente autoriza os serviços e acaba gastando mais do que o necessário em um serviço de baixa qualidade. Então, identificou-se a oportunidade de desenvolvimento de uma prestação de serviço de confiança e, principalmente, com qualidade e valores acessíveis e almejados pelo cliente.

Joinville é uma cidade voltada para o trabalho e possui empresas multinacionais alocadas em seus bairros, o que configura uma forte característica para esse mercado facilitador que é a prestação de serviços. Outra razão é a realidade observada, na qual as companhias exigem muitas vezes mais que oito horas de trabalho diário, além do trânsito que se apresenta em condições alarmantes ocasionadas pelo crescimento de 45% da frota de veículos em Joinville, de 2007 a 2012. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), formata-se um mercado carente nesse ramo de atendimento, que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), classifica Joinville como a décima cidade do Brasil com mais proporção de carro *versus* habitantes.

Pensando nesse público-alvo, que têm carga de trabalho diária bastante intensa, além dos filhos, entre outras prioridades diárias, surgiu a ideia de propor uma empresa que tivesse esse diferencial na prestação do serviço de assessoria, desde a solicitação do serviço, avaliação da necessidade e entrega do automóvel. Ou seja, todos os serviços serão prestados sem o cliente precisar deslocar-se de sua residência ou trabalho, pegar trânsito ou se preocupar com a falta de idoneidade de empresas que estão no mercado, mas que não cumprem com as obrigações.

Nesse sentido, e seguindo com o propósito de oferecer atendimento de qualidade e com diferencial, espera-se que o serviço de assessoria se ajuste à situação atual do mercado em que está inserido.

REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico tem como objetivo desenvolver a fundamentação teórica indispensável para viabilizar a prática do empreendimento, desenvolvendo práticas de empreendedor, além de planos de *marketing* e gerenciamento para formar a estratégia antes da aplicação do plano de negócio.

Administração

Com a abordagem dos conceitos de administração em busca de definições do que é administrar e ser um administrador, foi possível identificar várias maneiras de descrever e definir administração, porém ao pesquisar mais a fundo encontram-se definições simples, pois o ato em si de administrar é de extrema responsabilidade e deve ser conceituado da mesma forma.

Para Montana e Charnov (2013, p. 2), “administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”. Ou seja, o ser humano ganha ênfase na organização, foco no objetivo organizacional e no resultado esperado, sem esquecer os objetivos pessoais de cada indivíduo, os quais devem ser mesclados com o da organização. Ao tratar o indivíduo como parte da organização englobando-o em seus projetos, este desenvolverá forte apreciação pela empresa e isso resultará em ganhos para a companhia.

Contudo, Montana e Charnov (2013) ainda citam as funções do administrador, as quais foram iniciadas por Henri Fayol. Ao passar dos anos, essas teorias foram atualizadas, e mantiveram-se apenas quatro das cinco começadas pelo engenheiro. Atualmente, são maneiras mais simples de entender o real significado de administração. Essas funções constituem o processo administrativo.

- a) Planejamento;
- b) Organização;
- c) Direção;
- d) Controle.

Com isso, fica claro que para se administrar é necessário um controle eficaz e contínuo, pois apenas o planejamento, a organização e a direção não trarão o resultado esperado. É necessário certificar-se de que estão sendo desenvolvidos os padrões necessários para o objetivo e o resultado final. Portanto, é fundamental o alinhamento entre as quatro funções para que uma empresa possa progredir.

Ambiente interno

O ambiente interno ao ser analisado tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos da empresa internamente, ressaltando as oportunidades de melhoria, assim como minimizando os riscos internos. É importante ressaltar que, apesar de bem distintos, o ambiente externo e o ambiente interno são dependentes e, em um planejamento, não podem ser analisados de forma separada.

Segundo Chiavenato (2011, p. 154),

a análise interna é um processo que é utilizado para que possa examinar os recursos disponíveis na empresa, assim será identificado quais forças e fraquezas existentes para usufruir das oportunidades e para saber qual a melhor maneira de defrontar-se com as ameaças.

Ou seja, devem ser analisados os recursos disponíveis pela organização para que sejam utilizados da maneira mais adequada, buscando os objetivos finais.

Ambiente externo

A análise do ambiente externo é o meio de disseminar os cenários que influenciam ou não o resultado. No caso do ambiente externo, fatores aleatórios podem afetar a empresa e o meio em que ela se encontra de modo positivo e negativo. Em relação ao ambiente interno, representa tudo aquilo que forma seu ambiente, como máquinas, pessoas e outros.

Segundo Silveira Jr. e Vivacqua (1999, p. 46), “a análise ambiental externa visa ao entorno organizacional, mais especificamente, à identificação e análise das ameaças e oportunidades externas à organização”. Por isso, o ponto principal ao se iniciar uma análise externa é destacar os elementos. Para tal, é necessário estar alinhado com todo o processo, tanto dentro da empresa como com o cliente, uma linha limpa de informação.

Embora seja usado para diferentes análises, o seu ponto principal é fazer a análise futura e presente da empresa, para que possa, assim, atingir suas metas e desenvolver-se no mercado.

Empreendedor

O empreendedor é considerado um ícone de destaque, pois deve ter características fortes, como iniciativa, visão de futuro, capacidade de inovar e de organizar demandas, bem como o gerenciamento de equipes.

O conceito empreender fica mais refinado quando são considerados princípios e termos em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Em especial, o conceito de empreendedorismo sob um prisma individual foi explorado neste século [...]. Tomar iniciativa, organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos a fim de transformar recursos e situações para proveito prático e aceitar o risco ou o fracasso (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 29).

Um indivíduo que sobressai nessas características citadas por Hisrich, Peters e Shepherd (2009), juntamente com um talento excepcional, será um bom empreendedor, ao buscar novas possibilidades de mercado, visando crescer financeiramente, à procura de um bem próprio, além da liberdade financeira, que motiva as pessoas a se tornarem empreendedoras.

Plano de negócio

Buscando identificar a viabilidade financeira do negócio, é necessária a elaboração de um plano de negócio, o qual contempla procedimentos internos, características, procedimentos externos e as estratégias ao se iniciar um novo empreendimento.

Como afirma Bernardi (2010, p. 4):

O desenvolvimento do plano de negócio conduz e obriga o empreendedor ou o empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio.

Portanto, em sua elaboração são analisados os métodos para chegar à resposta do problema. Para isso, são também analisados os planos de gestão de processos e pessoas, o plano de *marketing* e, por fim, o plano financeiro do novo empreendimento para produtos ou serviços.

O novo empreendedor deve utilizar o plano de negócio e conhecer o ambiente que está inserido, bem como alinhar as estratégias administrativas que têm de ser abordadas, transformando-as em um diferencial competitivo. Para ser validado, os valores apresentados precisam ter veracidade, pois muitos projetos acabam perdendo sua força diante do mercado investidor, pelo fato de não terem a fundamentação correta ou terem sido feitos às pressas e, conseqüentemente, com valores ilusórios.

Para finalizar o conceito e as práticas destacáveis nesses métodos, é importante salientar que o plano “também aborda as tomadas de decisões de curto e longo prazo para os três primeiros anos de funcionamento do empreendimento” (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 219). Ou seja, um mapa completo de como está a atual situação da empresa e aonde ela deseja chegar no futuro, apresentando valores e métodos para a tomada de decisão.

O EMPREENDIMENTO

Este tópico tem como objetivos definir e caracterizar a organização, por meio de uma abordagem breve sobre o histórico do ramo do empreendimento, contendo informações importantes para o empreendedor, bem como sua missão, visão, organograma e parceiros, entre outros dados da estrutura organizacional.

A empresa

A empresa Bumper foi pensada com o objetivo inovador de oferecer um serviço de alto padrão aos seus consumidores finais, focado em assessoria no setor automotivo.

Descrição

O mercado para a prestação de serviços é pouco explorado em Joinville, pois aqueles que entram no ramo acabam não mantendo o padrão de qualidade nos serviços e fechando as portas em menos de um ano. O modelo do ramo de automóveis é pouco explorado pela dificuldade de se encontrar mão de obra qualificada no mercado, porém o setor de automóveis, segundo dados do Sebrae/SC (2010), teve evolução acumulada da frota de veículos entre 2007 e 2012 de 45%.

Demonstra-se um mercado que pode ser explorado, por intermédio de um serviço com diferencial, principalmente no que se refere à utilização dos meios de comunicação como celular e internet, o que torna o atendimento personalizado, eficaz e de fácil acesso.

Missão

Proporcionar aos clientes assessoria personalizada a seus automóveis, com excelência na qualidade do serviço, além de atendimento facilitado, trazendo satisfação e segurança nas estradas.

Visão

Ser reconhecida como a melhor opção de assessoria personalizada ao automóvel na região de Santa Catarina.

Valores

- a) Pessoas;
- b) Meio ambiente e segurança;
- c) Transparência;
- d) Qualidade.

Os empreendedores

O empreendimento será administrado por dois sócios, um responsável por administrar a empresa (financeiro/recursos humanos e processos) e o outro principalmente pela área comercial (filiação de parceiros/vendas e logística).

Mariana Ribeiro Alano é acadêmica do curso de Administração de Empresas da Universidade da Região de Joinville (Univille) e possui experiência na área de compras e financeiro.

Márcia Ribeiro Alano é formada em Administração de Empresas pela Fundação Educacional da Região de Joinville (Furj), atual Univille, e tem experiência na área comercial, facilidade em comunicação e aptidão para as vendas.

A composição societária será: Mariana Ribeiro Alano como diretora administrativa, com 70% das cotas da empresa; e Márcia Ribeiro Alano como diretora comercial, com 30% das cotas da empresa.

Logomarca

Pensando em inovação e diferenciação de mercado, porém sem deixar de demonstrar claramente nem de especificar o tipo de serviço oferecido pela empresa Bumper, foi desenvolvida a logomarca pelo aluno de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) Guilherme Cidral.

Para a criação da logomarca, foi utilizada uma cor atrativa com foco em um modelo de carro antigo, utilizando simplicidade e familiaridade. Na logomarca foram incorporadas a qualidade e a segurança que vamos demonstrar aos nossos clientes, além de imprimir a personalidade e exclusividade que se pretende passar da empresa para os clientes, conforme pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Logomarca Bumper



Fonte: Primária (2014)

Localização

O empreendimento será situado na Rua Piratuba, n.º 595, bairro Iririú, e o espaço será alugado. Ele não será utilizado para atendimento dos clientes, tendo em vista a política da empresa em relação à facilidade e agilidade no atendimento.

Organograma

Para apresentar a empresa aos investidores, colaboradores e financiadores, é preciso planejar a estrutura do quadro de funcionários, bem como organizar as responsabilidades de cada cargo, no sentido de seguir o planejamento desenhado para a condução e o crescimento da empresa.

A estrutura comercial será composta de uma diretoria, um administrativo/financeiro, um operacional e um comercial e está demonstrada na figura 2.

Figura 2 – Organograma



Fonte: Primária (2014)

Parcerias

Por ser uma empresa intermediária e pertencer ao ramo de prestação de serviços, pretende-se desenvolver parcerias com o ramo de mecânicas e autoelétricas, visando assim atender à demanda dos clientes. Para isso, serão realizadas parcerias com empresas da região norte, onde há maior concentração, pois se objetiva dispor de serviço de qualidade a um preço justo.

Será nossa principal preocupação criar vínculos duradouros com mecânicas de alto nível e nível intermediário, buscando sempre atender à solicitação do cliente. Dispor de assessoria personalizada requer muitos cuidados na criação desse vínculo, pois o negócio deve ser rentável para ambas as partes, além do agendamento, que deve ser prioritário a clientes da parceria.

A contabilidade escolhida chama-se Steffen e tem como foco principal o atendimento de micro e pequenas empresas. Sua localização fica próxima à sede da Bumper e foi escolhida com a intenção de facilitar os trâmites dos negócios e contribuir para o bom desenvolvimento da empresa.

Produtos e serviços

No ramo de prestação de serviços de mecânica e elétrica, é necessário criar uma relação de confiança com o consumidor final, pois com a solicitação o veículo será retirado no local marcado. O automóvel passará primeiramente por uma avaliação do mecânico responsável pela retirada do veículo, em que será feita uma pré-avaliação, com informações passadas pelo cliente e complementadas, caso seja necessário, pelo mecânico.

O veículo será enviado para o fornecedor parceiro e, após avaliações, será repassado o orçamento dos consertos para aprovação. Uma vez aprovado o orçamento, serão estabelecidos prazo e local de entrega. O veículo é entregue limpo e abastecido, englobando tempo, praticidade, confiança e valor justo para o conserto/a manutenção do automóvel, sendo altamente personalizado e atendendo às condições de cada cliente.

Trabalhar-se-á ainda com serviços de manutenção corretiva e preventiva, funilaria, pintura e estética, inspeções veiculares obrigatórias, entre outros serviços, como troca de pneus, sistema de som, alarmes e travas e vidros elétricos.

Tecnologia

Serão buscados diferenciais, ao observar constantes falhas em atendimentos de mecânicas e elétricas de Joinville e região, que muitas vezes trabalham em horário comercial, forçando na grande maioria das vezes o cliente a se retirar do local de trabalho para tratar de consertos ou manutenções rotineiras. Considerando essa necessidade, além do famoso ditado “tempo é dinheiro”, pensou-se no uso da tecnologia, conforme quadro 1, para trazer mais praticidade e comodidade ao cliente.

Quadro 1 – Recursos tecnológicos

3 Computadores
1 Internet <i>wireless</i>
1 Sistema de contas a pagar/receber; emissão de notas fiscais; boletos
1 Aplicativo para <i>smartphone</i> (Android e Iphone)

Fonte: Primária (2014)

À medida que o negócio for crescendo e aumentando seu número de clientes e contatos, serão feitos novos investimentos em um *site* estruturado para esclarecer dúvidas e divulgar a empresa, tornando-a, assim, conhecida no mercado.

Pesquisa de mercado: questionário

Para elaboração deste plano de negócio, foi utilizado o método de pesquisa quantitativa com base nos dados coletados por meio do questionário, elaborado pela acadêmica em conjunto com o professor orientador e validado pelos professores do curso de Administração Professor Mestre João Alceu Ramos Beltrão e Professor Doutor Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

Buscando complementar e obter a melhor análise do ambiente, foi realizada uma entrevista, como forma de pesquisa qualitativa, com um empreendedor atuante na área de prestação de serviços mecânicos e um tutor na área de empreendedorismo.

Análise de viabilidade

Quando estabelecidas as projeções de custos, receitas, demonstrativo de resultados (DRE) e ponto de equilíbrio, faz-se necessário verificar a viabilidade econômica da empresa. Para isso, são utilizados os indicadores financeiros. Após a aplicação desses números, é possível verificar se é viável ou não a abertura da empresa.

Para obter retorno, é preciso analisar os índices com base nos valores previamente projetados no DRE, o que possibilitará a identificação do tempo de *payback*, do valor presente líquido e da taxa de retorno interno do empreendimento.

Payback

O prazo de *payback* refere-se ao tempo de retorno do capital inicial investido no empreendimento. Na Bumper o tempo de retorno do investimento inicial, de R\$ 36.293, será de um ano e dois meses, conforme tabela 1.

Tabela 1 – *Payback*

Payback					
Ano	A1	A2	A3	A4	A5
Resultado líquido	R\$ 27.887,51	R\$ 34.479,78	R\$ 41.885,05	R\$ 50.187,28	R\$ 52.044,29
Investimento inicial	R\$ 36.293				
Payback	1 ano e 2 meses				

Fonte: Primária (2014)

Com esse indicador financeiro, é possível afirmar que o empreendimento é um negócio promissor, pelo fato de não estar atuando em sua capacidade máxima. Portanto, caso a empresa no primeiro ano atinja sua capacidade máxima de atendimento, o *payback* será reduzido, e o retorno acontecerá antes do prazo esperado.

Valor presente líquido

Utilizando a taxa mínima de atratividade (TMA) de 18%, número empregado normalmente por investidores, nesse negócio foi apurado o valor presente líquido (VPL) de R\$ 86.230,94 (tabela 2).

Tabela 2 – Valor presente líquido

Taxa mínima de atratividade	18%
A0	-R\$ 36.293
A1	R\$ 27.887,51
A2	R\$ 34.479,78
A3	R\$ 41.885,05
A4	R\$ 50.187,28
A5	R\$ 52.044,29
VPL	R\$ 86.230,94

Fonte: Primária (2014)

Taxa interna de retorno

A taxa interna de retorno (TIR), conforme tabela 3, apresentou-se como 90%. Isso ocorre pelo baixo investimento inicial e pela recuperação de capital no primeiro ano da empresa.

Tabela 3 – Taxa interna de retorno

A0	-R\$ 36.293
A1	R\$ 27.887,51
A2	R\$ 34.479,78
A3	R\$ 41.885,05
A4	R\$ 50.187,28
A5	R\$ 52.044,29
TIR	90%

Fonte: Primária (2014)

Com as análises realizadas, foi possível identificar se o empreendimento proposto pela acadêmica nesse plano de negócio é viável ou não.

CONCLUSÃO

A realização do trabalho demonstra a necessidade de uma análise detalhada para a abertura do empreendimento. Durante o processo de desenvolvimento e estruturação da empresa, foram realizadas adequações conforme a necessidade das pessoas que responderam ao questionário, adaptando assim os serviços oferecidos pela empresa, bem como as estratégias de *marketing*, de acordo com o público-alvo.

Para um empreendimento manter-se ativo no mercado de trabalho, faz-se preciso buscar inovações, pensando no mercado atual, que é altamente tecnológico e exigente. Nesse sentido, a empresa foi projetada pensando nisso, além de oferecer praticidade ao cliente e também agendamento, bem como orçamento e acompanhamento do automóvel utilizando a internet, via aplicativo ou *website*.

Ao longo dos quatro anos, foram estudadas diversas práticas de *marketing*, gestão de processos e pessoas, plano financeiro, porém este trabalho exigiu uma análise maior, ligando todos esses estudos para a formação de um empreendimento completo e viável e para a compreensão da estrutura de uma empresa até seus resultados finais.

Para acadêmicos que buscam empreender, este trabalho demonstra detalhadamente os pontos que devem ser observados e os melhores momentos para se realizar investimentos, possibilitando uma análise aprofundada do tema e reduzindo as chances de fracasso na escolha do negócio.

No decorrer deste trabalho surgiram dificuldades por conta da abordagem de diversos assuntos na área de administração, o que prepara o acadêmico para a tomada de decisão, que é um dos grandes diferenciais na carreira de um administrador. Acredito que o presente trabalho servirá como fonte de consulta para futuros projetos.

É relevante salientar que o estudo entre a teoria e prática e a ideia inovadora de assessoria personalizada ao automóvel obtiveram resultado positivo para ser desenvolvida na cidade de Joinville, com o *payback* de um ano e dois meses, TIR de 90% superior à TMA proposta e VPL positivo. A união desses processos para a conclusão do trabalho possibilitou realizar uma análise geral do curso de graduação em Administração.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios:** fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE/SC). **Santa Catarina em números:** Joinville/Sebrae/SC. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010.

SILVEIRA JR., Aldery; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico:** como instrumento de mudança organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA LOJA DE ARTIGOS ESPORTIVOS DIRECIONADA A PRATICANTES DE CORRIDA DE RUA EM JOINVILLE (SC)

Vinícius Oleskovicz¹
Evandro Bittencourt²

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta um plano de negócio para implantação de uma empresa varejista do ramo de materiais e artigos esportivos direcionado para a modalidade esportiva corrida de rua em Joinville (SC).

Um novo empreendimento começa pela percepção da oportunidade de negócio, que é bem diferente de uma simples ideia de negócio. Se existem pessoas querendo comprar os serviços e os produtos que o empreendedor pretende oferecer, então existe oportunidade de negócio. Afinal, essencialmente, uma atividade empresarial é a ação de vender e lucrar. Se for comprovada a possibilidade de vender os serviços e produtos idealizados e de lucrar, então foi encontrada uma oportunidade de negócio. Mas não basta apenas vender. O que de fato é determinante em uma boa oportunidade é a quantidade de lucro que pode resultar da operação. E não é qualquer lucro que vale a pena, mas somente um montante que compense, que supere em ganhos o que poderia ser obtido em outros negócios ou investimentos.

Seja qual for a situação na qual se deseja empreender, torna-se necessário e indispensável um bom planejamento do novo negócio. Esse planejamento pode ser sucinto, objetivo ou um pouco mais elaborado e aprofundado, analisando a empresa sob as óticas interna e externa. Ao final da elaboração de um plano de negócio, o empreendedor terá condições de chegar a algumas conclusões, como a viabilidade econômica e financeira da empresa, as principais estratégias para execução dos objetivos, o mercado consumidor, o tempo de retorno do investimento, entre outros itens.

Saúde, bem-estar, qualidade de vida, longevidade, exercício físico são termos cada vez mais presentes no dia a dia do mundo contemporâneo. Isso pode até parecer um tanto irônico, visto que a ascensão tecnológica vivenciada nas últimas décadas tem deixado as pessoas preguiçosas, indispostas e acomodadas. Esse estilo de vida trouxe com ele alguns efeitos colaterais indesejados na população em geral, entre eles vários males associados ao sedentarismo, como obesidade, doenças cardiovasculares, derrame, diabetes, estresse, depressão, síndrome do pânico, entre outros. Ao se confrontarem com essa situação, vários

¹ Administrador de empresas. Egresso da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Professor da Univille. Doutor em Engenharia.

indivíduos começaram a buscar formas de evitar, minimizar e combater esses problemas. Encontraram na prática esportiva uma maneira prazerosa e saudável de fazer isso.

A cidade de Joinville, situada no norte de Santa Catarina, mostra um padrão de crescimento de praticantes da corrida de rua que segue o cenário brasileiro apresentado anteriormente. Basta sair para um passeio na Avenida Beira-Rio no período da noite para encontrarmos dezenas e mais dezenas de pessoas correndo e caminhando por esporte, lazer, competição, saúde, *hobby*. A criação de grupos e assessorias no município também é um fator relevante desse comportamento.

Dessa maneira, o objetivo deste trabalho foi elaborar um plano de negócio para a abertura de uma loja de artigos esportivos direcionada aos praticantes de corrida de rua em Joinville.

Alguns objetivos específicos foram traçados:

- a) Estruturar o empreendimento;
- b) Fazer um levantamento dos conceitos sobre empreendedorismo e plano de negócio;
- c) Desenvolver uma pesquisa de campo com o público-alvo, futuros clientes, fornecedores e principais concorrentes;
- d) Desenvolver planos de *marketing* e propaganda, recursos humanos, financeiro e tecnologia da informação.

O trabalho tem como objetivo auxiliar os empreendedores nas decisões iniciais para a implementação do negócio. Para isso, foram feitas pesquisas bibliográficas utilizadas para fundamentar teoricamente o trabalho.

Para desenvolver este trabalho, serão utilizadas várias metodologias de pesquisa, como pesquisas bibliográficas, pesquisa de campo, levantamento de dados em documentos mediante a análise de dados já existentes, a busca por novos parâmetros em relação a números e estatísticas relacionadas com a modalidade esportiva mencionada no projeto e o desenvolvimento da abordagem quantitativa.

Foi realizado um questionário com a finalidade de obter conhecimentos sobre o público-alvo e futuros consumidores, juntamente com as análises dos ambientes interno e externo.

Também foram elaboradas a estrutura física do empreendimento, a análise estratégica do ambiente e a definição do empreendimento.

Por fim, a análise econômica financeira do futuro empreendimento foi delineada contendo os valores de investimento inicial, projeção de receitas, projeção do demonstrativo de resultado, fluxo de caixa, projeção de balanço, ponto de equilíbrio, análise de investimento, despesas, compras e insumos, mão de obra e dividendos e indicadores financeiros, para verificar a viabilidade do futuro empreendimento.

REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico aborda a fundamentação dos principais conceitos teóricos necessários para a elaboração do plano de negócio.

Empreendedorismo

O termo *empreendedorismo* vem ganhando cada vez mais destaque no cenário brasileiro atual. Há uma conscientização maior do que em períodos anteriores em relação a criar empresas duradouras e à necessidade de diminuir as altas taxas de mortalidade desses empreendimentos. Outro fator relevante é que as pessoas estão cada vez mais dispostas a criar um novo negócio. Não importa se para melhorar a renda, realizar sonhos, “crescer na vida” ou por realização pessoal, o processo de empreender nunca esteve tão presente em nossa sociedade.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30),

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Ou seja, empreendedorismo segundo essa definição é o processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas.

Para Dornelas (2008, p. 19),

O momento atual pode ser chamado de era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Pode-se entender então que o empreendedorismo é de importância imprescindível para o desenvolvimento econômico, *já que o surgimento de novas empresas acarreta a geração de novos empregos. Além do mais, elas também geram uma série de valores que têm impacto no âmbito social, como, por exemplo, as ações de responsabilidade social.*

Plano de negócio

O processo fundamental na implementação de ideias dos empreendedores é a criação de um plano de negócio. É necessário que o empreendedor, além das ideias, saiba planejá-las e organizá-las, criando condições de minimizar o grau de risco de erros que qualquer negócio pode apresentar.

Dolabela (2008, p. 75) enfatiza:

O Plano de Negócio descreve de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. [...] dá todas as respostas sobre a empresa, orienta o empreendedor, sendo uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

Ressaltando também a importância de o plano de negócio ser um documento abrangente de planejamento e de previsão, Chiavenato (2004, p. 128) afirma:

O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

Ou seja, o plano de negócios é uma ferramenta de gestão de suma importância e deve ser usado por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

DEFINIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

No decorrer desta seção será descrito um breve histórico contendo as principais ideias e conceitos para a abertura da empresa, bem como a caracterização do negócio por meio da definição da missão, da visão, dos valores, do organograma, das parcerias, dos produtos oferecidos, da logomarca, do leiaute, da localização da empresa, entre outros.

Histórico

A percepção para a elaboração de um plano de negócio para uma empresa de artigos esportivos direcionada para corredores de rua e pista em Joinville veio principalmente da prática esportiva e do convívio com outros praticantes da modalidade na cidade. Além disso,

o crescimento exponencial da modalidade a nível nacional mostra que esse mercado tem tudo para continuar expandindo-se nas próximas décadas.

Mediante esse cenário, constatou-se a necessidade de uma empresa direcionada para o referido mercado que possa atender ao cliente levando em consideração suas necessidades e expectativas, e não apenas “empurrando” um produto qualquer, oferecendo produtos de A a Z para a corrida, de nutrição a roupas.

Missão

A missão mostra aos colaboradores a razão da existência desse novo negócio ou o motivo pelo qual ele foi criado: Atender com excelência as necessidades, expectativas, desejos e sonhos dos praticantes de corrida de rua em Joinville, com colaboradores motivados e satisfeitos, gerando resultados de maneira sustentável.

Visão

A visão aponta aonde a organização quer chegar e/ou aquilo que ela quer ser no futuro: Ser uma empresa de referência, lembrada e admirada no mercado de artigos esportivos para atletas em Joinville até 2020.

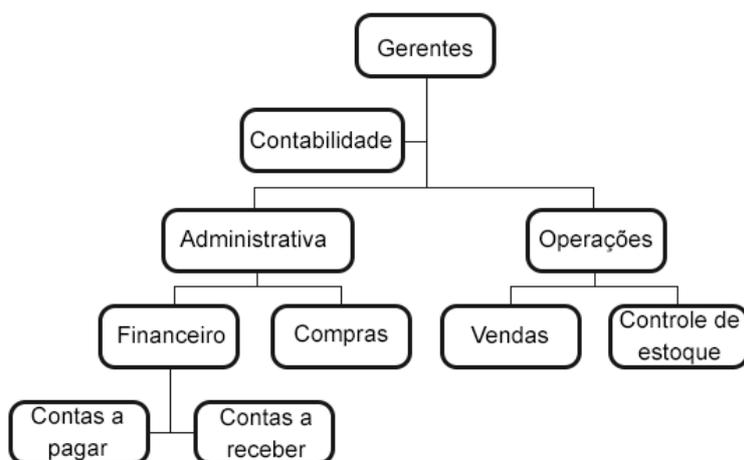
Valores

São os princípios éticos que agregam importância profissional ao legado da organização e itens que devem ser seguidos por todos dentro da empresa: respeito às pessoas, ética, seriedade, excelência.

Organograma

A figura 1 refere-se ao organograma da empresa.

Figura 1 – Organograma



Fonte: Primária (2015)

A Nairóbi será composta de uma estrutura que abrange basicamente área administrativa e operações. A área administrativa estará ligada às compras e à toda parte financeira da loja. Já a

área de operações estará encarregada das vendas e do controle de estoques. O gerente será responsável direto pelos setores administrativo e operações.

Atribuição de cargos

Inicialmente a Nairóbi terá três tipos de cargos. O gerente será responsável direto pelo administrativo, e o caixa e vendedores serão responsáveis pelo operacional. A contabilidade será terceirizada.

- Gerente: responsável pela área financeira, administrativa e suporte ao *marketing*, operacional e recursos humanos, interagindo com todas as áreas do empreendimento;
- Contabilidade: a contabilidade da empresa será terceirizada. As funções contratadas serão: escrituração fiscal, apuração de impostos e emissão de folha de pagamento;
- Caixa: as funções desenvolvidas são efetuar o cadastro dos novos clientes, registrar as compras, empacotar o produto;
- Vendedor: responsável pelas atividades de atendimento ao cliente, organização do leiaute da loja, organização e reposição do estoque.

Parcerias

O desenvolvimento de parcerias pode ser decisivo para um novo empreendimento. Pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso:

- Assessorias esportivas: criar parcerias com esses grupos, para que seus integrantes tenham descontos exclusivos em produtos da loja e pessoas que compram na loja possam ser encaminhadas para esses grupos, para terem melhor acompanhamento da sua prática esportiva;
- Academias: clientes das academias parceiras ganham desconto na loja, em troca de anúncios em forma de *banners* dentro da academia;
- Corridas de rua: estar presente nas diversas corridas de rua na região de Joinville, com os objetivos de divulgar a marca e mostrar seus produtos.

Produtos

Os produtos principais à venda serão: tênis, roupas, revistas e outros produtos relacionados à corrida de rua.

Tecnologia

No presente contexto em que o mercado se encontra, qualquer negócio para ser bem-sucedido precisa se ater ao fator tecnologia.

Inicialmente a loja terá sua página no Facebook, para divulgar a marca, produtos, promoções, fazer postagens com informações sobre a prática da corrida e seus benefícios.

Terá também *site* para compras e mais informações sobre os produtos e sobre a empresa. O *site* terá informações relativas à corrida no Brasil e no mundo, bem como *links* para páginas voltadas ao assunto.

A empresa fará uso de um *software* de gerenciamento financeiro e estoque, que vai controlar o fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, estoques e fornecedores, cadastro de clientes, histórico de compras, entre outros.

Logomarca

A logomarca foi desenvolvida com o objetivo de fazer com que a empresa seja lembrada pelo público-alvo e chame a atenção de potenciais clientes, conforme a figura 2, na forma monocromática. O nome Nairóbi diz respeito à capital do Quênia, berço dos melhores corredores de longa distância do mundo.

Figura 2 – Logomarca da Nairóbi

Fonte: Primária (2015)

O *design* minimalista e as cores vivas da logomarca foram pensados para chamar a atenção dos potenciais clientes ao passarem em frente à loja.

Localização

O novo empreendimento estará localizado na Avenida Rolf Wiest, n.º 333, bairro Bom Retiro, Joinville, Santa Catarina, CEP 89223-005, no Joinville Garten Shopping.

As residências do público-alvo são bastante dispersas pelos bairros. Optou-se então por instalar o negócio no Joinville Garten Shopping, visto que a localidade escolhida tem grande quantidade de transeuntes diariamente, principalmente nos fins de semana e feriados.

ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso. Ela busca estudar aquilo que ocorre no macroambiente, ou seja, nos acontecimentos que se dão fora do âmbito institucional, ligado aos clientes, aos fornecedores e principalmente aos concorrentes, podendo ou não influenciar nas decisões da empresa. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho da empresa como um todo, ficarão mais fáceis as tarefas de minimizar o impacto e de direcionar os esforços para os resultados.

Análise da corrida de rua no Brasil

Apontada alguns anos atrás como a bola da vez no esporte, a corrida de rua tem tudo para, finalmente, ser uma parte importante da indústria do esporte no Brasil. Fenômeno nas grandes capitais, ultimamente a corrida tem começado a entrar no calendário também de cidades grandes do interior e das demais capitais brasileiras. Porém, até agora, o Brasil não completou nem ao menos uma prova de 5 quilômetros no que diz respeito a informações sobre os praticantes da modalidade.

Análise da corrida de rua em Joinville

A prática da corrida de rua no município joinvilense segue a tendência das demais cidades grandes do Brasil. A modalidade vem crescendo exponencialmente ano após ano. Pode-

se comprovar isso principalmente no período noturno: a Avenida Beira-Rio e as calçadas do Batalhão de Infantaria ficam cheias de adeptos, sem contar as demais pessoas nas pistas de atletismo e nas esteiras das academias.

Essa modalidade em Joinville é facilitada pelo espaço geográfico, predominantemente plano, e dificultada pelo índice pluviométrico, bem acima da média nacional. Porém a chuva não chega a ser um fator limitante, visto que a cidade tem ótimas academias e que a maioria dos corredores frequenta esses lugares para fazer musculação e pode correr nas esteiras em dias de chuva.

Somente no ano de 2014 foram agendadas 31 provas de corrida de rua pela Associação dos Corredores de Rua de Joinville (Corville), que conta com o apoio logístico da Fundação de Esportes, Lazer e Eventos de Joinville (Felej).

ESTRUTURAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A seguir se apresentarão as atividades desenvolvidas em cada área da organização para que o novo empreendimento tenha o planejamento de como será cada setor da empresa. Serão detalhados o fluxo de processos operacionais, as estratégias de vendas e de conquista de clientes. O plano de recursos humanos descreverá os cargos componentes da empresa e as principais ações para a valorização do capital humano. No plano financeiro será desenvolvida a análise de viabilidade do empreendimento com as projeções necessárias para a avaliação do comportamento financeiro e de rentabilidade do negócio. Os aparatos tecnológicos e sistemas utilizados serão caracterizados no plano de tecnologia da informação.

Plano de *marketing*

Por meio da pesquisa realizada diretamente com o público-alvo e futuros clientes do empreendimento, foi constatado que há significativa necessidade no fornecimento de materiais esportivos para praticantes de corrida de rua e atletismo de pista em Joinville.

Produtos/serviços

A Nairóbi tem como propósito principal suprir as necessidades de praticantes e adeptos da corrida de rua em Joinville. O atendimento objetivará a excelência contando com uma equipe de vendas qualificada, com conhecimento específico e detalhado das linhas de produtos oferecidos na loja, buscando sempre orientar o cliente para a escolha do produto que melhor se adapte a ele e a sua necessidade, e não pelo seu valor.

Preço

A determinação dos preços que serão praticados pela Nairóbi será baseada na margem de lucro praticada pelo mercado, caso os preços não sejam tabelados pelo fornecedor, algo que é bastante comum no mercado de calçados esportivos. Vale ressaltar que os preços dos tênis de corrida de rua não serão estipulados com base nos preços dos concorrentes, visto que as marcas disponibilizadas não serão as mesmas, como comentado anteriormente. A formação de preços levou em consideração impostos como Imposto de Importação, Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Programas de Integração Social (PIS)/Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins).

Praça

Os produtos da empresa serão distribuídos de duas formas: a forma direta e a forma indireta. Na forma direta a venda será realizada diretamente para o consumidor no endereço físico da loja. Na forma indireta, a venda acontecerá para clientes que poderão fazer pedidos por

meio do *site* da loja. A entrega dos produtos será feita mediante transportadoras ou Correios, sendo assim um serviço terceirizado.

Promoção

A Nairóbi buscará promover sua marca e seus produtos de diversas formas, como, por exemplo, com assessorias esportivas, criando parcerias com esses grupos, para que seus integrantes tenham descontos exclusivos em produtos da loja e pessoas que comprem na loja possam ser encaminhadas para esses grupos para terem melhor acompanhamento da sua prática esportiva. Também pela internet, por intermédio do *site* da empresa e de redes sociais como Facebook e Twitter.

Plano de recursos humanos

O plano de recursos humanos tem como foco principal a manutenção do patrimônio humano de uma organização, manutenção essa que vai desde o processo de divulgação da vaga disponível (recrutamento) até o processo de demissão. Entre esses dois processos, visualizam-se outros que são fundamentais para a desenvoltura e chegada ao progresso. Para o bom aproveitamento dos processos de admissão e demissão de colaboradores, é necessário que haja planejamento. A estrutura funcional encontra-se resumida no quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura funcional

Gerente	N.º	Atribuições	Salário
Vinicius Oleskovicz	1	Responsável pela área financeira, administrativa e suporte ao <i>marketing</i> , operacional e recursos humanos. Interagir com todas as áreas do empreendimento.	R\$ 1.500
Colaboradores	N.º	Atribuições	Salário
Caixa	1	Ter habilidade e experiência para lidar com números, boa digitação, noções básicas de informática.	R\$ 1.300
Vendedor	2	Boa comunicação, ter conhecimento específico dos produtos, saber lidar com pessoas.	R\$ 1.150

Fonte: Primária (2015)

Inicialmente a empresa necessitará de quatro funcionários. Contará com um gerente, que será responsável pela área financeira, administrativa, suporte ao *marketing*, operacional, recursos humanos, para acompanhar as transações de importação dos materiais e atuar também no desenvolvimento de fornecedores, aquisição de mercadorias e definição dos preços de vendas. Atuando na área operacional, teremos um caixa e dois vendedores devidamente treinados com técnicas de vendas e profundo conhecimento dos produtos ofertados, realizando também o controle de estoque da loja mediante conferências mensais do estoque.

Os salários a serem pagos pela empresa são baseados no valor médio praticado pelo mercado, estando um pouco acima, visando valorizar seus colaboradores.

Plano operacional

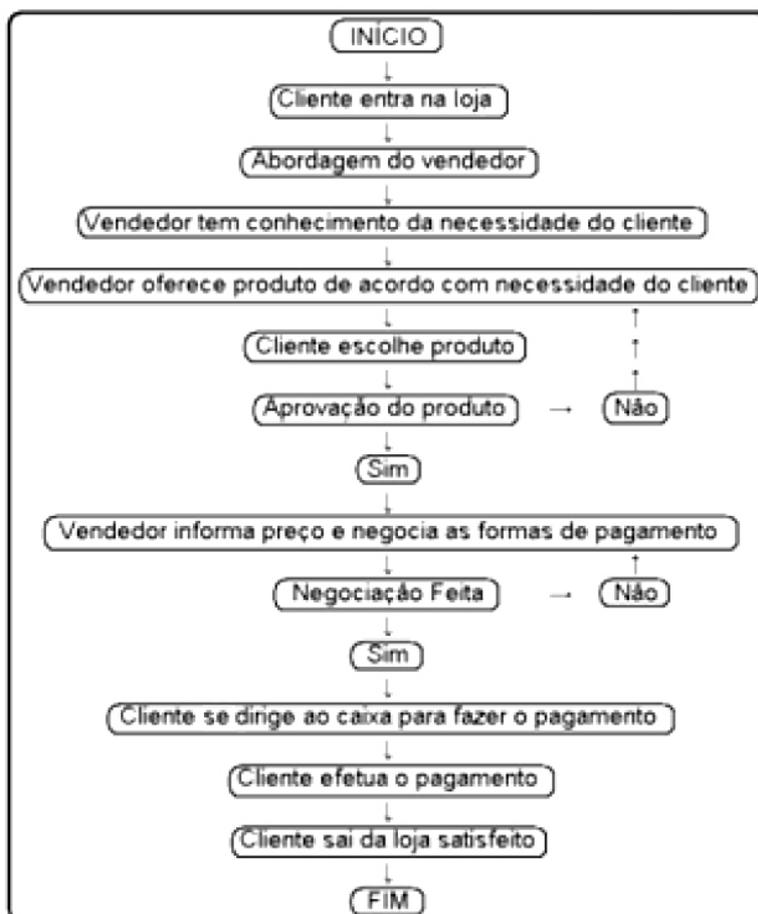
O plano operacional é um documento no qual os responsáveis de uma organização estabelecem os objetivos que desejam ver cumpridos e estipulam os passos a seguir. O

planejamento dos processos ocorridos em uma empresa é de suma importância para que se tenham identificadas as ações a serem tomadas em cada situação e haja o delineamento das atividades desenvolvidas. Esse delineamento permite a compreensão do todo e possibilita a melhoria contínua dos processos.

Fluxograma do processo de venda

Na figura 3, apresenta-se o fluxograma do processo de venda.

Figura 3 – Fluxograma do processo de venda



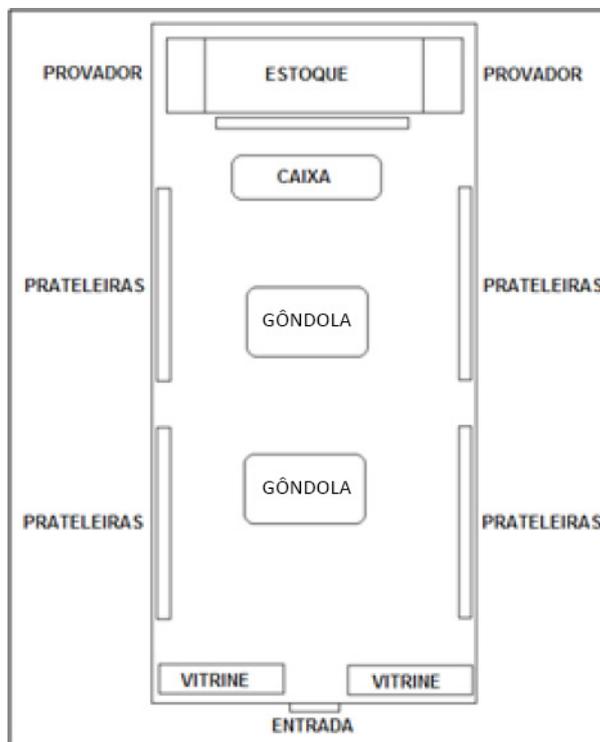
Fonte: Primária (2015)

Ao entrar na loja, o cliente será abordado por um vendedor, o qual o atenderá de forma simpática e atenciosa. Após a abordagem e a identificação do produto de que o cliente necessita, o vendedor deverá oferecer os respectivos produtos que se enquadram com a descrição dada pelo cliente. Então, o cliente verifica se os produtos suprem suas necessidades. Caso o produto não agrade ao cliente, o vendedor deverá mostrar mais opções, fazendo com que o cliente acabe encontrando o produto desejado. Com o produto do gosto do cliente, o vendedor informará o preço e as formas de pagamento. Caso a negociação não seja aceita pelo cliente, o vendedor deverá oferecer mais formas de pagamento. Quando a negociação da compra do produto for aceita pelo cliente, este deverá se dirigir ao caixa para efetuar o pagamento do produto. Depois de feito o pagamento, o cliente deixa a loja.

Leiaute

Na figura 4 está a disposição dos itens dentro do espaço físico da loja.

Figura 4 – Leiaute



Fonte: Primária (2015)

O leiaute da loja foi planejado buscando aproveitar da melhor maneira possível o espaço disponível em uma sala de tamanho padrão de um *shopping center*. O ambiente é agradável, bem arejado e iluminado. Tudo para oferecer ao cliente uma experiência agradável, desde sua entrada na loja até o total atendimento de suas expectativas.

Plano de tecnologia da informação

Inicialmente a empresa terá um *software* de gestão financeira, fiscal e de estoque da Conta Azul. Esse programa será instalado nos três computadores da loja (dois do caixa e um do gerente) e dará o suporte necessário para esses processos.

Será criada também uma página da empresa no Facebook para divulgação da marca ao público-alvo. Posteriormente será desenvolvido um *site* visando atender aos pedidos *online* de outras regiões. Esse *site* será cadastrado nas principais ferramentas de busca da *web* (Google e Yahoo), para facilitar a procura dos clientes e a divulgação.

Plano financeiro

O plano financeiro é a parte mais importante de um plano de negócio. É ele que indicará se o novo negócio é viável ou não. Nele são quantificadas todas as informações relevantes levantadas durante todo o processo de planejamento do novo empreendimento, como o fluxo de caixa, o orçamento, o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, entre outros, elaborados para a análise dos dados. O plano financeiro é a ferramenta que de fato permite acompanhar e mensurar a evolução do trabalho ao longo do tempo e avaliar se a pessoa está ou não tendo sucesso na execução de seu empreendimento.

Investimento inicial

Para a abertura da loja, será necessário o investimento inicial de R\$ 108.328,04. Os valores para o investimento inicial estão divididos em equipamentos, móveis e utensílios, despesas pré-operacionais, compras de produtos para estoque inicial. Todos os valores foram obtidos por meio de pesquisas de mercado.

Demonstração de resultados

A demonstração de resultados (DRE) tem como principal objetivo apresentar de forma resumida todas as operações que foram realizadas durante o último ano da sua empresa. São listadas na DRE as operações do cotidiano, como: tudo o que a empresa ganha, o que a empresa ganha após pagamento de impostos, os gastos gerais, o que sobrou como lucro, se houve prejuízo decorrente da atividade da empresa e possíveis doações e divisões de lucros. Ou seja, tudo aquilo que possa ter movimentado o caixa da empresa.

A empresa enquadra-se no Super Simples, na faixa cuja alíquota é de 9,12% em cima da receita bruta. Tendo lucro ou prejuízo, será sempre cobrada essa alíquota (ou outra, dependendo da receita bruta anual) sobre a receita, visto que o lucro é presumido.

A tabela 1 mostra o DRE dos primeiros cinco anos da empresa.

Tabela 1 – Demonstração de resultados dos primeiros cinco anos

Descrição	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5	Total
RECEITA BRUTA DE VENDAS	1.713.545,66	1.930.866,15	2.175.748,30	2.451.687,65	2.762.623,01	11.034.470,76
(-) Deduções impostos	-173.410,82	-195.403,65	-220.185,73	-248.110,79	-279.577,45	-11.034.470,76
(-) Deduções comissões	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11.034.470,76
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	1.540.134,84	1.735.462,49	1.955.562,57	2.203.576,86	2.483.045,56	9.917.782,32
(-) Custo de produção	-1.246.208,61	-1.399.485,51	-1.571.907,33	-1.765.883,97	-1.984.129,85	-7.967.615,26
Pessoal de produção	-73.273,24	-77.792,57	-82.590,65	-87.684,66	-93.092,86	-414.433,98
Compras/insumos	-1.171.128,11	-1.319.656,47	-1.487.021,94	-1.675.613,54	-1.888.123,28	-7.541.543,35
Fretes e embalagens	-1.807,26	-2.036,46	-2.294,74	-2.585,77	-2.913,71	-11.637,93
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	293.926,23	335.976,99	383.655,25	437.692,89	498.915,71	1.950.167,07
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-140.400,91	-148.914,53	-157.953,24	-167.549,45	-177.737,53	-792.555,66
Despesas administrativas	-74.630,15	-79.233,18	-84.120,11	-89.308,45	-94.816,80	-422.108,68
Pessoal da administração e terceirização	-37.623,47	-39.944,00	-42.407,66	-45.023,27	-47.800,20	-212.798,59
Aluguéis, condomínios e IPTU	-37.006,69	-39.289,18	-41.712,45	-44.285,18	-47.016,59	-209.310,09
Despesas de vendas e marketing	-11.102,01	-11.786,75	-12.513,73	-13.285,55	-14.104,98	-62.793,03
Despesas gerais	-52.301,55	-55.527,40	-58.952,20	-62.588,25	-66.448,55	-295.817,95
Depreciação acumulada	-2.367,20	-2.367,20	-2.367,20	-2.367,20	-2.367,20	-11.836,00
RESULTADO OPERACIONAL	153.525,33	187.062,46	225.702,00	270.143,43	321.178,18	1.157.611,40
Receitas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Taxas/juros de financiamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADO TRIBUTÁVEL	153.525,33	187.062,46	225.702,00	270.143,43	321.178,18	1.157.611,40
(-) Imposto sobre lucro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO LÍQUIDO	153.525,33	187.062,46	225.702,00	270.143,43	321.178,18	1.157.611,40

IPTU: Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana.

Fonte: Primária (2015)

Analisando o DRE, pode-se notar que a empresa apresenta lucro satisfatório desde os primeiros meses de existência. Ou seja, as projeções mostram que as receitas iniciais são suficientes para cobrir os custos e despesas operacionais e administrativas.

Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de dinheiro), em período determinado, de uma empresa. Facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente o valor a pagar com as obrigações assumidas, os valores a receber e o saldo disponível naquele momento.

Ao analisar o fluxo de caixa, se o saldo for negativo significa que a empresa tem gastos a mais. Nesse caso, o gestor terá de rever os gastos para conseguir aumentar a entrada de dinheiro. Por outro lado, um saldo positivo sugere que a empresa está conseguindo pagar as suas obrigações e ter disponibilidade financeira. É um recurso fundamental para os gestores saber com precisão a situação financeira da empresa e, com base no resultado, decidir os caminhos.

A tabela 2 mostra a projeção do fluxo de caixa para os primeiros cinco anos da empresa.

Conforme se pode observar, a empresa tem o saldo de caixa positivo desde o primeiro mês de existência; esse comportamento segue constante e não se altera no decorrer das projeções. A empresa consegue gerar caixa para saldar suas dívidas.

Tabela 2 – Fluxo de caixa nos primeiros cinco anos

Descrição	Total Ano 1	Total Ano 2	Total Ano 3	Total Ano 4	Total Ano 5	Total
Receita de vendas/serviços	1.713.545,66	1.930.866,15	2.175.748,30	2.451.687,65	2.762.623,01	11.034.470,76
Receita financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras receitas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital próprio investido na empresa						108.328,03
TOTAL ENTRADAS	1.713.545,66	1.930.866,15	2.175.748,30	2.451.687,65	2.762.623,01	11.142.798,80
Compras/insumos	-1.171.128,11	-1.319.656,47	-1.487.021,94	-1.675.613,54	-1.888.123,28	-7.541.543,35
Fretes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Embalagens	-1.807,26	-2.036,46	-2.294,74	-2.585,77	-2.913,71	-11.637,93
DESPESAS COM PRODUÇÃO	-1.172.935,37	-1.321.692,93	-1.489.316,68	-1.678.199,31	-1.891.036,99	-7.553.181,27
Pessoal produção	-40.707,36	-43.218,10	-45.883,69	-48.713,70	-51.718,25	-230.241,10
Pessoal administrativo e de apoio	-18.503,34	-19.644,59	-20.856,22	-22.142,59	-23.508,30	-104.655,05
Autônomos	-4.317,45	-4.583,74	-4.866,45	-5.166,60	-5.485,27	-24.419,51
Comissões	-17.135,46	-19.308,66	-21.757,48	-24.516,88	-27.626,23	-110.344,71
Encargos sociais	-47.368,56	-50.290,15	-53.391,93	-56.685,03	-60.181,24	-267.916,92
DESPESAS COM PESSOAL	-128.032,16	-137.045,23	-146.755,79	-157.224,80	-168.519,29	-737.577,28
Aluguéis, Condomínios e IPTU	-37.006,69	-39.289,18	-41.712,45	-44.285,18	-47.016,59	-209.310,09
Marketing e publicidade	-11.102,01	-11.786,75	-12.513,73	-13.285,55	-14.104,98	-62.793,03
Treinamentos e viagens	-2.467,11	-2.619,28	-2.780,83	-2.952,35	-3.134,44	-13.954,01
Manutenção e conservação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água, luz e telefone	-6.784,56	-7.203,02	-7.647,28	-8.118,95	-8.619,71	-38.373,52
Outras despesas	-3.576,08	-3.796,64	-4.030,81	-4.279,42	-4.543,37	-20.226,33
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-60.936,44	-64.694,87	-68.685,11	-72.921,46	-77.419,09	-344.656,97
Obras civis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalações	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Continua...

Continuação da tabela 2

Equipamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-8.036,00
Máquinas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Móveis e utensílios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-7.600,00
Veículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas pré-operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-350,00
Compras (estoque inicial)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-92.342,03
Softwares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVESTIMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-108.328,03
Impostos a pagar	-156.275,36	-176.094,99	-198.428,25	-223.593,91	-251.951,22	-1.006.343,73
Provisão para Imposto de Renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-156.275,36	-176.094,99	-198.428,25	-223.593,91	-251.951,22	-1.006.343,73
Taxas/juros de empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização de empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DESPESAS FINANCEIRAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DIVIDENDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE SAÍDAS	-1.518.179,34	-1.699.528,03	-1.903.185,82	-2.131.939,48	-2.388.926,59	-9.641.759,26
FLUXO DO PERÍODO	195.366,33	231.338,12	272.562,48	319.748,16	373.696,41	1.392.711,50
SALDO ACUMULADO DE CAIXA	195.366,33	426.704,44	699.266,92	1.019.015,09	1.392.711,50	1.392.711,50

IPTU: Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana.
Fonte: Primária (2015)

Balanco patrimonial

Balanco patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, em determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa. As contas são classificadas segundo os elementos do patrimônio e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa (tabela 3).

Tabela 3 – Balanco patrimonial

Conta		Exercício findo em:	Mês 12	Mês 24	Mês 36	Mês 48	Mês 60
1	ATIVO						
1.1	Ativo circulante						
1.1.1	Caixas e bancos		195.366,33	426.704,44	699.266,92	1.019.015,09	1.392.711,50
1.1.2	Duplicatas a receber		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.3	Estoques		92.342,03	92.342,03	92.342,03	92.342,03	92.342,03
1.1.4	Impostos a recuperar		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Total ativo circulante		287.708,36	519.046,47	791.608,96	1.111.357,12	1.485.053,53
1.2	Ativo realizável a longo prazo						
1.2.1	Duplicatas a receber		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2.2	Outros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3	Ativo permanente						

Continua...

Continuação da tabela 3

1.3.1			Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.2			Imobilizado	15.636,00	15.636,00	15.636,00	15.636,00	15.636,00
1.3.3			(-) Depreciação acumulada	-2.367,20	-4.734,40	-7.101,60	-9.468,80	-11.836,00
1.3.4			Diferido	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
		Total ativo permanente		13.618,80	11.251,60	8.884,40	6.517,20	4.150,00
	ATIVO TOTAL			301.327,16	530.298,07	800.493,36	1.117.874,32	1.489.203,53
2	PASSIVO							
2.1		Passivo circulante						
2.1.1			Salários e encargos a pagar	11.004,39	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.2			Impostos e taxas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.3			Fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.4			Contas a pagar	3.961,48	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.5			Empréstimos e financiamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.1.6			Outros	1.257,01	0,00	0,00	0,00	0,00
		Total passivo circulante		16.222,88	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2		Passivo exigível a longo prazo						
2.2.1			Empréstimos e financiamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.2			Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3		Patrimônio líquido						
2.3.1			Capital social	108.328,03	108.328,03	108.328,03	108.328,03	108.328,03
2.3.2			Reservas de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.3.3			Lucros/prejuízos acumulados	-176.776,25	-421.970,04	-692.165,32	-1.009.546,29	-1.380.875,50
		Total patrimônio líquido		285.104,28	530.298,07	800.493,36	1.117.874,32	1.489.203,53
	PASSIVO TOTAL			301.327,16	530.298,07	800.493,36	1.117.874,32	1.489.203,53

Fonte: Primária (2015)

Análise de balanço

A tabela 4 traz os indicadores da análise de balanço calculados para os cinco primeiros anos.

Tabela 4 – Análise de balanço

	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Liquidez geral	17,735				
Liquidez corrente	17,735				
Endividamento geral	0,054	0,000	0,000	0,000	0,000
Imobilização do presente líquido (PL)	0,048	0,021	0,011	0,006	0,003
Margem líquida	0,103	0,219	0,318	0,412	0,500
Rentabilidade do ativo	0,587	0,796	0,865	0,903	0,927
Rentabilidade do PL	0,620	0,796	0,865	0,903	0,927

Fonte: Primária (2015)

A empresa apresenta ótimos índices de rentabilidade e endividamento. Quanto ao valor alto da liquidez geral e corrente, isso é normal, visto que no ativo circulante estão incluídos os estoques, que no nosso caso é um valor bastante alto. No passivo circulante estão incluídas as dívidas e obrigações vencíveis a curto prazo, que inicialmente são um valor bastante baixo. Portanto, os indicadores de liquidez não podem ser levados em consideração nesse momento.

Ponto de equilíbrio

Ponto de equilíbrio é o valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas.

No ponto de equilíbrio, a empresa não terá lucro nem prejuízo.

Tabela 5 – Ponto de equilíbrio

Descrição	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
Receita bruta total (\$)	1.713.545,66	1.930.866,15	2.175.748,30	2.451.687,65	2.762.623,01
Despesas de produção (\$)	-1.246.208,61	-1.399.485,51	-1.571.907,33	-1.765.883,97	-1.984.129,85
Comissão sobre vendas (\$)	-17.135,46	-19.308,66	-21.757,48	-24.516,88	-27.626,23
Impostos sobre vendas (\$)	-156.275,36	-176.094,99	-198.428,25	-223.593,91	-251.951,22
Margem de contribuição global (%)	-17,15	-17,40	-17,63	-17,85	-18,06
Despesas administrativas (\$)	100.927,11	107.006,07	113.459,97	120.311,92	127.556,50
PONTO DE EQUILÍBRIO (\$)	588.389,84	614.965,92	643.443,12	673.913,76	706.312,72

Fonte: Primária (2015)

A tabela 5 mostra o ponto de equilíbrio projetado para os cinco primeiros anos da empresa.

Análise do investimento

Os indicadores da análise de investimento estão descritos na tabela 6.

Tabela 6 – Análise do investimento

Análise financeira do investimento (cinco primeiros anos)				
Payback (tempo de retorno do investimento)	1 ano(s) + 4 mes(es)			
Atratividade (valor presente)				
Taxa mínima requerida de retorno (taxa de atratividade)	12,00			
Investimento inicial:	-108.328,03			
Projeção atual do fluxo de caixa (valor presente)	968.111,26			
VALOR PRESENTE LÍQUIDO	859.783,23			
Taxa Interna de Retorno (TIR) (% a.a.)	196,67			
Projeções de longo prazo	5 anos	10 anos	15 anos	20 anos
Valor Presente Líquido (VPL)	859.783,23	1.624.159,37	2.057.886,92	2.303.995,59
TIR (% a.a.)	196,67	198,04	198,05	198,05

Fonte: Primária (2015)

O valor presente líquido (VPL) do caixa nos cinco primeiros anos ficou em R\$ 859.783,24. Esse valor resulta na taxa interna de retorno, que é a taxa de desconto que torna o VPL nulo, de 196,67% a.a., o que é considerado ótimo, pois está muito acima do esperado, de 12% a.a. O *payback* ou tempo de retorno do investimento será de um ano e quatro meses e foi calculado por intermédio do método do *payback* descontado.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou estruturar a abertura de uma empresa de artigos esportivos direcionada a praticantes de corrida de rua em Joinville. Ficou claro que a elaboração de um plano de negócio é essencial para o levantamento das necessidades e dos recursos fundamentais ao desenvolvimento e sucesso de um novo empreendimento.

A ideia da abertura de uma empresa de artigos esportivos direcionada a corredores de rua em Joinville nasceu da identificação de uma oportunidade existente, visto o crescimento dos praticantes dessa modalidade e a falta de uma loja com mais variedade e profissionais treinados. Após a identificação das oportunidades, dos problemas e dos objetivos a serem atingidos com este plano de negócio, buscou-se realizar um estudo bibliográfico em livros para aprofundamento teórico sobre empreendedorismo, plano de negócio e seus planos auxiliares, pesquisa de campo e seus procedimentos estatísticos. Nessa etapa houve a elucidação de muitos conceitos e o entendimento da visão de alguns autores sobre os temas pesquisados.

Outros aspectos importantes do empreendimento foram definidos no campo de estágio. Nessa parte, procurou-se caracterizar a organização, descrevendo sua missão, visão e valores, seus produtos, tecnologia empregada, bem como o desenho de sua estrutura física, de pessoal e da logomarca.

A pesquisa de mercado com os futuros clientes por meio da aplicação de um questionário com perguntas objetivas proporcionou o conhecimento mais aprofundado do público-alvo, suas prioridades, seu perfil.

O plano financeiro propiciou o dimensionamento dos recursos necessários para o início da empresa, a projeção de receitas, despesas e resultados, entre outros demonstrativos e indicadores dos cinco primeiros anos de existência da empresa, sugerindo que o negócio é viável e lucrativo e o retorno do investimento se dará em um ano e quatro meses.

Quanto aos planos auxiliares, constituem uma ferramenta de planejamento cujo objetivo é compreender o funcionamento de cada parte formadora do todo que é uma organização, pela programação de ações a serem desenvolvidas no negócio. Com um plano de negócio bem estruturado, é possível vislumbrar as possibilidades de sucesso e realização do empreendimento. A construção deste plano de negócio permitiu o desenvolvimento e a prática de vários conceitos assimilados no decorrer da graduação, visto que consiste em um trabalho de grande relevância para a formação de um administrador.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004. 278 p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 304 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 232 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662 p.

PLANO DE NEGÓCIO PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARTESANATOS NO DISTRITO DE PIRABEIRABA

Bianca da Silva¹
Carlos Eduardo Friedrich²

INTRODUÇÃO

A busca pela exclusividade vem crescendo dinamicamente. A procura por produtos diferenciados que se adaptam à personalidade e ao desejo de cada cliente torna interessante o mercado de personalização de bens. Também a crescente preocupação com a sustentabilidade e valorização do meio ambiente proporciona uma ótima oportunidade de abertura de um negócio.

O plano de negócio apresentado objetiva analisar a viabilidade ou não da abertura da empresa JS Artesanatos, para comercialização de produtos de sua própria criação e fabricação. Diante disso, deve-se saber da existência de viabilidade para abertura desse negócio. Sendo assim, define-se como problema: é viável a abertura de uma empresa de produtos artesanais no distrito de Pirabeiraba?

Para alcançar o resultado pretendido, é necessário que seja estabelecido seu objetivo geral: apurar a viabilidade econômico-financeira para abertura de uma empresa de produtos artesanais no distrito de Pirabeiraba. A fim de que ele seja alcançado, estabelecem-se os objetivos específicos: elaborar pesquisa de mercado, plano de *marketing*, plano operacional, plano de recursos humanos e plano financeiro; e apurar a viabilidade econômico-financeira.

Para justificar a escolha de realização deste plano de negócio, são apresentados as razões de ordem teórica e os motivos de ordem prática. Dessa forma, a arte de empreender consiste em combinar recursos, materiais, trabalho e outros ativos para resultar em maior valor, modificando e sempre inovando.

O estado de Santa Catarina é conhecido por seu turismo, com belas paisagens e diversificação de locais atrativos. Também, conforme pesquisa realizada pelo Perini Business Park (2013, p. 16 e 37), a cidade de Joinville é local sede de cerca de 50 eventos principais regionais. Outro fator encontra-se na localização do negócio, situado estrategicamente na rodovia SC-418 que liga Joinville ao planalto norte catarinense.

A metodologia consiste em estabelecer os passos e procedimentos empregados no decorrer da pesquisa. Existem diversas abordagens metodológicas, mas, em conformidade com o problema e objetivos propostos neste projeto, utiliza-se o método dedutivo. Ele consiste em argumentar tornando explícitas as verdades particulares sobrepujadas nas universais.

Para aplicação e execução do plano metodológico, são necessárias algumas técnicas de pesquisa. As utilizadas neste trabalho são:

¹Aluna do curso de Administração na Universidade da Região de Joinville (Univille).

²Especialista pela Univille e administrador e professor na mesma instituição.

- a) Quanto à natureza: pesquisa aplicada;
- b) Quanto à abordagem: pesquisa quantitativa e qualitativa;
- c) Quanto aos objetivos: pesquisa descritiva;
- d) Quanto ao procedimento técnico: pesquisa bibliográfica e documental.

Por meio dos dados apresentados neste plano de negócio, pode-se chegar a um resultado final, apontando taxa interna de retorno de 18% e valor presente líquido de R\$ 18.150,60, tornando-o viável.

É apresentada ainda a definição do empreendimento com sua missão, visão e valores, organograma, empreendedores, parcerias e produtos. Logo, tem-se a análise do ambiente, seguida pela estruturação do empreendimento, como plano operacional, de *marketing*, de recursos humanos e viabilidade econômico-financeira.

EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo não deve ser visto apenas como a criação de um novo negócio. Ele se trata também de reconhecer oportunidades para abertura de novos mercados, utilização de novas matérias-primas ou um diferente método de produção. Para Baron e Shane (2011, p. 6, grifos do original), o empreendedorismo

busca entender como surgem as oportunidades para criar algo *novo* (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes); como são *descobertas* ou criadas por *indivíduos específicos* que, a seguir, usam meios diversos para *explorar* ou *desenvolver* essas coisas novas, produzindo assim uma ampla gama de *efeitos*.

A inovação é uma parte integrante do empreendedorismo. Depois de identificada a oportunidade de inovar, o próximo passo é a elaboração de um plano de negócio, utilizado como um guia para a conversão de ideias do empreendedor em um negócio real, que explica o objetivo da ideia de empreendimento e como se alcançarão as metas propostas, descrevendo os elementos internos e externos relevantes.

PLANO DE NEGÓCIO

Para Bizzotto (2008, p. 24, grifo do original), o plano de negócio é um “‘documento vivo’ que descreve os principais aspectos da empresa em questão. A expressão *documento vivo* é utilizada porque o [plano de negócio] PN deve ser entendido como um processo e não como um produto, ou seja, mais como um caminho do que como ‘ponto de chegada’”.

Pesquisa de mercado

Por meio da pesquisa de mercado, é possível obter dados de grande valia para o plano de negócio. Fazem parte de seu processo a coleta, o registro e a análise de todos os fatos referentes ao negócio proposto. Para Cobra (2011, p. 111),

a pesquisa de mercado é um instrumento valioso para detectar oportunidades de mercado, os chamados nichos de mercado. E é útil também para estudos exploratórios para novos produtos e serviços, como também se presta inúmeras finalidades como testar o impacto do esforço de *marketing*, com testes do tipo antes e depois, para segmentar o mercado.

Plano de marketing

A pesquisa de mercado está ligada ao plano de *marketing*, o qual auxilia na maneira como o empreendedor concorrerá e trabalhará no mercado de forma eficiente, atendendo às metas e aos objetivos do empreendimento.

Conforme Kotler (2000 *apud* BIZZOTTO, 2008, p. 109), o *marketing* é um “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Plano operacional

Para a elaboração do plano operacional, são necessários o plano de produção e o inventário de matérias-primas, de produtos em produção, de produtos acabados, de maquinário e de mão de obra disponível. Consideram-se, também, o fluxo e os procedimentos de remessa e os serviços de atendimento ao cliente.

O projeto de produção constitui-se em um esquema fundamentado em alguns aspectos. Conforme Chiavenato (2008), eles são quantidade e características das máquinas e equipamentos e das baterias em cada departamento ou seção, para conhecimento da capacidade de produção das máquinas por setor.

Plano de recursos humanos

É preciso quantificar os colaboradores necessários por setor, para ciência da capacidade de trabalho por departamento. Para isso, é preciso também a elaboração de um plano de recursos humanos, o qual exige cuidado, pois são essenciais pesquisa, sensibilidade, vivência do dia a dia e a utilização do bom senso. Gerenciar pessoas é complexo e subjetivo, e seu objetivo principal possibilita a utilização efetiva dos envolvidos na realização do plano.

Conforme o guia *Project Management Body of Knowledge* (2004 *apud* RAJ *et al.*, 2006, p. 61),

planejar recursos humanos significa determinar funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto, tanto em relação às pessoas quanto aos grupos internos ou externos à organização executora do projeto. Significa, ainda, criar o plano de gerenciamento de pessoas, que pode incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, critérios para sua liberação do projeto, identificação das necessidades de treinamento, planos de reconhecimento e premiação, considerações sobre conformidade, problemas de segurança e impacto do plano na organização.

A área de recursos humanos assume funções burocráticas e operacionais, como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Além disso, tem o papel de adotar medidas para o desenvolvimento e a retenção de talentos na organização.

Plano financeiro

O plano no qual será atingido o resultado final é o financeiro, que tem o objetivo de analisar a viabilidade econômico-financeira do empreendimento. Compreendendo o investimento necessário e o custo do negócio, consegue-se elaborar a demonstração dos resultados

mais próximos da realidade, além de um fluxo de caixa como base para tomadas de decisão, calculando, de tal forma, a taxa interna de retorno e o ponto de equilíbrio.

Para Baron e Shane (2011, p. 195), o plano financeiro deve

retratar o estado financeiro atual da empresa, como os financiamentos recebidos dos investidores serão usados e como os recursos financeiros serão administrados para atingir os objetivos principais. A seção financeira deve fornecer uma avaliação de quais ativos o empreendimento possuirá, quais dívidas ele terá, entre outras questões.

O plano financeiro fornece a informação da viabilidade econômico-financeira, pois são avaliados e projetados alguns indicadores financeiros, tais como investimentos em capital de giro, medidas de equilíbrio financeiro, avaliação de desempenho econômico, alavancagem financeira, entre outros.

Análise SWOT

Uma importante ferramenta para a administração, a análise SWOT consiste em recolher dados que caracterizam os ambientes interno e externo da organização. Ele vem do inglês *strengths* (forças) e *weaknesses* (fraquezas), para avaliação interna, e *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), para avaliação do ambiente externo (BERTON; FERNANDES, 2012).

DEFINIÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A ideia principal da empresa é fazer com que transpareça no objeto de decoração a personalidade do cliente, trazendo isso para o ambiente em que ele vive, por meio de objetos que possuem foco na natureza, ou seja, que remetam a ela e que utilizam sua matéria-prima de maneira sustentável.

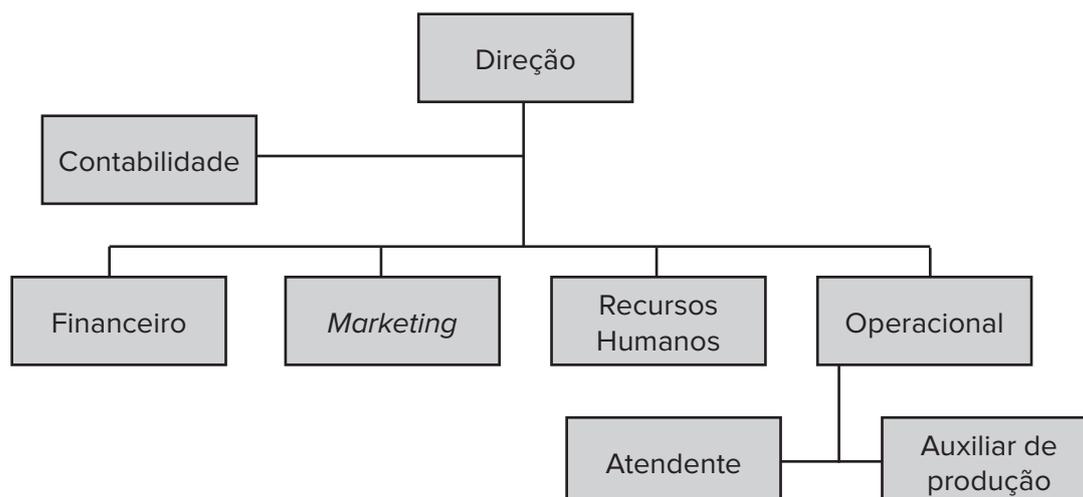
A principal função da missão é propor o motivo pelo qual a empresa existe. É ela que dá sentido às ações diárias. Portanto, a missão da JS Artesanatos consiste em: Proporcionar ao ambiente a exteriorização da personalidade de cada indivíduo com foco na essência da natureza.

Já a visão remete à ideia de aonde a empresa pretende chegar, ou seja, a explicitação do que se idealiza para a organização. Dessa maneira, a visão da JS Artesanatos é: Ser reconhecida como referencial em produção e comercialização de produtos artesanais inovadores na região de Joinville até 2020.

Os valores da organização são definidos como uma crença primordial. Trata-se do conjunto dos princípios e das crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões (OLIVEIRA, 2005 *apud* SILVA, 2011). Os valores da JS Artesanatos são: honestidade, inovação, ética comercial, respeito e comprometimento, busca pela excelência, respeito ao meio ambiente e sustentabilidade.

Independentemente da dimensão da empresa, é necessário que todas possuam uma estrutura funcional bem definida e organizada. Sendo assim, a JS Artesanatos contará com a estrutura conforme apresentada no organograma da figura 1.

Figura 1 – Organograma



Fonte: Primária (2014)

A JS Artesanatos será constituída por dois empreendedores: Bianca da Silva, cursando o 4.º ano de Administração de Empresas; e Edison José da Silva, que possui 40 anos de experiência em vendas. Os empreendedores possuem conhecimentos em áreas distintas. Bianca possui experiência e ciência na área administrativa, enquanto Edison tem experiência na fabricação e criação dos produtos a serem comercializados.

Quanto a parcerias, a empresa procura estar presente em eventos que envolvem sua temática, como Festa das Flores, e diversas feiras que ocorrem anualmente na cidade, efetuando parcerias com grandes floriculturas da cidade para fornecimento a festividades organizadas pelo governo municipal e também para exposição de seus produtos em grandes feiras de plantas e flores.

A JS Artesanatos valoriza a inovação, tendo seu foco na essência da natureza, pois fabrica produtos de qualidade com materiais naturais e sustentáveis. Com foco na exclusividade, atende também a clientes que desejam a criação de algo único e próprio conforme as suas solicitações. A figura 2 apresenta os principais produtos a serem comercializados pela JS Artesanatos.

Para o funcionamento do negócio, também é de suma importância a presença de itens tecnológicos, os quais permitem auxiliar no processo de comercialização dos produtos. Para a fabricação, além de serem necessários o conhecimento, a experiência, a criatividade e as ferramentas, tem-se o processo de comercializá-los. Para tanto, é preciso conhecimento e experiência na área de vendas. Para plena administração, é indispensável a utilização de alguns recursos tecnológicos, que são apresentados no quadro 1.

Figura 2 – Produtos



Continua...

Continuação da figura 2



Fonte: Primária (2014)

Quadro 1 – Recursos tecnológicos

Recursos tecnológicos	Quantidade
Computador	1
Sistema de Gestão Conta Azul para pequenas empresas	1
Modem para internet	1
Impressora	1
Máquina de cartão de crédito	2
Sistema de segurança e monitoramento eletrônico	1
Aparelho para climatização	5

Fonte: Primária (2014)

Análise do ambiente

Por meio da pesquisa de mercado, é possível que se obtenha a análise do ambiente no qual o empreendimento pretende atuar. O método de coleta de dados utilizado neste plano de negócio é a pesquisa exploratória, que possibilita identificar as principais características de seu público, para então estruturar seu perfil e atender a suas necessidades. São utilizados o levantamento de dados quantitativos, mediante questionários aplicados aos possíveis consumidores, e pesquisa qualitativa aplicada em seus futuros concorrentes.

Por estar situada na rodovia SC-418, a JS Artesanatos tem como foco principal atender aos transeuntes que se deslocam diariamente pela rodovia, desde moradores próximos até os turistas de diversas localidades do país. O cálculo da amostra baseia-se nos valores médios diários de tráfego rodoviário da referência dos dois primeiros quadrimestres de 2013, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Valores de tráfego por segmento rodoviário, para cinco categorias de veículos e sentido, na rodovia SC-418 (Vila Dona Francisca, Campo Alegre)

Período 01/01/2013 a 31/08/2013																		
Segmento	Carros Passeio			Caminhões			Semi-reboques			Veíc. Especiais			Motos/Outros			Total Geral		
Sentido	A-B	B-A	Total	A-B	B-A	Total	A-B	B-A	Total	A-B	B-A	Total	A-B	B-A	Total	A-B	B-A	Total
VMDiário	1.951	1.926	3.877	344	347	692	143	138	281	43	50	93	55	53	108	2.536	2.515	5.051
VMA anual	711.997	703.114	1.415.111	125.694	126.837	252.531	52.354	50.217	102.571	15.733	18.300	34.034	19.999	19.395	39.394	925.777	917.864	1.843.641
VM Mensal	59.333	58.593	117.926	10.475	10.570	21.044	4.363	4.185	8.548	1.311	1.525	2.836	1.667	1.616	3.283	77.148	76.489	153.637

Fonte: adaptado do Departamento Estadual de Infraestrutura (DEINFRA, 2013)

Com base nos dados fornecidos, foi possível calcular o volume médio anual e consequentemente o volume médio mensal, que é o total de 153.637 veículos transitando mensalmente. Mediante esse número se pode calcular a média mensal; considerando dois passageiros por veículo, têm-se 307.274 pessoas. Para o cálculo da amostra, utiliza-se a tabela do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para fins de pesquisa deste plano, que considera o nível de confiança de 95% e erro amostral de +/- 5% com *split* 80/20. De tal maneira, estabelece-se a aplicação de 291 questionários.

Esses questionários foram aplicados na Pastelaria Rio da Prata, que se situa na rodovia SC-418 e próxima ao local de instalação da JS Artesanatos. A seguir, verificam-se as questões e os resultados obtidos com os 291 questionários aplicados.

A primeira questão refere-se à idade dos possíveis consumidores. O objetivo é descobrir se a faixa etária de 20 a 34 anos é a maioria dos transeuntes, pois os clientes potenciais são jovens adultos que procuram o diferencial para a decoração de suas residências. Dessa maneira, atinge-se a fatia de mercado de 54%.

Outra questão é relacionada ao sexo. Ela procura saber se a maioria do mercado faz parte do sexo feminino, pois de maneira geral ele é o que mais se preocupa com questões associadas à decoração. Viu-se que 159 pessoas são do sexo feminino. Isso corresponde a 55% dos clientes potenciais.

A intenção de ter conhecimento do estado civil dos transeuntes é estar ciente do tamanho do mercado dos clientes potenciais, já que o maior interesse está em clientes casados ou amasiados. Tem-se que 51% dos 291 entrevistados são casados ou amasiados.

A renda familiar é um fator de suma importância para a análise do mercado, pois todos têm necessidades, e, se os clientes potenciais têm renda para suprir suas necessidades básicas, a partir desse momento passarão a investir em outras necessidades. É nesse instante que começa a preocupação com a decoração da residência. Como resultado, 60% de todos os entrevistados se enquadram nas duas maiores faixas salariais. Ou seja, dos 291 entrevistados, 176 pessoas possuem renda familiar de cinco salários-mínimos ou mais.

Questionou-se o grau de importância do cliente com a decoração da residência para ter-se conhecimento do interesse do mercado com o assunto. Apresentou-se o total de 82% entre grande e razoável importância. Dessa maneira, favoreceu-se o negócio a ser implantado.

Outra questão importante é quanto tempo o cliente demora a alterar essa decoração e leva a ter interesse em adquirir algo diferente. A grande maioria demora período superior a dois anos ou não se preocupa em alterar a decoração da residência. Apenas 14% a modifica anualmente, 7% a cada seis meses e 3% mensalmente, totalizando apenas 24%, enquanto 27% não se preocupa com isso, e o restante demora mais de dois anos. Essa situação desfavorece o empreendimento e o faz buscar novos clientes e investir neles constantemente.

Interessante também é descobrir quais produtos chamam a atenção do cliente e o fazem consumir mais. Os mais votados são outros objetos decorativos e plantas, totalizando 46% de todos os itens de decoração mais comuns. Já os vasos estão em terceira posição, com 15%. Como os produtos oferecidos pela JS Artesanatos se enquadram em outros objetos decorativos e vasos, ficam com a fatia de 41%. Pode-se investir em parcerias para o fornecimento de plantas no estabelecimento e dessa maneira atender aos 20% que possuem esse interesse.

Questionou-se o quanto o cliente está disposto a investir em artigos de decoração. A maioria dos clientes está disposta a pagar entre R\$ 10 e R\$ 100, enquadrando-se em 56% dos clientes potenciais, e apenas 18% têm disposição de investir mais de R\$ 200.

Importante ainda é conhecer do público-alvo as impulsões que o levam à compra. Encontrar sem intenção um produto que lhe agrade ficou com 32%, ocupando 29% a situação de procurar um produto diferente que satisfaça a sua necessidade de mudança.

Saber o dia em que o cliente potencial costuma ir às compras de decoração serve para estabelecer o horário e os dias de funcionamento da loja e definir a escala de funcionários necessária. O dia que possui mais preferência de compra é o sábado (51%), em seguida o domingo (14%), enquanto nos demais dias permanece a média de 7%.

Há a necessidade de analisar as preferências de escolha de pagamento dos clientes para se ter conhecimento da porcentagem de pagamentos que ocorrerão 30 dias após a compra (cartão de crédito), ou se a maioria prefere pagar à vista. A maior preferência é o pagamento em dinheiro ou cartão de débito (à vista), totalizando 60%. Depois, está o cartão de crédito, que seria uma compra à vista, mas para pagamento daqui a 30 dias, com 34%.

Outro fator fundamental é saber se os transeuntes da SC-418 transitam frequentemente pela rodovia ou se em geral são novos clientes, o que leva a estabelecer o plano de *marketing* da empresa. De acordo com os questionários aplicados, a grande maioria transita razoável ou raramente por ela, com o total de 59%. Isso significa que o plano de *marketing* deve ser voltado à atração de novos clientes.

O dia em que o cliente costuma passar pela rodovia é outro fator determinante, assim como o dia da semana em que costuma fazer compras de decoração, pois isso auxilia no estabelecimento de horário e dias de funcionamento da loja. Contando com 58% das respostas, os fins de semana são os dias de mais movimento na rodovia. Ficam em segunda posição os feriados, que contam com 23%. Resta apenas 13% para os demais dias.

Para definição do que traz o cliente até o local, questionou-se o motivo que o faz trafegar pela rodovia. Por se tratar de local com diversos pontos turísticos, os principais motivos são passeio local e trajeto de viagem, empatando, com o total de 78%.

Para conhecer um pouco mais do perfil do cliente potencial, solicitou-se a cidade/o estado em que o cliente reside. Como a pesquisa foi realizada em Joinville, pelo local de instalação da JS Artesanatos, a principal cidade de residência é esta, com 33%, enquanto outras cidades de Santa Catarina ficam com 42%.

De tal maneira, define-se como o perfil do cliente potencial a população de 20 a 34 anos, casada ou amasiada, que possui renda familiar a partir de R\$ 3.641 (cinco salários-mínimos), que dá importância à decoração da residência e adquire vasos e outros objetos decorativos, estando disposta a investir até R\$ 100 em cada compra realizada.

Além da pesquisa realizada com os consumidores, também se tem a pesquisa com os concorrentes: a Bem Brasil, a Casa de Brinquedos Schulz e a Floricultura Agroflora. Com a análise dessa pesquisa, pôde-se observar que são empresas que existem há tempo considerável e que surgiram por meio de oportunidades. Seus principais problemas quanto à abertura foram relacionados à burocracia jurídica. Atendem, em média, a 300 clientes mensais e que geralmente compram objetos de pequeno valor, entre R\$ 20 e R\$ 30. Não possuem estoque para todos os produtos oferecidos; trabalham não apenas com a pronta-entrega, mas também com encomendas.

Com base na pesquisa de mercado efetuada com o público-alvo e com os concorrentes, foi possível analisar as forças e fraquezas que a JS Artesanatos possui de início para implantar seu negócio, e as oportunidades e ameaças para aproveitar e aprimorar em sua estratégia. No quadro 2, encontra-se a análise SWOT (do inglês, *strengths, weaknesses, opportunities e threats*).

Quadro 2 – Análise SWOT

SWOT	
Forças	Fraquezas
Produtos exclusivos e personalizados	Custo elevado
Localização	Empresa nova no mercado
Atendimento personalizado	Baixa variedade de produtos à pronta-entrega
Oportunidades	Ameaças
Tendências de personalização	Sazonalidades
Parcerias	Público variado
Concorrentes com altos preços	Rotatividade de funcionários

Fonte: Primária (2014)

Com essa análise, foi possível estabelecer estratégias, citadas no quadro 3.

Quadro 3 – Estratégias da análise SWOT

Estratégias	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Utilizar os produtos e atendimento exclusivos e personalizados para aproveitar as tendências de personalização.	Por ser empresa nova no mercado e ter alto custo, manter o preço abaixo do dos concorrentes para conquistar o mercado e faturar em quantidade.
Ameaças	Apesar de ser empresa nova no mercado e de ter público variado, possui boa localização. Deve abranger a maior parte do público com diversos produtos diferenciados, e atender ao cliente de acordo com o seu perfil.	Buscar fornecedores a fim de abaixar o custo e ter mais variedade de produtos à pronta-entrega para atendimento do público variado.

Fonte: Primária (2014)

Estruturação do empreendimento

Neste tópico, apresentam-se os planos e as estratégias para o desenvolvimento das atividades da organização.

O plano de *marketing* inicia-se com o cálculo de preço dos produtos. Para fins de cálculo, utilizou-se a ferramenta de ficha técnica para obter-se o custo direto de cada produto, considerando que os custos das matérias-primas são baseados em orçamentos realizados. Além da definição do custo, também é necessário calcular o *markup* para obter-se o preço final de cada produto. No quadro 4, tem-se o cálculo do *markup*.

Quadro 4 – Markup

Discriminação	%
Simplex Nacional	7,54%
Inadimplência	3%
Lucro	16%
Total	26,54%
Markup	0,7346

Fonte: Primária (2014)

Com base nos valores apresentados com o custo de cada produto e o *markup*, pôde-se calcular o preço unitário deles, levando em conta também os custos indiretos. Os preços para comercialização dos produtos estão no quadro 5.

Quadro 5 – Preços

RECEITA										
Produto	Item	Custo	Qtde	R\$	C I	C T	Preço Total	Preço Unit.	Preço de Mercado	Preço Total
Namoradeira	Pç	346,08	2	692,16	611,68	1.303,84	1.824,58	912,29	1.100,00	2.200,00
Base para vaso	Pç	12,46	120	1495,20	1.321,35	2.816,55	3.941,44	32,85	30,00	3.600,00
Baú	Pç	52,48	4	209,92	185,51	395,43	553,36	138,35	280,00	1.120,00
Cachepô	Pç	38,67	200	7734,00	6.834,77	14.568,77	20.387,31	101,94	90,00	18.000,00
Floreira de chão	Pç	96,17	4	384,68	339,95	724,63	1.014,04	253,52	300,00	1.200,00
Floreira de janela	Pç	3,08	70	215,60	190,53	406,13	568,34	8,12	35,00	2.450,00
Floreira com namoradeira	Pç	202,95	2	405,90	358,71	764,61	1.069,98	534,99	1.200,00	2.400,00
Poço	Pç	31,03	50	1551,50	1.371,11	2.922,61	4.089,85	81,80	130,00	6.500,00
Tratador de passarinho simples	Pç	12,59	150	1888,50	1.668,93	3.557,43	4.978,20	33,19	35,00	5.250,00
Tratador de passarinho duplo	Pç	18,60	120	2232,00	1.972,49	4.204,49	5.883,69	49,04	50,00	6.000,00
Tratador de passarinho grande	Pç	41,07	10	410,70	362,95	773,65	1.082,63	108,27	180,00	1.800,00
Treliça	Pç	5,49	200	1098,00	970,34	2.068,34	2.894,40	14,48	35,00	7.000,00
Total			932	18.318,16	16.188,32	34.506,48	48.287,82			57.520,00

Fonte: Primária (2014)

Haja vista os cálculos de custo e *mark-up*, obteve-se o preço unitário dos produtos, mas com base no valor adquirido de cada produto e por estratégia da empresa é sugerido um preço de mercado diferenciado, motivo pelo qual existem dois preços sugeridos no quadro. O valor utilizado nos demais cálculos foi o de mercado.

Abordando a questão de promoção na JS Artesanatos, tem-se a utilização de feiras e eventos que ocorrem na cidade para divulgação da marca, contando com parcerias com floriculturas e organizadores de eventos. Também se usa a divulgação de boca a boca, contando com a distribuição de cartão de visita e utilização do canal de comunicação – Facebook.

No plano de recursos humanos, a JS Artesanatos conta com um quadro de funcionários enxuto, tendo apenas o sócio proprietário, um assistente administrativo, um atendente e um auxiliar de produção. O recrutamento dos cargos operacionais ocorre por meio de indicação de empresas parceiras e anúncios no estabelecimento.

A seleção é realizada pelos sócios por intermédio de entrevistas, pois estes possuem o conhecimento do que a organização necessita, e assim pode-se fazer uma seleção criteriosa de quem melhor se ajusta ao que a empresa procura.

Os funcionários serão contratados e regidos de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), respeitando-se a carga horária do atendente e assistente administrativo, de 8 horas diárias e 44 horas semanais, com descanso semanal remunerado a eleger o dia, devendo ser escolhido entre segunda e sexta-feira. Para o auxiliar de produção, a carga horária é de 40 horas semanais trabalhadas de segunda a sexta-feira.

A remuneração dos colaboradores da JS Artesanatos ocorrerá com base na Convenção Coletiva de Trabalho 2014/2015 de cada categoria (CDL, 2014). Os encargos sociais deduzidos sobre os salários são de 33,77%, exceto para o sócio proprietário, dos quais é deduzido apenas 11% do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), enquanto para os outros funcionários o INSS é descontado e tem-se o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

Como benefícios, serão concedidos vale-transporte para o atendente e para o auxiliar de produção, sendo descontado 6% do salário bruto. O vale-refeição será fornecido a todos os funcionários, incluindo os sócios, no valor de R\$ 14 diários, e haverá desconto de 20% do valor em folha de pagamento de cada funcionário. Para base dos cálculos, são utilizados 22 dias úteis.

Dessa maneira, o custo da folha de pagamento é apresentado no quadro 6.

Quadro 6 – Remuneração

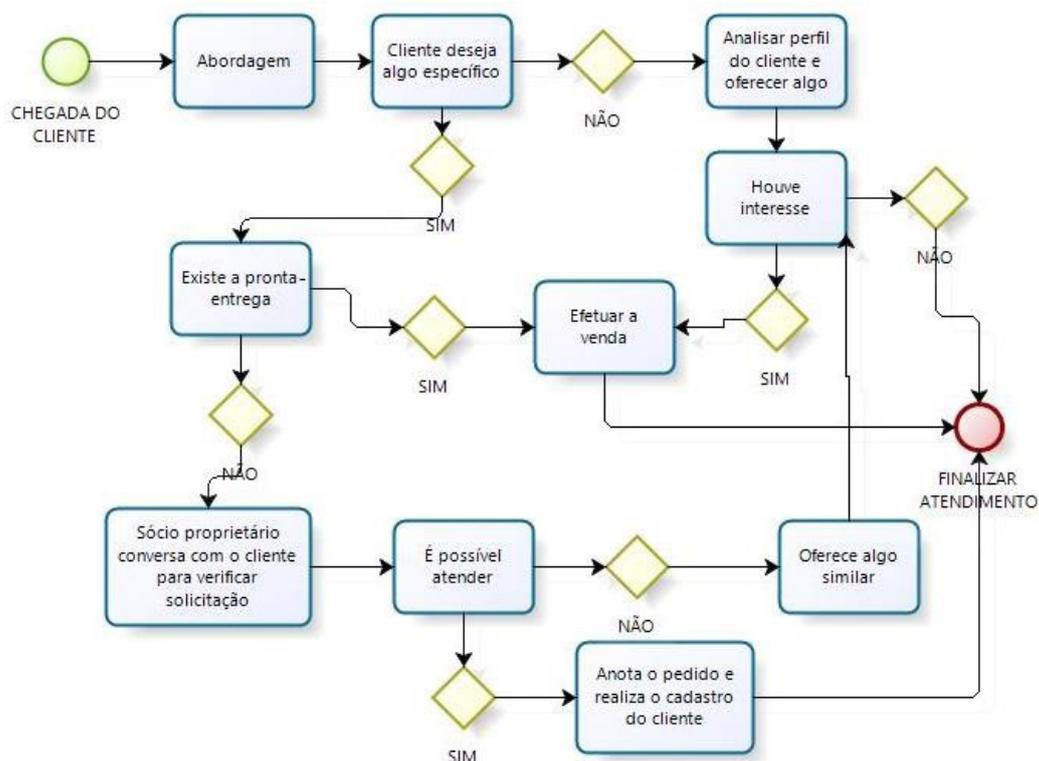
Produção							
Qtde.	Cargo	Salário mensal	Salário anual	Encargos	Valor do encargo	Benefícios	Total anual
1	Atendente	R\$ 1.140	R\$ 13.680	33,77%	384,98	370,80	22.749,34
1	Auxiliar de Produção	R\$ 1.100	R\$ 13.200	33,77%	371,47	370,80	22.107,24
Administração							
Qtde.	Cargo	Salário mensal	Salário anual	Encargos	Valor do encargo	Benefícios	Total anual
1	Sócio proprietário	R\$ 3.000	R\$ 36.000	11%	330	246	42.912
1	Assistente administrativo	R\$ 2.000	R\$ 24.000	33,77%	675,40	246	35.056,80
Total anual		7.240			1.761,85	1.233,60	122.825,38

Fonte: Primária (2014)

No plano operacional, definem-se o processo de funcionamento da empresa, o de atendimento ao cliente e os demais processos. O horário de funcionamento da JS Artesanatos será das 8 às 12h e das 13h30 às 17h30, tanto para a fabricação quanto para a loja. A fabricação trabalhará de segunda a sexta-feira, enquanto a loja permanecerá aberta de terça-feira a domingo.

O processo do atendimento encontra-se no fluxograma apresentado na figura 5.

Figura 5 – Fluxograma do processo



Fonte: Primária (2014)

O ambiente da loja da JS Artesanatos projeta-se com um amplo espaço climatizado de 115 m² para mostra de seus produtos, utilizando estantes para expô-los e vasto local para exposição de produtos maiores, proporcionando facilidade de locomoção dos clientes pelo ambiente. A fábrica da empresa projeta-se com um espaço de 144 m² divididos em 86 m² em espaço para produção, 14 m² para a sala de pintura, 9 m² para estoque de matéria-prima, 33 m² para estoque de produtos acabados e 2 m² para o lavabo.

No plano financeiro são abordados todos os aspectos econômico-financeiros que a empresa possui. São apresentados o investimento inicial, a projeção de custos e de resultados, as deduções tributárias e a viabilidade econômico-financeira.

Inicialmente, foi realizado um levantamento de tudo o que é necessário para a JS Artesanatos iniciar suas atividades. Isso inclui ferramentas e a construção da loja e da fábrica, considerando que o terreno já é propriedade dos sócios. Com base em orçamentos realizados, estima-se o investimento inicial de R\$ 429.459,46.

Considerando a pesquisa realizada com os concorrentes e clientes e o volume médio mensal de veículos que transitam na rodovia SC-418, é possível fazer a projeção de produtos vendidos mensalmente e para os próximos cinco anos. O faturamento mensal é calculado fundamentado na projeção de produtos vendidos e no preço de mercado de cada produto. Desenvolveu-se, também, a projeção de faturamento anual para os próximos cinco anos. A projeção foi baseada no crescimento médio anual do produto interno bruto (PIB) de Joinville, de 12,97%, conforme dados fornecidos pelo IBGE (2014).

Por meio das projeções de faturamento, podem-se calcular as deduções que serão realizadas em cada ano. As alíquotas utilizadas seguem a tabela do Simples Nacional e são aplicadas nas receitas operacionais brutas.

A gestão dos custos é de suma importância para o negócio. Portanto, calculá-los e analisá-los corretamente são fatores primordiais. Esses custos dividem-se em fixos e variáveis. Os custos fixos envolvem gastos que estão vinculados à produção e são consumidos mensalmente, mas não estão diretamente no produto. A projeção dá-se pela inflação média atual de 6,51%, conforme dados do Global Rates (2014).

Os custos variáveis são os que estão diretamente vinculados à quantidade de produtos que são vendidos. Dessa maneira, a projeção mensal acontece pela sazonalidade, e a projeção anual, baseada no índice de crescimento do PIB de Joinville (12,97%).

Todo bem adquirido se deprecia e esse custo deve ser também apresentado. Utilizando a tabela de investimento inicial e as informações prestadas pelo *site* Fisconet (2014), em que se apresentam as taxas e o tempo de depreciação dos bens, o valor que será depreciado anualmente é de R\$ 19.774,43.

Para ter conhecimento do resultado que a empresa dará, realiza-se a demonstração de resultados, uma confrontação das receitas com os custos e as despesas, aferindo, assim, o seu lucro e a participação dele na receita bruta.

Utilizando a sazonalidade apresentada anteriormente, pode-se calcular a projeção mensal do ano 2015, conforme tabela 2.

Tabela 2 – Demonstração mensal de resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS MENSAL													
Discriminação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita Bruta	65.880,00	62.515,00	61.530,00	55.085,00	54.520,00	56.960,00	57.520,00	57.520,00	57.520,00	61.530,00	62.515,00	65.880,00	718.975,00
(-) Impostos (Simples)	4.967,35	4.713,63	4.639,36	4.153,41	4.110,81	4.294,78	4.337,01	4.337,01	4.337,01	4.639,36	4.713,63	4.967,35	54.210,71
(=) Receita Líquida	60.912,65	57.801,37	56.890,64	50.931,59	50.409,19	52.665,22	53.182,99	53.182,99	53.182,99	56.890,64	57.801,37	60.912,65	664.764,29
(-) Custo dos Produtos Vendidos	26.193,73	25.094,62	24.728,25	22.713,22	22.530,03	23.262,77	23.445,96	23.445,96	23.445,96	24.728,25	25.094,62	26.193,73	290.877,10
- Matéria-Prima	21.066,28	19.967,17	19.600,80	17.585,77	17.402,58	18.135,32	18.318,51	18.318,51	18.318,51	19.600,80	19.967,17	21.066,28	229.347,70
- Mão de Obra Direta	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	3.738,05	44.856,60
- Gastos Indiretos	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	1.389,40	16.672,80
(=) Resultado Bruto	34.718,92	32.706,75	32.162,39	28.218,37	27.879,16	29.402,45	29.737,03	29.737,03	29.737,03	32.162,39	32.706,75	34.718,92	373.887,19
(-) Despesas Administrativas	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	8.962,40	107.548,80
(-) Despesas Comerciais	4.074,87	3.973,92	3.944,37	3.751,02	3.734,07	3.807,27	3.824,07	3.824,07	3.824,07	3.944,37	3.973,92	4.074,87	46.750,89
(-) Despesas Financeiras	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	8.302,65	99.631,85
(=) Resultado Líquido	13.379,00	11.467,78	10.952,97	7.202,30	6.880,04	8.330,13	8.647,91	8.647,91	8.647,91	10.952,97	11.467,78	13.379,00	119.955,70
(+) Depreciação	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	1.647,87	19.774,43
(=) EBITDA (Geração de Caixa)	15.026,87	13.115,65	12.600,84	8.850,17	8.527,91	9.978,00	10.295,78	10.295,78	10.295,78	12.600,84	13.115,65	15.026,87	139.730,14
% de Lucro Líquido	20,31%	18,34%	17,80%	13,07%	12,62%	14,62%	15,03%	15,03%	15,03%	17,80%	18,34%	20,31%	16,68%
% de EBITDA	22,81%	20,98%	20,48%	16,07%	15,64%	17,52%	17,90%	17,90%	17,90%	20,48%	20,98%	22,81%	19,43%

Fonte: Primária (2014)

Na projeção para os próximos cinco anos, utilizou-se o índice de crescimento anual do PIB de Joinville (12,97%), conforme tabela 3.

Tabela 3 – Demonstração anual de resultados

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO					
Discriminação	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019
Receita Bruta	718.975,00	812.226,06	917.571,78	1.036.580,84	1.171.025,37
(-) Impostos (Simples)	54.210,71	61.729,18	75.974,94	85.828,89	97.897,72
(=) Receita Líquida	664.764,29	750.496,88	841.596,83	950.751,94	1.073.127,65
(-) Custo dos Produtos Vendidos	290.877,10	324.629,05	362.499,88	405.006,96	452.733,65
- Matéria-Prima	229.347,70	259.094,09	292.698,59	330.661,60	373.548,41
- Mão de Obra Direta	44.856,60	47.776,76	50.887,03	54.199,78	57.728,18
- Gastos Indiretos	16.672,80	17.758,20	18.914,26	20.145,58	21.457,05
(=) Resultado Bruto	373.887,19	425.867,82	479.096,95	545.744,99	620.394,00
(-) Despesas Administrativas	107.548,80	114.550,23	122.007,45	129.950,13	138.409,88
(-) Despesas Comerciais	46.750,89	52.814,48	59.664,52	67.403,01	76.145,18
(-) Despesas Financeiras	99.631,85	99.631,85	99.631,85	99.631,85	99.631,85
(=) Resultado Líquido	119.955,65	158.871,27	197.793,14	248.760,00	306.207,09
(+) Depreciação	19.774,43	19.774,43	19.774,43	19.774,43	19.774,43
(=) EBITDA (Geração de Caixa)	139.730,08	178.645,70	217.567,57	268.534,43	325.981,52
% de Lucro Líquido	16,68%	19,56%	21,56%	24,00%	26,15%
% de EBITDA	19,43%	21,99%	23,71%	25,91%	27,84%

Fonte: Primária (2014)

O *payback* é o momento em que o lucro líquido se iguala ao investimento inicial. Ou seja, todo o valor investido consegue ser quitado, e o empreendimento consegue se pagar. Considerando a taxa mínima de atratividade de 16% a.a., a JS Artesanatos consegue se pagar em 45 meses, ou seja, três anos e nove meses, com valor presente líquido de R\$ 18.150,60 e taxa interna de retorno de 18%.

CONCLUSÃO

Por meio das análises realizadas neste plano de negócio para abertura de uma loja de artesanatos na região de Pirabeiraba, foi possível constatar que se trata de um negócio viável. Além de a decoração e personalização de bens serem assuntos que estão em evidência nas mídias sociais, também houve aceitação por parte do público-alvo, de acordo com as análises realizadas por meio da pesquisa de mercado, considerando que a maior parte tem os mesmos interesses que a JS Artesanatos pretende atender.

Para a análise financeira deste projeto, foram levados em conta projeções de investimento, custos, receitas, impostos, depreciação, taxa interna de retorno, valor presente líquido, entre outros. Todas as análises apresentaram resultados bem positivos, como taxa interna de retorno de 37% bruta, mas 18% com o *payback* descontado, recuperando seu capital investido em 45 meses.

Elaboraram-se demais estudos aprofundados, todos com base em fontes de confiança, possibilitando um grande aprendizado ao desenvolver o trabalho por completo e com total entendimento.

Dessa maneira, pode-se afirmar que por meio de todas as análises foi possível definir que o negócio possui viabilidade econômico-financeira e que o objetivo estabelecido inicialmente foi cumprido.

REFERÊNCIAS

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação e desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-lei n.º 5.452, de 1.º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 24 out. 2014.

_____. **Convenção coletiva de trabalho 2014/2015**. Joinville: CDL, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.cdjoinville.com.br/uploads/download/00016-CONVENCAO-COLETIVA-DETRABALHO-20142015.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. Barueri: Manole, 2008.

COBRA, Marcos. **Marketing** básico: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DEPARTAMENTO ESTADUAL DE INFRAESTRUTURA (DEINFRA). **Volumes diários de tráfego por segmento rodoviário, para 5 categorias de veículos e sentido**. Santa Catarina: Deinfra, 2013.

FISCONET. Taxas de depreciação de bens do ativo imobilizado. **Fisconet**. Disponível em: <http://www.fisconet.com.br/user/agenda/divisao_4_tabelas_praticas/contabilidade_01_depreciacao_bens_ativo_imobilizado.htm>. Acesso em: 16 set. 2014.

GLOBAL RATES. Inflação Brasil – Índice de preços ao consumidor (IPC). **Global-rates.com**. Disponível em: <<http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/indice-de-precos-aoconsumidor/ipc/brasil.aspx>>. Acesso em: 17 set. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Santa Catarina – Joinville. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420910>>. Acesso em: 16 set. 2014.

PERINI BUSINESS PARK. **Joinville em dados 2013**. Joinville: Prefeitura, 2013.

RAJ, Paulo Pavarini *et al.* **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SILVA, Ricardo da. Valores empresariais. **Administradores**, jul. 2011. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/valores-empresariais/57038>. Acesso em: 26 maio 2014.

PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA X PARA AUTOMATIZAÇÃO NA CRIAÇÃO DO PROCESSO DE RECUSA E DEVOLUÇÃO

Juliana Solange Lino¹
Jefferson Alexandre Provezi²

INTRODUÇÃO

Este artigo descreve as atividades realizadas durante o estágio curricular obrigatório realizado na área de logística reversa da Empresa X, no projeto de adequação e implantação do Conhecimento de Transportes Eletrônico (CTe) na companhia, visando ao retorno automático da informação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ao transportador na operação de logística reversa.

O objetivo geral é analisar os impactos de processo, de operação e sistemáticos para redução do *lead time* de envio da informação ao transportador.

A Empresa X é um estabelecimento centenário e caracterizado por alguns pilares, como inovação, liderança em produtos, talentos extraordinários e sustentabilidade. Trata-se de uma empresa extremamente responsável e preocupada com seus deveres e obrigações para com a sociedade. Como prova disso, a companhia possui uma estruturada área de logística reversa, para monitoramento e retorno de todos os produtos que estão em campo de suas marcas com alguma divergência, garantindo a destinação correta, preservando o meio ambiente e cumprindo com o seu dever de empresa sustentável.

Com a implantação obrigatória determinada pelo governo federal do CTe em seus transportadores contratados para a operação de logística, neste artigo relacionado apenas aos transportadores que contemplam a operação de logística reversa, a Empresa X realizou uma reestruturação tributária, a fim de rever as obrigações da organização e readequá-las, caso necessário. Nessa reestruturação foi identificado um risco fiscal na operação de devolução de produtos por parte da emissão do conhecimento de transportes pelos transportadores contratados.

O prazo médio para retorno dessas informações ao transportador com os dados para emissão do seu conhecimento eletrônico no processo de devolução é correspondente a três dias. Com a retirada do operador logístico, esse prazo tornou-se imediato para atender ao cenário. O prazo médio para retorno foi desenvolvido ao longo do tempo, por conta da demanda de devolução e do retrabalho existente na autorização de devolução dos produtos.

A área de logística reversa recebe demandas para criação da devolução, tanto do transportador, pelo lançamento de ocorrências, quanto das áreas internas da empresa, que recebem essas informações também do transportador. Trata-se com o cliente na tentativa de reverter a devolução e, em caso de insucesso, a situação é repassada para a área de logística

¹Egressa do curso de Administração de Empresas pela Universidade da Região de Joinville (Univille).

²Professor do curso de Administração de Empresas da Univille, orientador.

reversa, para sequência da criação documental, garantindo a autorização da entrada desse produto de devolução na planta.

O plano de melhoria na Empresa X consiste em uma sugestão de automatização na área de logística reversa, no processo manual de criação da documentação para devolução de produtos, garantindo assim estratégias aplicadas à organização atendendo a suas necessidades.

O trabalho é baseado em pesquisa bibliográfica, de pesquisa nas áreas internas da companhia e no conhecimento adquirido com a execução da atividade ao longo do tempo pela acadêmica, e método utilizado é o dedutivo. Para Oliveira (2001, p. 62), “o método dedutivo procura transformar enunciados complexos, universais, em particulares. A conclusão sempre resultará em uma ou várias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo”.

A abordagem de pesquisa utilizada para a realização deste projeto de melhoria é qualitativa e quantitativa, pois há diminuição no tempo resposta do processo e a garantia da sua qualidade. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 104), “denominamos de mudança quantitativa o simples aumento ou diminuição de quantidade. Por sua vez, a mudança qualitativa seria a passagem de uma qualidade ou de um estado para o outro”. A pesquisa desenvolvida tem o intuito de identificar os impactos e as oportunidades de um processo automatizado na empresa, que até então é totalmente realizado manualmente.

A logística em parceria com a tecnologia está cada vez mais em busca de alternativas para a facilitação do desempenho de seus processos nas organizações, buscando serviços mais enxutos e a garantia da conquista do cliente pela agilidade e comodidade. Com isso, empresas estão investindo cada vez mais na automatização dos processos e redução do retrabalho em suas atividades desempenhadas, agregando todo o gerenciamento da rotina com a tecnologia.

O conhecimento obtido nesses anos de graduação, associado a diversas teorias de autores renomados, e aliado à prática do estágio na área de atuação, procura sintetizar por intermédio de documentos internos da Empresa X a melhor alternativa para a garantia do retorno automático da informação do ICMS ao transportador, evitando assim a coparticipação da empresa, que tem a obrigação de dar a informação ao fornecedor na origem da operação.

REVISÃO DA LITERATURA

Não existe administração sem pessoas, e não existirão resultados nem metas sem pessoas capazes, envolvidas e comprometidas com o meio para realizá-las. Seja a administração considerada como uma arte, uma ciência ou ambas, ela é praticada o tempo todo no dia a dia.

Apesar dos diferentes tratamentos da administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 4), “a Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Esse é o conceito primordial para a administração, pois sem esses processos básicos e indispensáveis não haverá modo de alcançar com êxito os resultados.

Chiavenato (2000) parece concordar com o conceito de Stoner e Freeman quando diz que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos. Além da utilização do planejamento, controle, liderança e organização, é necessária a utilização de pessoas engajadas nos objetivos das organizações e garantindo o resultado planejado.

Chiavenato (2000, p. 5) ainda complementa o conceito de administração: “A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

Com isso, o processo de administrar consiste em eficácia, que pode ser observada no planejamento, na liderança e na eficiência aprimorados na organização e seu controle.

São ideias amplas que se complementam, sendo mais fácil entendê-las ao se compreender o significado dos conceitos usados e praticados nas áreas funcionais da Administração. De fato, o bom processo de administrar depende de: planejamento, organização, liderança, controle, eficiência, eficácia.

Planejar é o primeiro passo do processo de administrar. Trata-se de realizar o diagnóstico da situação, pensar antes do momento de agir e preparar as maneiras mais adequadas para a ação.

Stoner e Freeman (1999, p. 5) dizem:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Dessa maneira, a garantia de todo objetivo é realizar o planejamento, mapear as estratégias que devem ser seguidas ao longo dos objetivos, para identificar o melhor procedimento, o mais eficiente para assegurar o objetivo geral desejado.

De forma semelhante, Chiavenato (2000, p.195) afirma:

O Planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.

O ato de planejar envolve sensibilidade ao mercado e à missão da organização, associada a demais técnicas que são incorporadas no planejamento tornando-o eficaz. Com planejamento, uma organização deixa de agir unicamente de maneira intuitiva e passa a atuar estrategicamente, focada no seu desenvolvimento.

Organizar constitui o segundo passo para o processo de administração. Trata-se de procurar a melhor maneira para executar o que foi planejado. Nesse momento é importante a eficiência das operações.

Para Stoner e Freeman (1999), organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os seus objetivos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 202), organizar consiste em:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Como o processo de organizar é ligado à eficiência, é exigida racionalização do trabalho objetivando a minimização dos desperdícios, melhorando a produtividade para alcançar ótimos resultados. A organização é relacionada às pessoas que buscam a melhor maneira para agir, a divisão do trabalho e a definição das partes envolvidas para a realização do objetivo.

A direção está associada à liderança, e esta é uma função difícil de definir, por sua complexidade e variedade de conceitos. Este trabalho não pretende fazer uma grande discussão sobre os diferentes estilos de liderança nem suas influências, porém apresenta os conceitos de liderança em poucas palavras, considerando que liderar é usar as habilidades técnicas, conceituais e principalmente humanas, para construir com as pessoas o resultado esperado.

Stoner e Freeman (1999) descrevem que liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.

Chiavenato (2000, p. 7) diz:

Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

Por sua relação direta e constante com as pessoas, a habilidade principal na liderança é a pessoal. Saber se comunicar sem ruídos e possuir uma relação interpessoal ativa em sua forma de trabalho são imprescindíveis para que se possa trabalhar no líder o conceito de que, além de construir, deve fazer com que seus liderados construam os melhores resultados.

Controlar é saber se o que foi planejado e organizado está atingindo os resultados esperados; é medir o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. Faz-se fundamental o controle, para garantir a eficiência e eficácia da administração.

Stoner e Freeman (1999) dividem a função de controle em quatro elementos: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e, caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

Sobre a finalidade do controle, Stoner e Freeman (1999, p. 7) apontam: “Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido”. De maneira semelhante, Chiavenato (2000) fala que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Mediante o controle, pode-se identificar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo, se possível, ou, se o processo está ocorrendo de maneira insatisfatória, serem propostos ações corretivas ou novos direcionamentos.

Eficiência é a forma de fazer as coisas da melhor maneira possível, evitando desperdícios e aumentando a produtividade.

Segundo Stoner e Freeman (1999), eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização. Porém uma abordagem da eficiência como uma medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177), que afirma:

Eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Dessa forma, para um bom processo administrativo, é importante manter-se sempre eficiente, evitando retrabalhos e desperdícios diversos, pois é o retrabalho que influencia negativamente nessa relação de recursos aplicados para o desenvolvimento das tarefas.

Eficácia relaciona-se aos fins, ao objetivo correto a se perseguir. Ela está muito associada à eficiência, que é a garantia de minimizar o retrabalho. Sem o direcionamento correto para a melhor execução, todo o esforço aplicado só levará a resultados desnecessários.

Segundo Stoner e Freeman (1999), eficácia constitui a capacidade de determinar objetivos apropriados. Essa teoria é complementada em uma abordagem da eficácia como uma medida de desempenho feita por Chiavenato (2000, p. 177), quando diz: “A eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

Assim, mede-se o nível de eficácia da administração determinando os melhores objetivos a se perseguir. A empresa deve definir, além do bem e serviço produzidos, a estratégia de estabelecer o melhor caminho percorrido para atender às necessidades do seu cliente, garantindo a satisfação e a diminuição de custos de investimentos de recursos desnecessários com retrabalhos no processo.

DESENVOLVIMENTO

Após a implantação do CTe pelos fornecedores, houve a identificação pela área do tributário da empresa de alguns impactos nos processos de rotina que necessitavam de adequação. Portanto, o departamento de tributário da empresa iniciou o acionamento das demais áreas, informando os impactos e identificando um ponto focal e a pessoa que ficará responsável pela identificação dos problemas no novo cenário e que possua o conhecimento do processo na

companhia, auxiliando assim nas oportunidades e correções necessárias. Essa ação precisa ser implantada no processo de todas as plantas da Empresa X situadas no Brasil.

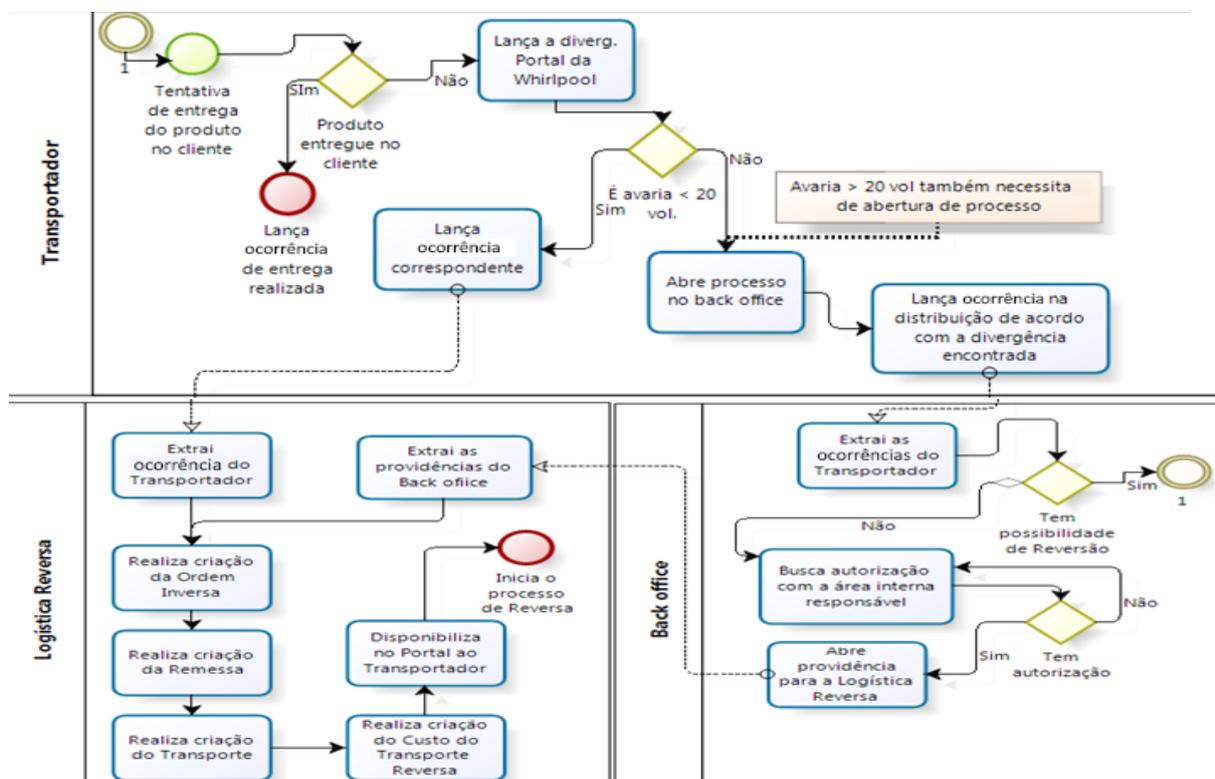
Foram realizadas reuniões semanais, em que ocorreram decisões importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Definiu-se que nesse novo cenário de implantação do CTe a empresa poderia em uma auditoria ou fiscalização ser penalizada como coparticipante da operação de responsabilidade do transportador ao pagamento do ICMS para o estado origem na devolução.

Trata-se de fato recorrente a empresa utilizar o operador logístico denominado de MLog, com endereço anexo às plantas ou ao local de produção e expedição dos produtos da empresa, pois, com essa documentação de ida, o transportador poderia ignorar a informação de devolução do cliente utilizando essa documentação da Empresa X de distribuição, causando o risco fiscal.

Iniciou-se o desenho do projeto desenvolvido nesse estágio para a oportunidade sistemática da automatização do processo de devolução, na tentativa da solução de um problema antigo de retrabalho das áreas de *back office*, transportador e logística reversa.

Os dados levantados foram baseados no processo de devolução, demonstrado conforme a Figura 1.

Figura 1 – Fluxo do processo da logística reversa



Fonte: Material de Treinamento Interno – Empresa X (2014)

O fluxo demonstra as etapas do processo. Inicialmente ocorre a informação da situação da nota fiscal da Empresa X na distribuição, pelo transportador no sistema Transportation (TMS, SAP), utilizado pela organização. Deve ser selecionada a ocorrência que será lançada, seja ela de divergência, seja de entrega ao cliente. Com o lançamento de ocorrência de entrega ao cliente, o processo é finalizado. Assim, não existe a reversa nessa operação. Já nos casos em que o transportador informa que há divergência constatada ou não pelo cliente na entrega, é determinada, além da ocorrência padrão de lançamento, a responsabilidade da área interna, que realizará a tratativa para a sequência na devolução por meio do motivo da devolução.

A área da logística reversa precisa fazer a extração diariamente das providências geradas pelo *back office* no *software* CRM SAP e posteriormente a extração no SAP R/3 das ocorrências de avarias lançadas pelo transportador no portal Transportation, compilando essas informações em uma planilha de Excel.

Esse processo de devolução contempla, na criação dos documentos de ordem inversa da autorização, para a Empresa X, do retorno para a empresa do produto em questão. Em seguida, é feita a criação da remessa, que é a forma sistemática para as plantas em questão realizar o faturamento em si, liberando todo o crédito contemplado na ordem inversa.

Na sequência existe a necessidade da criação do documento de transporte de reversa, com todos os dados tanto do cliente, origem e destino, quanto de valor e mercadoria envolvida no processo de devolução. Criando o transporte, necessariamente é gerado o documento de custo. Sem esse documento, não haverá valor de frete nem imposto para informação ao transportador. Ou seja, o documento de transporte não será válido.

Com as etapas de criação finalizadas, o transportador tem a visualização e a autorização do processo de devolução, pela geração sistemática de um documento denominado de pré-cálculo, que é o documento de transporte, com as informações necessárias para a emissão do seu CTe, para seguir com a devolução do produto e posteriormente realizar a cobrança do frete.

Após a finalização das etapas de criação e disponibilização do documento de transporte, existe ainda a necessidade de terminar as providências geradas pelo *back office* no CRM SAP. Para os casos extraídos diretamente das ocorrências do transportador, é realizado o lançamento de ocorrência, finalizando a distribuição e iniciando o processo de reversa ou devolução.

Em um levantamento do período de janeiro a junho de 2014 da quantidade de *input* da demanda da área do *back office* e do transportador, que é o lançamento da ocorrência pelo portal Transportation, houve a identificação do quanto é alta a demanda de recebimento para *input* de devolução no período em análise. O percentual de devolução, de 55%, ficou relativamente próximo ao observado no ano anterior. Ele corresponde à demanda recebida pela área de logística reversa, cuja origem é a área do *back office*. Os outros 45% equivalem à demanda recebida diretamente do transportador mediante o seu lançamento no portal Transportation. A média de criação no período de janeiro a junho de 2014 é de 572 ordens inversas e demais etapas da operação de reversa criadas por dia, o que se considera uma quantidade muito elevada. Sendo assim, foi identificado que o alto volume recebido diariamente não compreende a garantia de retorno imediato ao solicitante. O tempo de criação da demanda total recebido todos os dias está definido em três dias pela área de logística reversa, tempo resultante para a criação de todas as etapas do processo e finalização do *input* das áreas do *back office* e transportador.

Houve então a medição do *lead time* do processo em cada etapa, demonstrando o tempo de execução dele. Nessa análise, pôde-se identificar que o tempo total de criação é de sete minutos para a execução de todo o processo. O tempo de criação de cada etapa é alto, comparado com a demanda diária do período. Considerando a variação do sistema, esse *lead time* pode sofrer alteração. Com base no *lead time* das etapas, utilizou-se a identificação da capacidade produtiva da área de logística reversa, que pode ser medida conforme a fórmula apresentada:

$$\text{Capacidade produtiva} = \frac{\text{Tempo disponível}}{\text{Tempo padrão}}$$

Sendo assim, o tempo disponível atualmente na operação é de nove horas. O tempo padrão para a criação de acordo com a soma do *lead time* do processo é de sete minutos, e a quantidade de pessoas na operação é correspondente a duas. Tem-se o seguinte resultado, com a aplicação da fórmula:

$$\text{Capacidade produtiva} = \left(\frac{9 \times 2}{- \frac{7}{60}} \right) = \left(\frac{18}{0,116667} \right)$$

Capacidade produtiva = 154 ordens inversas criadas/dia

Com base no cálculo realizado, a capacidade produtiva de criação diária é de 154 ordens, porém a média informada anteriormente na identificação da demanda foi de 572 ordens, comprovando que a área de logística reversa não tem condições de garantir a demanda diária imediata de retorno ao transportador, que é a exigência do projeto de implantação do CTe.

Houve então, em conjunto com os integrantes do projeto, um *brainstorming* para a identificação da causa e dos efeitos da operação. Fundamentados na lista de causas levantadas, os membros da equipe estabeleceram, com auxílio ainda da ferramenta Ishikawa, as causas e sua contribuição no impedimento na realização da garantia do retorno imediato do ICMS ao transportador.

Foi identificado então pelo grupo que a causa real no impedimento do processo é o sistema da empresa, e apenas na operação distribuição o transportador recebe o Notfis, que são os dados do documento de transporte gerado eletronicamente, agilizando a identificação da operação. Não existe essa ferramenta na área de logística reversa. Ou seja, a área não possui um arquivo diretamente no seu sistema com as informações do pré-cálculo e para facilitar o processo de identificação e emissão do CTe.

Outro ponto é que não existe vínculo entre as informações mencionadas no SAP R/3 com as do CRM 5.0. Por mais que ambos sejam da mesma empresa, como um é mais direcionado ao canal de relacionamento do cliente e o outro para a operação dentro da empresa, a falta desse vínculo faz com que as áreas precisem abrir mais de um documento de controle de informações (processo e providência) e anexar planilhas geradas em Excel para que a logística reversa possa criar a demanda extraída no CRM 5.0 no SAP R/3 e novamente entrar no CRM 5.0 apenas para finalização da providência, informando o número dela e demais detalhes da documentação criada.

Outra causa no atraso do recebimento da demanda é a área do *back office*, que contempla as áreas de Atendimento B2B e B2C (pessoa jurídica e pessoa física). Existe a necessidade da abertura de mais de um documento de controle para a mesma situação (processo e providência), o que gera retrabalho e prolonga mais o atendimento, análise e identificação da divergência para repassar à área da logística reversa a realização da criação.

Os transportadores também são uma causa considerável no processo. Eles lançam as ocorrências e, para os casos em que a reversa extrai a informação, nem sempre mencionam no campo de observação o motivo correto, gerando retrabalho na identificação do motivo e demora no retorno da informação. Por fim, existe a operação da logística reversa, que recebe a demanda e que precisa entrar em sistemas e planilhas do Excel para garantir a criação manual dos documentos para cada nota de distribuição. A demanda é alta e o retrabalho também, pois toda a compilação de planilha e relatório, criação e finalização manual demanda grande esforço.

Após análise das causas, o grupo entendeu que a melhor maneira de garantir a informação ao transportador de forma imediata e reduzindo o retrabalho nos processos era o desenvolvimento sistemático da automatização da ordem inversa. Assim, iniciou-se o plano de ação para o desenvolvimento do projeto de melhoria.

Para adequar-se ao novo cenário, foi determinada em conjunto, em uma das reuniões, a necessidade de alterações sistêmicas, não apenas no processo e na área da logística reversa, mas também na área relacionada ao crédito do cliente, adequações na área do tributário, frete receita da companhia e recepção automática desses conhecimentos eletrônicos.

Por esse motivo, houve mais força no interesse da companhia e a aceitação do desenvolvimento sistemático, por causa da quantidade de alterações encontradas. Após a definição da empresa que desenvolverá as alterações sistêmicas para o desenvolvimento do

projeto, foi dada continuidade ao *brainstorming* do grupo para a identificação dos pontos-chave de alteração e impacto da operação com as alterações sistêmicas. Identificaram-se três ações principais para desenvolvimento: as operações existentes, contemplando os transportadores e a forma de operação que eles utilizam no processo de reversa da Empresa X; os processos de operação, considerando as etapas e os prazos de criação; e as alterações necessárias, englobando contratos de transportadores e formas de amarração para a garantia do objetivo idealizado no projeto. Garantiram-se ainda os responsáveis pelo desenvolvimento, levando em conta as áreas internas da empresa e as demais empresas de consultoria que estão prestando o serviço à Empresa X nesse período de adaptação e transição.

Abrangeram-se também as adequações necessárias do processo em relação à operação da área de logística reversa com o transportador na garantia da emissão no prazo e da forma correta do seu conhecimento de transporte, todo o alinhamento em contrato, com as áreas de suprimentos da empresa, e os comunicados da alteração do processo e reforço das responsabilidades da Empresa X e do transportador nesse cenário.

Com a identificação dos processos, fez-se o mapeamento inicial dos GAPs e das ações relacionadas por responsabilidade e prazo de desenvolvimento e disseminação. As ações para início do desenvolvimento do projeto foram identificadas e designadas a seus respectivos responsáveis.

A primeira ação foi a contratação de dois recursos em caráter temporário e contingencial no período de seis meses, para a criação da demanda e garantia do retorno ao transportador no mesmo dia. A contratação foi realizada pela área de logística reversa, porém os custos foram alocados na conta e no centro de custo do projeto.

Houve a revisão do fluxo do processo de recebimento da demanda, em reuniões com os responsáveis pelas áreas internas da Empresa X. Após as reuniões, ficou acordada a redução do retrabalho em abrir um processo e posteriormente uma providência. Em definição, a área de *back office* substituirá a abertura da providência de futura extração pela área de logística reversa em uma ocorrência, e essa ocorrência estará vinculada no novo monitor adquirido com a prestação de serviço da empresa de desenvolvimento sistêmico para o recebimento de informações e criação automática das ordens.

A equipe do projeto e demais áreas, como suprimentos e gestão de parceiros, garantiu a informação no contrato dos transportadores da responsabilidade da execução do procedimento legal. Foi enviado a todos o comunicado reforçando a operação, contemplando também o entendimento do processo e repasse ao transportador.

Ficaram como responsabilidade da acadêmica o detalhamento do processo e as alterações que seriam necessárias para a automatização na empresa de desenvolvimento sistemático. O conhecimento no processo de criação facilitou esse desenvolvimento e a elaboração do projeto.

Ações a serem implantadas consistem em movimentos que, por falta de verba e mão de obra de desenvolvimento sistemático, o grupo do projeto optou por desenvolver no decorrer do ano seguinte. Foram elaboradas as ações, que retornaram com o desenvolvimento de *changes* e orçamentos para execução, porém como o valor não contemplava a negociação já realizada pela empresa contratualmente, a área de tributário da empresa buscou ajuda à área de tecnologia da informação para auxílio e rateio do novo valor orçado pela empresa de desenvolvimento. A área de tecnologia da informação, somada à gerência da área de logística, aceitou o rateio, dando sequência à realização da melhoria. Por esse motivo, foram mapeadas as ações.

As ações futuras foram desenvolvidas no ano de 2015 e contemplam a redução de custo no frete de devolução, garantindo regime especial para que a Empresa X realize a devolução de produtos de suas filiais, fato este que já está acontecendo; o processo foi alterado para a redução do custo.

Outras ações correspondem a fatores importantes e complementares a esse projeto de melhoria. A primeira é referente ao Notfis de reversa, e será realizado o desenvolvimento de um modelo semelhante ao utilizado na distribuição. Dessa forma, o transportador está isento da necessidade de entrar no portal Transportation e realizar a impressão do pré-cálculo; todas essas informações serão migradas via intercâmbio eletrônico de dados (EDI) ao sistema do

transportador. O aumento do campo de nota de devolução do cliente, mencionado no portal Transportation pelo transportador ou no SAP R/3 pela área interna, permite descrever os dados da nota fiscal e assim verificar os procedimentos para correção. Com a nota fiscal eletrônica, já há clientes com numeração maior que seis dígitos, o que impossibilita que exista o lançamento de todos os dígitos para a criação correta citando a nota fiscal de devolução. Os resultados obtidos contemplam as melhorias alcançadas por meio das ideias apresentadas no decorrer da execução realizada no estágio. No planejamento da ação de responsabilidade da acadêmica, iniciou-se, com o diagnóstico do processo e da operação, o levantamento das necessidades, dos impactos, chegando às particularidades.

Nessa etapa, partiu-se para a direção, o caminho que deveria ser desenvolvido para que o projeto de melhoria fosse elaborado de forma eficiente e eficaz.

Iniciou-se a definição de como automatizar o sistema com reuniões entre áreas, a equipe do projeto e a consultoria de desenvolvimento do sistema operacional, na busca pela melhor forma de vincular essa automatização. A conclusão foi imediata, e a forma adotada na automatização, por meio de ocorrência. A ocorrência já é a base para a identificação de todo o processo tanto de distribuição quanto de reversa, pois é por meio das ocorrências que primeiramente o transportador reporta a posição e situação do produto, seja este destinado ao cliente, seja à planta de origem da Empresa X.

Como o transportador já utiliza as ocorrências e o conceito da utilização, não haveria alteração no seu processo. Deveriam apenas ser padronizados e inseridos alguns pontos que garantissem que futuramente o processo reverso seria criado corretamente.

Esse lançamento ocorrerá diretamente no SAP R/3, e após o lançamento a informação estará disponível no monitor de reversa para criação de todo o processo.

Para o transportador, realizou-se apenas a adaptação das ocorrências já existentes, considerando-as no novo fluxo automático. Dessa maneira, no momento em que o transportador lançar as ocorrências antes extraídas pela reversa, no relatório do SAP R/3, a informação estará também no monitor de reversa para a criação automática.

Foi identificada também a necessidade de melhoria no portal Transportation de lançamento pelo transportador, com base em sua informação no campo observação, com padrão determinando o motivo da devolução. Houve também a necessidade da alteração na transação de lançamento de ocorrência no SAP R/3 de uso exclusivo das áreas internas, o *back office*. Essas melhorias devem-se ao fato de que para toda devolução precisa ser associado um motivo de devolução. Nesse motivo são determinados o responsável pela devolução e a área que arcará com o custo após a finalização da ordem com o faturamento na planta. Após a análise concluída, é iniciada a organização do trabalho e realizado o cronograma de inclusões das informações no sistema.

Feitos os testes no monitor desenvolvido na transação, foi criada no SAP R/3 uma área denominada ZREC. Nela já foram contempladas as alterações mapeadas de melhoria, garantindo que todos os pontos planejados inicialmente estão sendo executados pelo monitor.

Nesse momento foi desenvolvida uma lista de identificação dos GAPs do projeto e suas responsabilidades, para que existisse uma ferramenta de fácil utilização e gerenciamento. Nessa lista existem as solicitações de alterações no monitor, como uma frequência de *job* automático para criação da ordem, vínculo da ZREC com demais transações do SAP R/3 para retorno da ocorrência ao transportador, ou as áreas do *back office*, em caso de lançamento irregular que impossibilite a criação automática, entendimento do monitor na identificação das etapas de criação, sinalizando os casos em que houve erro ou não, criação diferenciada para os motivos de devolução em que não existe produto nem a necessidade da criação do transporte, cadastro caso sejam inseridas novas operação ou ocorrências, entre outros. O monitor no SAP R/3 na transação da ZREC substitui o uso de diversas transações na atividade diária.

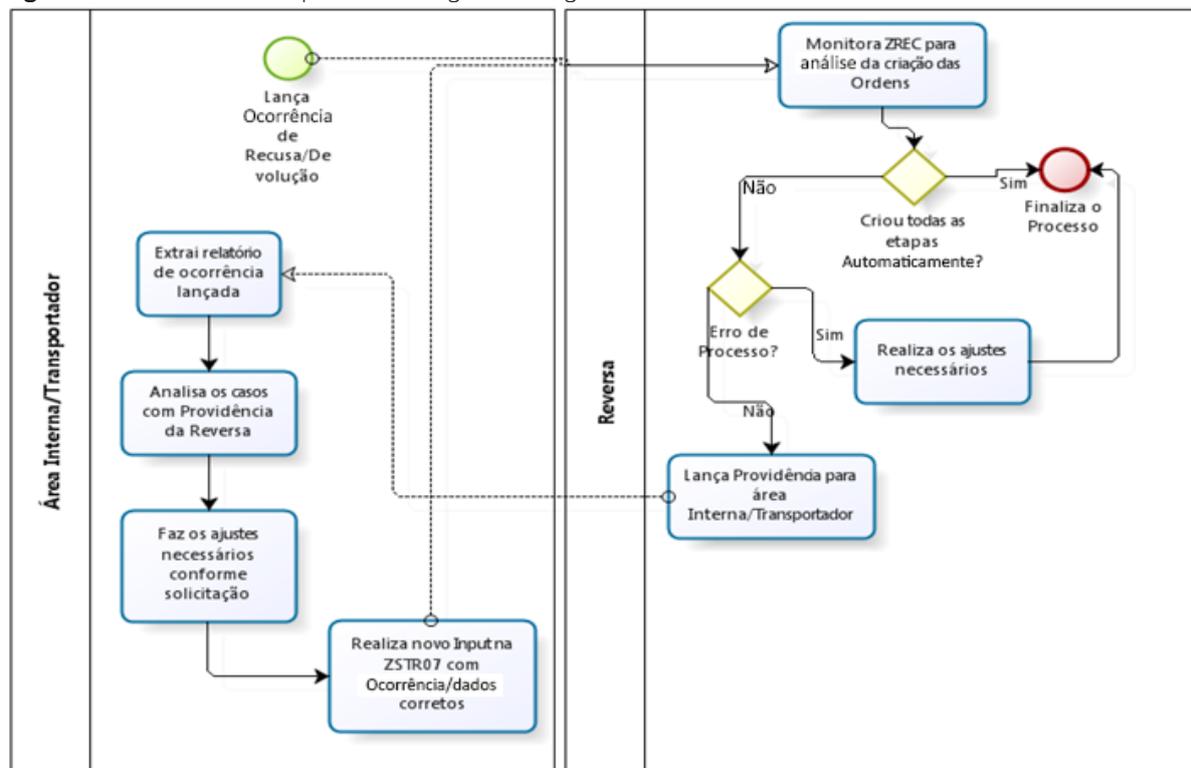
Quase todos os GAPs encontrados no monitor ZREC de criação automática no processo de recusa e devolução foram resolvidos antes do Go Live do projeto, que aconteceu no fim do estágio, facilitando o desenvolvimento do processo diário e a criação 100% automática da operação.

Os resultados potenciais executados no decorrer do projeto podem ser classificados em pontos negativos e positivos. Pode-se mensurar como ponto negativo a finalização do contrato dos recursos/colaboradores contratados temporariamente para vazão na demanda; infelizmente não houve alocação desses recursos em outro processo na companhia. Outros pontos negativos são as ações a serem implantadas, que necessitam do ajuste para garantia da solução, e o enquadramento da operação conforme o escopo inicial do projeto.

Como ponto positivo, identificaram-se a agilidade no processo com a garantia da criação de 100% da demanda no dia do *input*, pois existe um *job* na automatização da ZREC executado de três em três horas sequencialmente; a redução do retrabalho interno, porque não existe mais a necessidade da compilação de planilhas; a criação manual de nota a nota e o retorno manual de caso a caso com informação em mais de um sistema operacional; e a alocação de apenas um colaborador na correção das divergências de lançamento por parte do transportador ou da área do *back office*, por ser utilizado apenas o sistema operacional do SAP R/3. Houve a possibilidade da vinculação dessa transação com demais transações para facilitação da análise de divergências e retorno, criação correta e diferenciada de acordo com o processo de reversa, ganho na oportunidade desse desenvolvimento conforme adaptações governamentais, o que possibilitou a redução do custo do desenvolvimento e a sua realização em curto prazo.

Entre todos esses resultados apontados, destaca-se a forma mais *lean* de trabalho na reversa identificada no novo fluxo do processo na operação de recusa e devolução, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Novo fluxo do processo origem da logística reversa



Fonte: primária (2014)

Após a elaboração do novo fluxo de processo, foi desenvolvido o material de treinamento. Depois disso, a acadêmica garantiu o treinamento de toda a equipe, principalmente do colaborador que ficaria responsável pelo monitoramento da transação.

Dessa forma, o projeto foi finalizado com o total de aproveitamento e totalmente eficaz.

CONCLUSÃO

Este projeto de melhoria refere-se à automatização do processo de recusa e devolução da área da logística reversa da Empresa X. A área de logística reversa situa-se na planta de Joinville (SC), porém a criação e o monitoramento do processo de reversa abrangem as plantas de fabricação e distribuição no Brasil e demais parceiros que são expedidos pela empresa.

Com a realização desse estágio, foi possível conviver com demais áreas da companhia, ampliando o conhecimento do processo e a integração da atividade da reversa com as demais áreas. O objetivo geral do trabalho, de análise e identificação dos impactos do processo, de operação e até sistemáticos, foi atingido. Dessa forma, houve redução considerável de atividades e do *lead time*, transformando a área da logística reversa em uma operação mais enxuta.

Durante a realização deste trabalho, foram encontradas diversas dificuldades. Entre elas, estava o entendimento da empresa de sistema de informação que fez o desenvolvimento sistemático. Nesse momento, o uso do planejamento e da organização pela estagiária garantiu o entendimento do processo e os testes, que dia a dia contemplavam erros distintos. Como no processo existe mais de um canal de demanda, houve a necessidade da adequação sistemática e processual e da elaboração de comunicados e manuais de treinamento para a garantia do resultado. O que mais dificultou no desenvolvimento do projeto foi a resistência da própria equipe, na autorização das melhorias, já que as alterações de sistemas sempre envolvem valores altíssimos. Os próximos passos correspondem à continuidade das ações relacionadas neste trabalho, para garantia da finalização e retorno automático ao transportador sem a utilização do portal.

Houve grande desenvolvimento da estagiária com a agregação do conhecimento adquirido nesse período na instituição Universidade da Região de Joinville (Univille) e por meio de autores renomados na fundamentação deste trabalho, gerando a oportunidade necessária para a aplicação da teoria na prática. Este projeto reconheceu profissionalmente a estagiária, perante os seus colegas de trabalho e a gerência da Empresa X, e a encaminhou para a tão esperada promoção de analista.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Edição Compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

OLIVEIRA, Silvio L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO COMERCIAL DA EMPRESA X CORRETORA DE SEGUROS LTDA.

Caio César Passos¹
Claudio Melquiades Medeiros²

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objetivos a análise e a elaboração de uma proposta de melhoria a ser implantada no processo comercial de uma empresa do segmento de venda de seguros. O estágio aconteceu no período de 1.º de março de 2014 a 30 de setembro de 2014, na X Corretora de Seguros LTDA.³, a qual opera em Joinville (SC). A empresa X tem como focos a comercialização e administração de apólices de seguro de automóveis e residências, comercializando também seguros empresariais, seguro de vida, entre outros. Partiu-se da premissa de que todo processo administrativo pode ser melhorado, possibilitando mais produtividade e lucratividade. Assim, supõe-se que no processo de venda de seguros também podem ser efetivadas melhorias.

Como etapas iniciais de observação e estudo, foram identificados os procedimentos e as rotinas. Também houve a realização de *benchmarking* quanto à concorrência.

Para a visualização de melhorias que pudessem ser introduzidas, foram efetivadas reuniões com o pessoal envolvido, bem como desenvolvida pesquisa bibliográfica. As sugestões de melhoria foram apresentadas à diretoria.

Com o avanço da tecnologia e com o aumento da concorrência no setor de seguros, é de suma importância que as organizações revisem seus processos administrativos, para não perder o poder competitivo.

Verifica-se que as corretoras de seguro de pequeno porte enfrentam muitas dificuldades para a aquisição de licenças de *softwares* que poderiam melhorar o seu processo comercial. Por sua vez, as corretoras de grande porte utilizam modernos sistemas, conseguindo enorme diferencial competitivo.

Uma alternativa para que as pequenas empresas que atuam nesse ramo possam crescer de maneira satisfatória, sem o suporte dessas tecnologias, é a constante evolução de seus processos de gestão.

Na empresa X, a gestão é centralizada em um único diretor, o qual responde pelo planejamento estratégico, pelas questões da administração financeira, pela área de sinistros e pela prospecção de grandes e pequenos negócios.

¹ Egresso do curso de Administração da Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Orientador de trabalho de conclusão de estágio da Univille.

³ Nome fictício, diante da não autorização do uso do nome da empresa em que foi desenvolvido o estágio.

A atividade comercial é feita por funcionários internos, que também, eventualmente, fazem visitas aos potenciais clientes.

Os clientes da empresa são em sua maioria da região de Joinville, porém a atuação do empreendimento estende-se a outras cidades. Uma parte substancial da receita provém da parceria firmada com revendas de automóveis.

O setor administrativo da empresa está centralizado em apenas um funcionário, responsável pelos setores de pós-venda, compras e financeiro.

Para a realização deste trabalho de conclusão de estágio, foram desenvolvidas as seguintes etapas: projeto de estágio, definição dos objetivos geral e específicos, definição do campo de estágio, fundamentação teórica, desenvolvimento do estágio e projeto de melhoria.

Uma corretora de seguros, na qualidade de prestador de serviços, deve prezar pela excelência no atendimento aos clientes, procurando relacionamentos duradouros. O crescimento da demanda de cotações e a impossibilidade de grandes investimentos em tecnologia podem causar redução na qualidade de atendimento e aumento no tempo de resposta de tais cotações. Assim, questiona-se: como otimizar o processo comercial da empresa X Corretora de Seguros LTDA. para conseguir diferenciais perante a concorrência?

Foi definido como objetivo geral do trabalho o seguinte: elaborar uma proposta de melhoria no processo comercial da empresa X Corretora de Seguros LTDA.

Foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Mapear o processo comercial da empresa;
- Elaborar procedimentos padronizados;
- Levantar restrições e gargalos do processo comercial;
- Reduzir o tempo de retorno de cotações.

A escolha do problema a ser estudado deu-se ante a grande concorrência que existe atualmente no mercado de seguros. As corretoras precisam buscar atualizações e acompanhar a tecnologia para crescer ou até mesmo para se manter no mercado. Diante dessa realidade, as empresas de médio e grande porte fazem grandes investimentos em tecnologia, diferentemente da maioria das pequenas corretoras.

As novas tecnologias existentes no mercado exigem alto investimento, contudo o consumidor dá preferência às empresas que têm mais agilidade nas cotações e na prestação dos serviços.

Assim, a proposta de melhoria poderia contribuir para que a empresa apresentasse um diferencial ao mercado, fidelizando o cliente, mesmo não dispondo de *software* sofisticado ou de última geração.

Para a elaboração deste trabalho de conclusão de estágio, foi utilizado o método dedutivo. Segundo Gil (1999), tal método é um conjunto de processos intelectuais e técnicos necessários à investigação científica. Como o conhecimento científico se fundamenta na razão, precisa ser sistemático, a fim de ser testado e comprovado por outros membros da comunidade científica.

Com o intuito de buscar diferentes pontos de vista dos funcionários da corretora e da diretoria, foram realizadas reuniões, visando ao desenvolvimento dos objetivos específicos da proposta de melhoria. Também foram feitas observações e alterações momentâneas nos procedimentos, com monitoramento da qualidade do processo.

A fundamentação teórica da investigação teve como base a pesquisa bibliográfica e também aquela efetuada em periódicos e *websites*.

ABORDAGEM HISTÓRICA E CONCEITUAL DE SEGUROS

O seguro é baseado no conceito de compartilhamento ou divisão de riscos. Segundo Souza (2007, p. 3), para estudar as origens do seguro,

recorre-se ao clássico caso dos comerciantes da Babilônia no século XIII a.C. Preocupados com o risco de perda dos camelos na travessia do deserto em direção aos mercados das regiões vizinhas, eles formavam acordos nos quais: quem perdesse um camelo, na travessia pelo deserto, por desaparecimento ou morte, receberia outro, pago pelos demais criadores.

Também informa o autor que o seguro tem ligação direta com o instinto de conservação do ser humano, pois sinais primitivos de preocupação do homem em se segurar ou se autoprotger são encontrados desde a Pré-História. “Não bastava se proteger dos animais e das pragas; o homem tinha que se resguardar dos terremotos, dos raios, da chuva e de seus semelhantes. Apenas os mais prevenidos sobreviviam” (SOUZA, 2007, p. 3).

Prosseguindo, Souza (2007) esclarece que nos primórdios da humanidade não havia nenhuma instituição especializada em gerenciar riscos. Os sinistros eram remediados após a sua ocorrência, ao contrário do que acontece hoje, em que a prevenção das perdas é feita por meio de um pagamento antecipado: o prêmio.

Pode-se dizer que o seguro visa recuperar o equilíbrio econômico desestabilizado, sendo vedada, por lei, a possibilidade de se revestir do aspecto de jogo ou de dar lucro ao segurado.

A busca pela qualidade de vida envolve, entre outros aspectos, a constituição do patrimônio e da renda familiar, os quais são acumulados em anos de trabalho e que podem ser danificados ou subtraídos, em decorrência da exposição a riscos imprevisíveis e inevitáveis. A necessidade de estar protegido contra o perigo, a incerteza quanto ao futuro e a possibilidade de perdas dos bens e da renda da família e do indivíduo acompanham o homem em sua evolução.

A finalidade do seguro está ligada à proteção dos indivíduos, da família e da própria sociedade. Segundo Souza (2007, p. 32),

seguro é uma operação que toma forma jurídica por meio de um contrato, em que uma das partes (segurador) se obriga com a outra (segurado ou beneficiário), mediante o recebimento de uma importância estipulada (prêmio), a compensá-la (indenização) por um prejuízo (sinistro), resultante de um evento futuro, possível e incerto (risco), indicado no contrato.

Se o segurado não quitar determinada parcela, o seguro é cancelado após o fim do prazo calculado por meio da quantia paga, sem direito a indenização.

Conforme Souza (2007), o seguro baseia-se no conceito de compartilhamento de riscos, tendo como elementos essenciais o mutualismo, a previdência e a incerteza.

Classificação dos seguros

De acordo com a legislação, o seguro é classificado em três áreas, que abrangem todos os tipos de seguro. Segundo a Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG, 2013, p. 29),

os ramos elementares visam garantir perdas e danos, ou responsabilidades provenientes de riscos de fogo, transporte, acidentes pessoais e outros eventos que possam ocorrer afetando pessoas, coisas e bens, responsabilidades, obrigações, garantias e direitos.

Nos ramos elementares, encontram-se os tipos de seguro mais populares hoje no Brasil, como o de automóvel, de residência, empresarial, de

vida, os que, com base na duração da vida humana, visem a garantir a segurados ou terceiros, o pagamento, dentro de determinado prazo e condições, de quantia certa, renda ou outro benefício. As sociedades seguradoras autorizadas a operar seguros de pessoas poderão, também, operar seguro de acidentes pessoais e seguro habitacional, na forma regulamentada pelo Conselho Nacional de Seguros Privados – CNSP e pela Superintendência de Seguros Privados – SUSEP (FUNENSEG, 2013, p. 29).

Os seguros da categoria *vida*, ao contrário do que ocorre em outros países, não são muito utilizados no Brasil, pois ainda não existe uma cultura desenvolvida a respeito da importância desse tipo de seguro.

Para a Funenseg (2013, p. 29),

a categoria Saúde visa garantir o pagamento em dinheiro ou reembolso, dentro dos limites estabelecidos nos contratos, das despesas médico-hospitalares, decorrentes de acidentes ou doenças, do segurado titular e respectivos dependentes incluídos na apólice. Desde a criação da Agência Nacional de Saúde – ANS, o Seguro Saúde saiu da jurisdição da SUSEP sob todos os aspectos legais.

Assim como as demais categorias, a categoria *saúde* é de extrema importância para a sociedade. Além de ajudar as pessoas a terem mais qualidade de vida com o tratamento adequado e de qualidade, também protege seus patrimônios em casos de extrema necessidade.

Contratos de seguro

Para a efetivação do seguro, é indispensável a formulação de um contrato. Os instrumentos essenciais dos contratos de seguro são a proposta e a apólice.

De acordo com a Funenseg (2013, p. 39):

A proposta de seguro é o documento através do qual o segurado expressa a sua vontade de celebrar o contrato de seguro. Por meio da análise dos elementos da proposta, a seguradora mensura o risco e avalia se poderá assumi-lo ou não. Sua finalidade é satisfazer uma necessidade técnica.

A proposta é, de maneira formal, a manifestação de vontade de quem quer efetivar um contrato de seguro. É importante observar que somente aquele que possui a capacidade jurídica para preencher e assinar a proposta pode fazê-lo, proponente, estipulante ou corretor. Conforme a Funenseg (2013, p. 39):

A apólice é o documento emitido pelo segurador a partir da proposta que formaliza o contrato de seguro, contendo as cláusulas e as Condições Gerais, Especiais e Particulares. Existem vários tipos de apólices, como apólice avulsa, de riscos nomeados, de riscos operacionais entre outros.

É importante frisar que a análise e a aceitação do risco feitas pela seguradora têm como base a proposta. Então, é de extrema importância que todos os dados estejam corretos.

Segundo a Funenseg (2013, p. 40):

O certificado de seguro é o documento emitido pela seguradora e enviado aos segurados, contendo a certificação da contratação do seguro. Exemplo: nos seguros de vida, são emitidos certificados individuais.

Existem, ainda, outros instrumentos do contrato de seguro, utilizados somente em algumas situações, como: bilhete de seguro, endosso ou aditivo e averbação.

Regulação e fiscalização no Brasil

A regulação e fiscalização do mercado estão integradas no Sistema Nacional de Seguros Privados do Brasil (SNSP), composto do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), da Superintendência de Seguros Privados (Susep), do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB Brasil), das sociedades seguradoras, das sociedades de capitalização, das entidades de previdência complementar aberta e dos corretores habilitados a atuar nesses segmentos.

Corretor de seguros

Corretor de seguros é o profissional do ramo de seguros certificado pela Funenseg e com registro na Susep. Pode atuar como autônomo, pessoa física e pessoa jurídica, ou em uma corretora de seguros. O referido profissional tem como principais funções promover, intermediar, administrar contratos de seguro, defender os direitos dos segurados e proporcionar a eles mais segurança e eficácia, tanto na contratação quanto na utilização de uma apólice de seguro. Ele intermedeia a relação entre segurado e seguradora, sempre orientando o segurado e esclarecendo a ele seus direitos e obrigações. De acordo com a Funenseg (2013, p. 85):

Corretor de seguros: intermediário, pessoa física ou jurídica, legalmente autorizada a angariar e promover contratos de seguro entre as seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ser brasileiro ou estrangeiro e, se pessoa física, com residência permanente no país.

O corretor de seguros também age como consultor de riscos: analisa e identifica necessidades do cliente para, por meio de uma apólice de seguro, encontrar uma solução viável que traga segurança e tranquilidade. Promove na sociedade a cultura do seguro, espalhando informação e fazendo com que as pessoas percebam que o seguro é essencial na atualidade.

Comercialização de seguros

As corretoras de seguros comercializam as apólices oferecidas pelas grandes seguradoras. Há por parte dos corretores intensa atividade comercial, no sentido de vender a maior quantidade de apólices possível.

Para Chiavenato (2005, p. 128), “venda é o ato de induzir alguém a trocar algo – mercadorias ou serviços – por dinheiro. Para os autores de *marketing*, venda significa o encontro do agente de oferta com o agente de procura. Juntar a oferta à procura”.

Vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor ao cliente. Esse serviço deve ser útil ou vantajoso, para que o cliente tome a atitude de comprá-lo. Para que a decisão de compra se concretize, o cliente deve se sentir confortável e seguro durante todo o processo da venda.

A venda faz parte de um conjunto maior que se denomina de *marketing*. Segundo Chiavenato (2005, p. 2), “*marketing* constitui uma filosofia de gestão, que reconhece que o ponto focal de toda a atividade está no consumidor, aquele que compra produtos ou serviços da empresa”.

A venda consiste em uma etapa de extrema importância para a organização, porém não é a parte final do processo, visto que o processo de pós-venda vem cada vez ganhando espaço nas empresas. A satisfação do cliente não se limita apenas à venda, e sim envolve o antes, o durante e a pós-venda, pois existe a necessidade do suporte no produto ou serviço.

A atividade de vendas é classificada como ferramenta promocional entre propaganda, promoção de vendas, *merchandising* e relações públicas. Segundo Cobra (1994, p. 21), “a venda pessoal tem sido definida como a comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens”.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 1), “vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela”. Pode-se assumir que todos os processos da organização devem estar voltados para atender ao cliente, assim como os processos comerciais, que precisam estar focados no cliente, processo que influencia diretamente no desempenho do vendedor.

Verifica-se que na atualidade o mercado segurador brasileiro oferece uma grande variedade de produtos que são capazes de se adequar às mais diversas características. Escolher os produtos certos poderá fazer a diferença no crescimento dos negócios de um corretor de seguros.

De acordo com a Funenseg (2013, p. 18):

Na hora de escolher com qual seguradora deve trabalhar, o corretor deve considerar: a sua estrutura, uma vez que esse aspecto irá impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados; a imagem da marca e suas ações de *marketing*; e as ferramentas que são disponibilizadas tanto para a gestão do negócio quanto para a venda do produto. Existem seguradoras que oferecem alguns benefícios extras aos corretores, mas nem sempre oferecem os melhores produtos. Encontrar o equilíbrio será fundamental para estabelecer a estratégia de comercialização.

Algumas seguradoras em outras épocas dispunham de muitos corretores sob a responsabilidade de um único setor comercial, que tem como principal função ser a ponte entre o corretor e a seguradora. Porém é impossível que uma única pessoa consiga atender a um número grande de corretores com rapidez e qualidade. Por esse motivo, algumas seguradoras adotam o atendimento personalizado para corretores que produzem mais ou que possuem maior potencial de vendas. Os demais corretores passaram a ser atendidos por outras estruturas na estratégia comercial da seguradora.

O corretor de seguros deve procurar trabalhar com uma seguradora que possua a cultura de comercialização por meio de corretores e, principalmente, valorize esses profissionais, tratando-os com respeito, ética e investindo no seu desenvolvimento. Tudo isso deve pesar no desenvolvimento das parcerias.

Conforme a Funenseg (2013, p. 20):

Dentro do quesito estrutura, devemos avaliar os processos da seguradora. Deve ficar claro para você que os processos adotados internamente por uma seguradora irão impactar diretamente na velocidade e na qualidade de resposta às suas solicitações. Você não pode esquecer que na outra ponta da linha está o seu cliente, o segurado, que deseja que tudo seja resolvido o mais rápido possível e da maneira mais fácil.

A prestação de serviços valida-se pela qualidade com que é prestada. Essa qualidade diferencia um serviço e gera confiança, que consiste na chave do sucesso do corretor de seguros. Quando se adquire algo intangível, o fator preponderante na decisão está na confiança no fornecedor.

Cria-se a confiança por meio de um relacionamento intenso, que deve ser gerenciado pela proposta da utilização de um sistema de comercialização que fidelize o cliente, ou seja, que faça com que perdure o relacionamento por longo prazo. Para que esse relacionamento aconteça, deve-se utilizar a venda pessoal como estratégia de comunicação com o mercado.

Processo de negócios

A operacionalização do relacionamento da corretora de seguros com os clientes e com a seguradora deve estar respaldada num processo lógico e dinâmico.

De acordo com Spiro (2009, p. 14), “um processo de negócio, processo organizacional ou método de negócio é um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas relacionadas que produzem um serviço ou produto específico para seus clientes ou para um cliente particular”.

Processos de negócio são, portanto, atividades previamente estabelecidas cujo objetivo é determinar como o trabalho será realizado em uma organização. Em outros termos, constituem um conjunto de ações relacionadas entre si de forma lógica e coerente a fim de promover um *output* favorável à empresa, como qualidade total e satisfação do cliente, tanto a nível interno como a nível externo. Uma estrutura de processos de negócio mal concebida pode pôr em

risco a eficiência e a eficácia da organização no que tange aos produtos e serviços gerados e disponibilizados.

Existem muitas definições que mencionam entradas e saídas. O motivo dessa conceituação está no fato de que o propósito de um processo é transformar recursos que entram, que podem ser materiais, formas de energia, informações ou clientes, em recursos com valor, que fazem a diferença para a sociedade.

Para que haja evolução dos processos comerciais, segundo Spiro (2009, p. 65), primeiramente, precisa-se conhecer os processos atuais, passo a passo, para que possam ser detectadas as fraquezas.

Uma organização de vendas não pode ser bem-sucedida sem o domínio do processo.

Para buscar a evolução que se almeja, é necessário se fazer um planejamento operacional, que se refere especificamente às tarefas e operações desempenhadas no nível operacional. O planejamento está voltado para a otimização e maximização dos resultados, para melhor conduzir o caminho para os objetivos da empresa. Esse planejamento também cuida da administração de rotinas, para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa.

Quando se decide o que precisa ser feito, em primeiro lugar, deve se ter em mente quais são as atividades que de fato agregam valor à empresa. O modo como os processos ocorrem depende muito de seu contexto e do conhecimento disponível.

CAMPO DE ESTÁGIO: APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS E PROPOSTAS DE MELHORIA SUGERIDAS

Percebeu-se a necessidade de melhoria nos processos em dezembro de 2013, mês que, via de regra, as corretoras de seguro recebem a maior demanda de pedidos de orçamento. Com o aumento da demanda de cotações via *site*, *e-mail*, presenciais e por telefone, os corretores ficaram sobrecarregados, ocorrendo demora no retorno para os clientes e desatenção em procedimentos burocráticos. Com esses problemas, a qualidade do atendimento caiu, trazendo redução na porcentagem de propostas fechadas, que ficou aquém da esperada.

Com a popularização do *site* da empresa, houve aumento significativo de cotações também de fevereiro de 2014 em diante, verificando-se a sobrecarga dos corretores ao longo desse ano.

Após várias conversas com corretores e com o proprietário da empresa, viu-se que o maior problema do processo comercial era a realização manual das cotações nos *sites* das seguradoras. Trata-se de um procedimento operacional moroso, e sempre ocorrem vários problemas de sistema, lentidão, dados incorretos, cotações recusadas, que minam o tempo útil do corretor, que deveria estar focado na venda, na busca por novos negócios.

Hoje existem vários sistemas de multicálculo no mercado, porém apenas o conhecido como Teleport tem funcionamento comprovado. Infelizmente, em função do alto custo, a aquisição do multicálculo é inviável para a corretora X.

Observou-se que o corretor muitas vezes deixa de dar o retorno imediato para os clientes, por estar ocupado com outras cotações, resolvendo problemas ou enfrentando a instabilidade do sistema de transferência de dados. Também foi de fácil visualização a perda de propostas fechadas por meio das chamadas cotações urgentes. O corretor recebe uma cotação que precisa de urgência, e nessa urgência não há tempo hábil para fazer a pesquisa em todas as seguradoras. Assim, a cotação é feita em apenas algumas, deixando o preço do seguro e a comissão do corretor comprometidos.

Viu-se ainda que o controle das cotações que os clientes ainda não fecharam é feito mediante formulários. Esses formulários são guardados pelos corretores em gavetas, sem controle nenhum. Várias cotações que ficam nessas folhas são possíveis negócios a serem concretizados, e muitas vezes eles não se concretizam, por vários fatores, como:

- Demora do corretor para entrar em contato em uma segunda abordagem;
- Esquecimento do corretor sobre o detalhe que estava impedindo a concretização da venda;
- Falta de histórico para uma abordagem eficaz;
- Perda de dados importantes;
- Não cumprimento de prazos estipulados pelo cliente;
- Utilização de informações incorretas;
- Perda de indicações para novos negócios.

No ramo de seguros, uma das características das apólices é o vencimento, o qual pode ser monitorado para que seja feita a proposta de renovação. No entanto, se não é feito um bom controle, negócios são perdidos.

A observação do processo utilizado na empresa permitiu constatar que o uso do telefone consiste em fator de redução da produtividade do corretor, haja vista que o atendimento telefônico é feito apenas pelos dois corretores da empresa. Essa prática faz com que ocorra a perda de foco, aumentando o desgaste dos profissionais. É indiscutível que no mercado de seguros o telefone constitui uma ferramenta muito utilizada. Então, quando um corretor está conversando com um cliente ou ausente à mesa, o outro acaba por atender a todas as ligações da corretora.

Por outro lado, para uma corretora de seguros de pequeno porte nem sempre é viável a contratação de uma secretária para o atendimento telefônico; não existe demanda para justificar o custo, ao mesmo tempo em que o corretor tem sua produtividade prejudicada.

Propostas de melhoria

Conforme já referenciado, a parte operacional da cotação, desde a retirada de dados e pesquisa nas seguradoras até a transmissão do seguro, é feita pelos corretores. Uma das propostas de ação para a otimização dos processos comerciais é a contratação de um funcionário que poderá desenvolver essa parte operacional. Existem quatro canais de atendimento na corretora: telefone, *site*, *e-mail* e atendimento de forma presencial.

Com a contratação de um funcionário para a execução do processo operacional, retiram-se as responsabilidades do corretor de atender a todos os telefonemas e enviar, preencher e realizar a cotação no *site* das seguradoras. O corretor vai receber do funcionário operacional o formulário com os dados do cliente e as duas melhores cotações, permitindo que tenha liberdade para vender. Com essa liberdade, conseguem-se melhor abordagem de venda, melhores argumentos e mais tranquilidade na negociação. Se necessário, o corretor poderá fazer uma visita para o cliente, sem prejudicar o andamento das demais cotações da corretora.

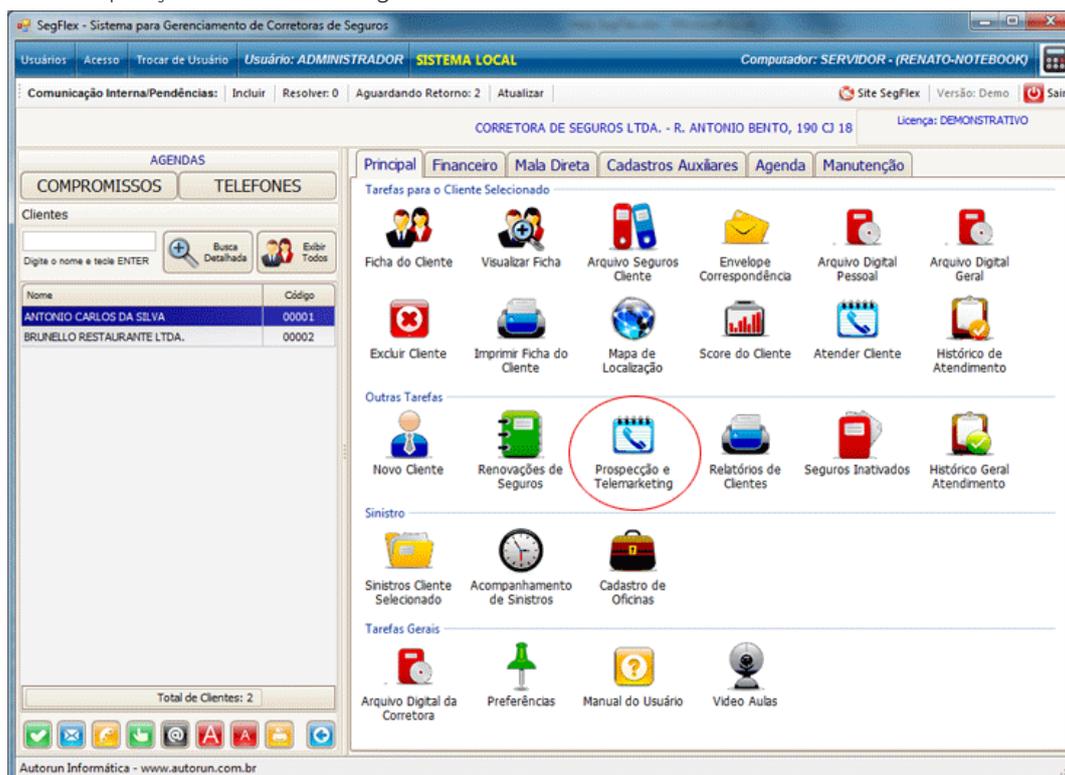
Nesse novo processo, o *e-mail* principal da corretora será centralizado no funcionário operacional.

No processo comercial das cotações via *site*, o proprietário não receberá mais as cotações, e sim o funcionário operacional. Dessa forma se deixará o diretor livre para suas principais responsabilidades e, mais uma vez, se retirará essa operação do corretor, liberando-o para atuar na venda, sua principal função na empresa.

Utilização da ferramenta “Prospecção e Telemarketing”

Verificou-se que a corretora X possui um *software* denominado de SegFlex como ferramenta de gestão de carteira. O referido sistema disponibiliza uma ferramenta chamada “Prospecção e Telemarketing”, a qual pode auxiliar os corretores no acompanhamento dos negócios. Constatou-se que, apesar de disponível, a ferramenta é pouco utilizada.

Figura 1 – Prospecção e Telemarketing 1



Fonte: Primária (2014)

Na figura 1, pode-se visualizar a área inicial do *software* de gestão de carteira SegFlex. No círculo vermelho está o ícone “Prospecção e Telemarketing”, parte do *software* utilizado para o acompanhamento de negócios.

É de extrema importância que a ferramenta “Prospecção e Telemarketing” seja atualizada diariamente pelos corretores, antes e logo depois do contato com o cliente, pois no mercado altamente competitivo de seguros a negociação e o relacionamento merecem a máxima atenção. A citada ferramenta aproxima o corretor do cliente, pois este tem a percepção de que o profissional se importou com a negociação e se lembrou de suas dúvidas e necessidades.

CONCLUSÃO

Com o aumento da demanda de cotações de seguro, percebeu-se que em corretoras de pequeno porte existe a necessidade de análise e de melhoria dos processos administrativos para que se criem diferenciais perante as demais.

Na empresa em que foi realizado o estágio, verificou-se que a contratação de um funcionário para executar os processos operacionais seria uma alternativa muito importante para que os corretores conseguissem desenvolver suas atividades com excelência.

As atividades do dia a dia dos corretores, se não efetuadas de forma organizada e focada, causarão perdas de negócios e grande desgaste físico e mental desses profissionais. Há, portanto, necessidade de propiciar aos corretores condições de concentração para que o atendimento às seguradoras e aos clientes seja o melhor possível.

A correta utilização dos recursos existentes materiais e humanos é uma medida que contribuirá para que os objetivos da corretora X sejam plenamente alcançados.

REFERÊNCIAS

BALDAN, Roquemar *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Érika, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS (FUNENSEG). Diretoria de Ensino Técnico. **Estratégias de comercialização de seguros**. 14. ed. Rio de Janeiro: Funenseg, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, Silney de. **Seguros: contabilidade, atuária e auditoria**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

SPIRO, Rosann. **Gestão da força de vendas**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2009.

VIABILIDADE DE NEGÓCIO NO RAMO DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS POR MEIO DE LICITAÇÕES PÚBLICAS

Vanessa Helena Costa Costaldello¹
Dênio Murilo de Aguiar²

INTRODUÇÃO

No Brasil, de norte a sul as licitações públicas são utilizadas no âmbito das esferas federal, estadual e municipal.

Quando se trabalha com distribuição de medicamentos, trata-se de saúde pública, um assunto que sempre esteve e estará em foco, pois está ligado à qualidade de vida da população, da sociedade em que vivemos. Como identificar o potencial de um negócio diante da importância do segmento de remédios?

Ser competitivo e manter-se no mercado dependem da capacidade de atender às expectativas do consumidor com qualidade e comprometimento, proporcionando sempre que possível baixo custo, garantindo ao mesmo tempo lucros à organização e retorno e atendimento às principais necessidades de seus *stakeholders*. Para que esse ideal seja atingido, os gestores e a empresa precisam conhecer o mercado em que estão inseridos, de modo a conscientizar-se da capacidade de seus concorrentes, fornecedores e, principalmente, das principais características dos clientes.

Identificando oportunidades de geração de novos negócios em conjunto com o desenvolvimento da sociedade em que está inserida, o projeto acadêmico possui como objetivos avaliar a viabilidade de negócio no ramo de distribuição de medicamentos por meio de licitações públicas e, diante do desenvolvimento de uma nova unidade estratégica de negócios, criar um setor de licitações. A empresa Medical atuava inicialmente no ramo de distribuição de medicamentos, porém para clientes privados (particulares).

Com a nova unidade estratégica de negócios (UEN), a empresa passará a conquistar e fidelizar novos clientes, que fazem parte do segmento público. A sede do estabelecimento é em Joinville, e sua atuação vai abranger os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Para atingir o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos: diagnosticar os mercados fornecedor, concorrente e consumidor; fazer uma análise do macroambiente (variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas); e definir estratégias de *marketing*, operações, recursos humanos e finanças para a nova UEN (Unidade Estratégica de Negócio).

¹ Administradora pela Universidade da Região de Joinville (Univille).

² Orientador. Professor do curso de Administração da Univille.

Fundamentação teórica

Administração de marketing

A administração de *marketing* acontece quando pelo menos uma das partes em uma relação de troca potencial procura meios de obter as respostas desejadas das outras partes, conforme proposto por Kotler e Keller (2012).

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 3), “podemos definir a administração de marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, qualidade na entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”.

Ajustando as funções do *marketing* para melhor compreender o vínculo com o novo negócio, é preciso mapear as necessidades, os desejos e as demandas, classificando-as em:

- Necessidade do órgão público: firmar compromisso com empresas idôneas e capazes de atender de acordo com as quantidades e prazos firmados, bem como fornecer produtos de qualidade;

- Necessidade do consumidor final (paciente, ser humano que vai receber o medicamento para uso): poder contar com o uso contínuo de sua medicação, atendendo as suas necessidades e recebendo os produtos com qualidade.

A demanda na área de distribuição de medicamentos nas esferas municipal, estadual e federal é grande. Evidenciam-se, mediante a pesquisa de licitações que acontecem diariamente, a grande quantidade e diversificação de medicamentos licitados.

Mercado fornecedor

As informações baseadas em dados e fatos são fundamentais para que o fornecedor possa criar táticas identificadas com a realidade do mercado em que está inserido. É o que aborda Ambrósio (2014).

O mercado fornecedor é o responsável pela oferta de produtos e serviços que a todo o momento surgem na sociedade em que estamos. Para que se mantenha conforme os parâmetros competitivos do mercado, fazem-se necessários constantes acompanhamento e verificação de atuação. De acordo com Ambrósio (2014), o histórico do mercado é muito importante para se manter ativo no meio de tantas mudanças e evoluções.

Mercado concorrente

O mercado concorrente é composto de empresas que competem por clientes e recursos, gerando oportunidades e ameaças. Fazem-se imprescindíveis o mapeamento, a caracterização e a comparação dos concorrentes em relação à organização em foco, buscando posicionamento estratégico e vantagem competitiva.

Os mercados são interligados (fornecedor, concorrente e consumidor). O que seria de um mercado fornecedor se não houvesse seus concorrentes para gerar imaginação, inovação e mudanças? O que teria no mercado à disposição de um público consumidor cujo desejo de compra aumenta a cada momento?

Mercado consumidor

A compreensão do comportamento humano faz-se principalmente por meio da análise de suas necessidades. É o que expõe Cobra (2012). O processo de tomada de decisão alinha-se à sensação das necessidades satisfeitas, e isso também vale para a satisfação da compra.

O mercado consumidor é responsável por desenvolver os outros modelos de mercado (fornecedor e concorrente).

A motivação de consumo é baseada em necessidades, a motivação de consumo é uma meta dirigida, os níveis de motivação e necessidades variam entre os consumidores, uma dada necessidade pode ser satisfeita de formas variadas e a personalidade pode ser vista como uma gama mais ou menos consistente de necessidades intensas de satisfação (de comportamento) (COBRA, 2012, p. 38).

Os indivíduos que compõem essa sociedade consumidora são de fato levados a um número sem limites de motivos e necessidades.

Os 4Ps: composto mercadológico

O composto de *marketing* é apresentado em quatro componentes básicos: produto, ponto, preço e promoção. São os 4 Ps da administração mercadológica.

O produto ou serviço deve satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores. O ponto significa levar o produto da forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado e a promoção deve comunicar o produto, estimulando a sua venda (COBRA, 2012, p. 31).

A seguir se tem uma breve descrição de cada um dos componentes do *mix* de *marketing*.

Produto

Produto ou serviços é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e aos desejos de seus consumidores-alvo. Segundo Cobra (2012), o produto deve estar atento às características de qualidade e padronização, modelos, tamanhos e configurações.

Preço

O produto deve ser certo, estar no ponto correto e também condizer com o preço ofertado. Para Cobra (2012), o preço pode ser considerado com os custos da fábrica, quando está posto no cliente, atacadista, varejista ou distribuidor, com desconto de acordo com quantidades de compra ou condição de pagamento e sem desconto com o preço bruto.

Promoção

A comunicação e a divulgação do produto ou serviço ficam sob responsabilidade da área de promoção. Afirmo Cobra (2012, p. 29): “A promoção compreende a propaganda, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*”.

Ponto/praza/distribuição

Com relação ao ponto, de acordo com Cobra (2012), é fácil afirmar que o produto só tem utilidade se posicionado no seu mercado consumidor. A escolha do ponto é associada ao seu canal de distribuição. O produto pode estar disponível em pontos de atacado, varejo ou distribuidor, transporte, armazém e estoque.

Análise e interpretação de dados

Foi realizado o diagnóstico estratégico no ambiente organizacional. A seguir estão descritas as principais características dos mercados fornecedor, concorrente e consumidor

(microambiente organizacional). Ainda, foram levantados os aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (macroambiente organizacional), em busca de oportunidades e ameaças.

Na sequência é apresentado um quadro com a descrição dos principais fornecedores da empresa Medical (quadro 1).

Quadro 1 – Fornecedores

Fatores	Principais Fornecedores		
	E.M.S S/A	Blau Farmacêutica S/A	Biolab Sanus Farmacêutica Ltda
Produtos (Linha de Medicamentos)	Toda a linha, menos oncologia. (Antidepressivos, Antilipemicos, oftalmológicos, antibióticos...)	Toda a linha para oncologia.	Dois produtos para tratamento de epilepsia e dois produtos da linha contraceptiva comprimidos.
Preços	Preços variáveis de acordo com as linhas de fornecimento, quantidade e região, porém bem acessíveis ao mercado.	Alto custo. Seguindo a linha de fornecimento, quantidade e região.	Preços competitivos com o mercado, mas seguem a linha de fornecimento, quantidade e região.
Condição de Pagamento	30 x 45 x 60 - De acordo com os pedidos. Podendo o prazo ser menor ou maior.	30 x 45 x 60 - De acordo com os pedidos. Podendo o prazo ser menor ou maior.	30 x 45 x 60 - De acordo com os pedidos. Podendo o prazo ser menor ou maior.
Logística de Fornecimento (prazos, garantias e transporte)	Havendo os medicamentos em estoque, faturamento ocorre em até 10 dias corridos e a entrega é efetivada em até 5 dias corridos. Sem produto em estoque o prazo aumenta e as negociações podem ser diferenciadas dependendo da situação. A entrega é feita por transportadora terceirizada, ambas com garantia desde o recolhimento até a entrega na empresa. Laboratório não trabalha com contrato de garantia, podendo ocasionar o aumento ou falta de produção inesperada.	Havendo os medicamentos em estoque, faturamento e entrega ocorrem em até 10 dias. Sem produto em estoque o prazo aumenta e as negociações podem ser diferenciadas dependendo da situação. A entrega é feita por transportadora terceirizada, ambas com garantia desde o recolhimento até a entrega na empresa. Laboratório não trabalha com contrato de garantia, podendo ocasionar o aumento ou falta de produção inesperada e neste caso, por se tratar de linha oncológica, as variações ocorrem com mais frequência que as demais.	Havendo os medicamentos em estoque, faturamento e entrega ocorrem em até 8 dias. Sem produto em estoque o prazo aumenta e as negociações podem ser diferenciadas dependendo da situação. A entrega é feita por transportadora terceirizada, ambas com garantia desde o recolhimento até a entrega na empresa. Laboratório não trabalha com contrato de garantia, podendo ocasionar o aumento ou falta de produção, porém, por se tratar de uma linha até o momento pequena, estes produtos não ocasionam períodos sazonais de desequilíbrio.
Comunicação	Através de representante da Região, bem como disponibilidade de visitas e trabalho com a equipe de SP.	Através de representante da Região, bem como disponibilidade de visitas e trabalho com a equipe de SP.	Através de representante da Região, bem como disponibilidade de visitas e trabalho com a equipe de SP.
Estratégia para participação de pregões	Participação livre autorizada em todo o estado SC, PR e RS. Participação autorizada mediante negociações para os demais estados, caso haja interesse. Empresa será DISTRIBUIDORA AUTORIZADA a cotar a marca E.M.S	Participação Livre autorizada em todo o estado SC, PR e RS, porém sem exclusividade.	Participação Livre autorizada em todo o estado SC, PR e RS, porém sem exclusividade.
Localização das unidades fabris	São Bernardo do Campo e Hortolândia / SP	Cotia / SP	Taboão da Serra e Indaiatuba / SP

Fonte: Primária, 2014

Quadro 2 – Concorrentes

Fatores	Principais Concorrentes				
	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
	Promefarma Prod. Médicos Farmacêuticos Ltda	Dimaster Comércio de Produtos Hospitalares Ltda	Licimed Distribuidora de Medic. e Correlatos Ltda	Comercial Cirúrgica Bramed Ltda	Medilar Produtos Médicos Hospitalares Ltda
Produtos (Linha de Medicamentos)	Analgésicos, Anestésicos, Antialérgicos, Antibacterianos, Anticoncepcionais, Antidiabéticos, Antigripais, Antihipertensivos, Anti-inflamatórios, Antimicóticos, Coagulantes, entre outros. Exceto oncologia.	Anti - hipertensivos, analgésicos, anestésicos, ansiolíticos, anti - reumáticos, anti - sépticos, antiácidos, antialérgicos, antianemicos, antianginosos, antiarrítmicos, antibióticos, anticoagulantes, anticoncepcionais, entre outros. Exceto oncologia.	Medicamentos - Soluções Nutricionais e Oncologia.	Toda Linha de Medicamentos, exceto oncologia	Antibióticos, anestésicos, anti-inflamatórios, cardiovasculares, analgésicos, diuréticos, entre outros. A empresa também trabalha com medicamentos odontológicos, oncológicos e controlados.
Marcas que implicam na competitividade e algumas outras marcas	Apenas E.M.S S/A nas regiões em que está autorizada a atuar. Trabalham com mais de 20 outros laboratórios.	E.M.S S/A nas regiões em que está autorizada a atuar e BIOLAB SANUS em todos os estados. Trabalham com mais de 18 outros laboratórios.	E.M.S S/A nas regiões em que está autorizada a atuar e BLAU Farmacêutica S/A. Trabalham com mais de 10 outros laboratórios.	Apenas E.M.S S/A nas regiões em que está autorizada a atuar. Trabalham com mais 5 laboratórios.	E.M.S S/A nas regiões em que está autorizada a atuar, BIOLAB SANUS em todos os estados e BLAU. Trabalham com mais de 30 outros laboratórios.
Preços	Preços competitivos com outras marcas que fornecem medicamentos próximos a linha de fornecimento do laboratório E.M.S.	Preços competitivos com outras marcas que fornecem medicamentos próximos a linha de fornecimento do laboratório E.M.S, porém, mesmo preço com o laboratório BIOLAB.	Preços competitivos com outras marcas que fornecem medicamentos próximos a linha de fornecimento do laboratório E.M.S, preços diferenciados com a BLAU de acordo com as quantidades negociadas.	Preços competitivos com as outras marcas, porém, não possui um linha muito ampla. Nos processos em que participa, um dos seus laboratórios parceiros possui um diferencial de negócios, o que permite a distribuidora ganhar grandes volumes.	Preços muito competitivos com as outras marcas, pois possui uma linha com mais de 7 mil medicamentos e diferentes opções de fornecimento que não possuem restrição. Mesmos preços e negociações com a BIOLAB, porém preços diferenciados com a BLAU de acordo com as quantidades negociadas.
Serviços Prestados	Vendas diretas (sem licitação) e Pregões Presenciais e Eletrônicos.	Vendas diretas (sem licitação) e Pregões Presenciais e Eletrônicos.	Distribuição para linha farmacêutica (farmácias), vendas diretas (sem licitação) e Pregões Presenciais e Eletrônicos.	Vendas diretas (sem licitação) e Pregões Presenciais e Eletrônicos.	Vendas diretas (sem licitação) e Pregões Presenciais e Eletrônicos.
Estados de Atuação	PR, SC, SP, MG, MS, MT, ES, BA, SE, PE e CE.	Em todo o País	RS, PR, SC, SP, RJ e DF.	SC, PR e RS	Em todo o País
Tempo de Mercado	25 anos	16 anos	Mais de 10 anos	4 anos	Mais de 18 anos
Participação nos processos: quantidades x eletrônicos x presenciais	Participação em ambas modalidades. Nas atas/contratos analisados, participa desde pequenas a maiores quantidades.	Participação em ambas modalidades. Nas atas/contratos analisados, participa desde pequenas a maiores quantidades.	Participação em ambas modalidades. Nas atas/contratos analisados, participa desde pequenas a maiores quantidades.	Participação em ambas modalidades. Participação mais forte no estado do PR. Nas atas/contratos analisados, participa de quantidades maiores e em eventuais medicamentos, as quantidades são pequenas.	Participação em ambas modalidades. Nas atas/contratos analisados, participa desde pequenas a maiores quantidades.
Marketing e Propaganda como um diferencial - Apresentação da empresa	Através do site, demonstra sua história, linha de produtos, processos logísticos, estados de atuação, interesses e valores. Fortalece a diversificação dos medicamentos, produtos com qualidade e procedências asseguradas e agilidade, conforto e comodidade. Atendimento e pedidos online.	Através do site, demonstra sua história, linha completa de produtos, atuação, responsabilidade social, interesses, visão, missão e valores. Evidencia a excelência na distribuição de medicamentos e materiais médico hospitalares. Atendimento e pedidos online.	Site com uma linguagem mais simples do que os demais, demonstra um pouco de sua história, missão e visão. Não abre a sua linha de fornecimento e as últimas notícias/atualizações possuem data de 2013.	Site com uma linguagem mais simples do que os demais, demonstra um pouco de sua história e valores. Não abre a sua linha de fornecimento. As notícias e informações estão atualizadas e a empresa evidencia como diferencial os serviços prestados/atendimento. Atendimento e pedidos online.	Site bem completo de informações sobre a história, estruturas, linhas de medicamentos, processos logístico equipado para o segmento, demonstra seus valores, missão, visão e interesses. Evidencia toda sua equipe, crescimento, parceiros, qualidade nos medicamentos ofertados, garantia na entrega e fidelização com o cliente. Atendimento e pedidos online.
Localização das distribuidoras	Curitiba / PR	Barão de Cotegipe / RS	Porto Alegre / RS	Pinhais / PR	Porto Alegre / RS

Fonte: Primária, 2014

Os clientes de modo geral serão todos os órgãos públicos que realizam a compra de medicamentos por meio de licitações e demais modalidades elencadas.

De início, para seguir as diretrizes e também conhecer melhor o mercado, foi realizada a escolha dos principais clientes, e a classificação ficou da seguinte maneira:

- Secretarias de Estado da Saúde (RS, PR e SC): contemplam a grande demanda de aquisição de medicamentos nos estados, de maneira a disponibilizar os produtos para as extensões de que são responsáveis (hospitais estaduais, fundações e alguns institutos). Adquirem todos os gêneros de medicamento em grande e pequena quantidade, por entregas únicas, emergenciais ou registro de preço para ser consumido ao longo de 12 meses (de acordo com a necessidade). As entregas são realizadas nos próprios almoxarifados das secretarias, podendo também ser descentralizadas em algumas unidades próximas da região;
- Prefeituras de algumas das principais cidades de cada estado: Joinville, São José dos Pinhais e Porto Alegre. Elas são as responsáveis por fazer a distribuição dos medicamentos para as unidades básicas de saúde, hospitais públicos e pronto-atendimentos (PAs). Adquirem em sua grande maioria os medicamentos básicos, realizando também a compra de remédios oncológicos, mas em pequena quantidade. As entregas acontecem exclusivamente nos almoxarifados;
- Consórcios intermunicipais (RS, PR e SC): Consórcio Intergestores do Paraná, Consórcio Intermunicipal de Saúde (Cisa), de Ijuí (RS), e Consórcio Cinco, de Fraiburgo (SC). Eles, por sua vez, formam um agregado de municípios pequenos, de modo a juntar quantidades e necessidades em um único processo, como as prefeituras adquirem em sua maioria os medicamentos básicos, mas também realizam a compra de oncológicos. As entregas são realizadas em cada unidade requisitante. Se forem 10 municípios, deverão ser entregues em cada um, e assim por diante. Os consórcios fazem todo o processo entre a empresa participante e o órgão requisitante;
- Fundação de Apoio ao Hemocentro de Santa Catarina (Hemocsc)/Centro de Pesquisas Oncológicas de Santa Catarina (Cepon SC): é uma unidade mantida pelo governo, mas também possui seus recursos próprios. Realiza os pregões e processos de compra por intermédio da sua unidade administrativa. Em sua grande maioria, as compras são de medicamentos do gênero oncológico, e as entregas acontecem em seu próprio almoxarifado.

Para todos esses clientes, exceto a Fundação Cepon, existem os processos licitatórios para aquisição de medicamentos para atendimento de ordens judiciais, que são destinados a exclusivos pacientes que possuem tratamentos diferenciados e precisam recorrer à justiça para conseguir ganhar o medicamento pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

Esses processos, diferentemente dos de ordem básica, possuem verba própria por parte do governo e necessitam de entrega em caráter emergencial, pois é um processo que já se encontra em andamento por determinado tempo que o paciente fica à espera.

Todos os clientes precisam de cuidado especial e diferenciado, e cabe à empresa realizar esse conhecimento e acompanhamento.

Aplicação de questionário com os principais clientes

Visando à identificação do objetivo proposto e preocupação com o cliente, foi realizada aplicação do questionário com os 10 principais clientes.

O questionário foi desenvolvido para ser aplicado aos principais clientes de cada região em que a empresa pretende atuar, no ramo de distribuição de medicamentos por meio de licitações públicas. Ele é composto de 26 perguntas, das quais seis são descritivas, e de um espaço em aberto para o cliente expor suas críticas, considerações e sugestões à empresa.

Os questionários foram enviados via *e-mail*, mediante contato prévio por telefone, para verificar a disponibilidade de participação e resposta.

Antes de ser aplicado, o questionário foi enviado para três clientes, de modo a realizar um teste para analisar as respostas e o entendimento das perguntas. Com essa ação, foi possível perceber que as respostas foram diferentes e coerentes com o objetivo esperado, mantendo-

se, então, o formato inicial do questionário, realizando apenas alguns ajustes com relação à colocação das respostas que seriam assinaladas, e deu-se então o envio oficial.

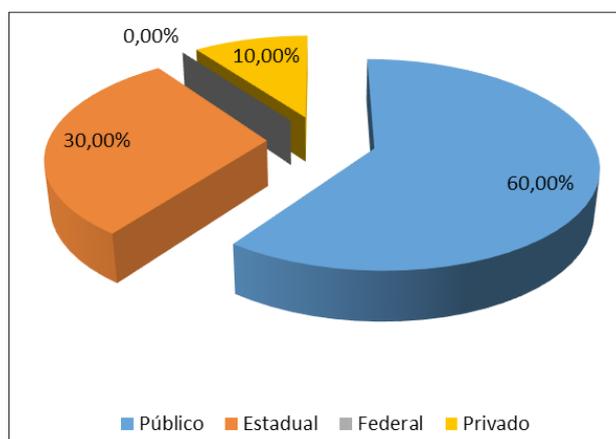
Houve retorno de 100% dos questionários enviados, bem como a possibilidade de observar a importância que foi dedicada pelo cliente. Nesse segmento, foi possível identificar a carência de informações solicitadas aos clientes sobre os assuntos que os envolvem quando da participação de licitações e entendimento dos procedimentos a serem seguidos.

O cliente valoriza o contato feito, a empresa que toma a iniciativa de levar em consideração as opiniões e sugestões por ele repassadas.

De acordo com as respostas obtidas, tem-se a análise dos gráficos e as tabelas descritivas.

As primeiras perguntas foram elaboradas a fim de identificar o perfil e o segmento do cliente, conforme representado na figura 1.

Figura 1 – Segmento da empresa

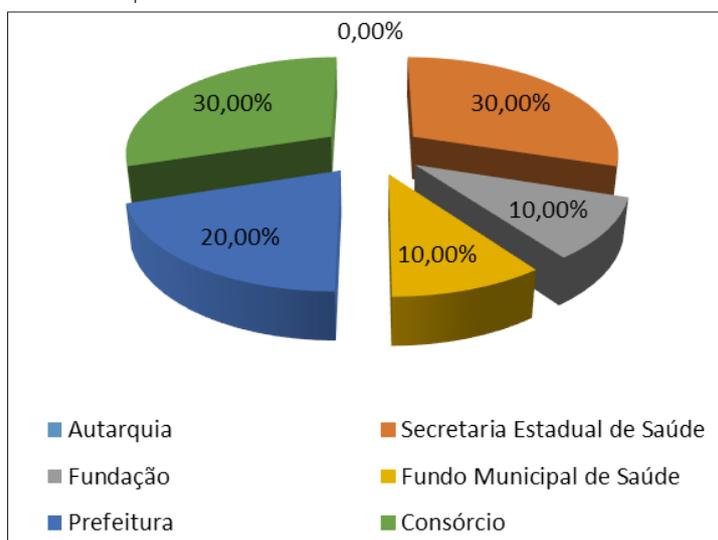


Fonte: Primária (2014)

De acordo com a escolha dos clientes que responderiam ao questionário, a sua maioria faz parte da esfera pública.

Na segunda pergunta, verifica-se a característica dos clientes participantes, conforme representado na figura 2.

Figura 2 – Característica da empresa



Fonte: Primária (2014)

Fazem parte da esfera pública os consórcios, as prefeituras e os fundos municipais de saúde, por possuírem mais de uma unidade em cada estado, diferentemente das Secretarias de Estado de Saúde, as quais são únicas por estado. Identificados o segmento e a característica dos clientes, evidenciam-se a cidade e o estado (tabela 1).

Tabela 1 – Identificação da região dos clientes

Espaço para preenchimento da localidade das Empresas	Freq	%
Florianópolis / SC	1	
Curitiba / PR	1	
Porto Alegre / RS	1	
Secretarias de Estado da Saúde	3	30,00%
Joinville / SC	1	
São José dos Pinhais / PR	1	
Porto Alegre / RS	1	
Prefeituras	3	30,00%
Fraiburgo / SC	1	
Curitiba / PR	1	
Ijuí / RS	1	
Consórcios Intermunicipais de Saúde	3	30,00%
Florianópolis / SC	1	
Fundação	1	10,00%
TOTAL	10	100,00%

Fonte: Primária (2014)

Plano de melhoria e ação

Com base nas análises e no diagnóstico desenvolvidos, este tópico apresenta o plano de melhoria e a ação de implantação de uma nova unidade estratégica de negócios da distribuidora de medicamentos.

Plano de marketing

Para ser bem-sucedida, a empresa precisa detalhar as suas ações de *marketing* e adaptá-las às tendências e ao desenvolvimento que fazem parte do ambiente em que está ou, como nesse caso, em que será inserida.

Produtos e serviços

No caso da empresa Medical, será ofertado o serviço de distribuição de medicamentos para o segmento público, por meio dos processos de licitação que realizam a aquisição dos produtos.

Diante do detalhamento da região de atuação, dos principais clientes, das linhas de fornecimento e dos principais fornecedores, a empresa já tem uma diretriz para o início de suas atividades, com o objetivo de distribuir medicamentos com qualidade e garantia, nos prazos e nas quantidades que lhes forem solicitados, conforme descrito no quadro 3.

Quadro 3 – Demonstração de alguns medicamentos, categorias e laboratórios

Medicamentos	Categorias	Laboratórios
Fluoxetina 20mg	Antidepressivos	E.M.S S/A
Topiramato 50mg	Anticonvulsivantes	
Mesalazina 500mg	Antigastrointestinal	
Carboplatina 150mg/ml 10ml	Antineoplásicos Citotóxicos	BLAU Farmacêutica
Eritropoetina Recombinante 10.000UI	Anti-anêmico	
Tamoxifeno 20mg	Antineoplásico	
Ácido Valpróico 250mg	Anticonvulsivantes	BIOLAB Sanus Farmacêutica
Ácido Valpróico 500mg	Anticonvulsivantes	

Fonte: Primária (2014)

Conforme a análise e o levantamento de informações das empresas concorrentes, além do fato de distribuir medicamentos aos órgãos públicos, será preciso desenvolver as ações diferenciais, como um meio de se incluir positivamente no ambiente competitivo e de ganhar a confiança de seus clientes.

Política de preços

Os preços serão variáveis, pois dependem também de variáveis como: processo *versus* localidade, quantidade, local de entrega, estoque, demais processos com os mesmos itens e negociações com os laboratórios fabricantes.

No ramo das licitações, no que diz respeito ao fornecimento de medicamentos (um assunto totalmente ligado à saúde da sociedade), precisa ter qualidade.

Grandes quantidades podem e devem ter preços mais acessíveis do que as pequenas quantidades de medicamentos, porém o fator qualidade deve ser levado sempre em consideração.

Quadro 4 – Tabela base de preços

Medicamentos	Preços (Custos)	Preços (Vendas)	Laboratórios
Fluoxetina 20mg	R\$ 0,040	R\$ 0,055	E.M.S S/A
Topiramato 50mg	R\$ 0,090	R\$ 0,122	
Mesalazina 500mg	R\$ 1,860	R\$ 2,290	
Carboplatina 150mg/ml 10ml	R\$ 25,900	R\$ 38,900	BLAU Farmacêutica
Eritropoetina Recombinante 10.000UI	R\$ 94,000	R\$ 165,000	
Tamoxifeno 20mg	R\$ 0,350	R\$ 0,542	
Ácido Valpróico 250mg	R\$ 0,150	R\$ 0,171	BIOLAB Sanus Farmacêutica
Ácido Valpróico 500mg	R\$ 0,420	R\$ 0,468	

Fonte: Primária (2014)

Promoção

Além do serviço de distribuição de medicamentos para clientes do segmento privado, a nova unidade de negócios, com foco também no segmento público, contará com uma equipe de representantes externos/licitações e de vendas internas (televendas), totalizando três equipes na área comercial.

O atendimento desse setor, além de telefone e *e-mail*, será realizado também por Skype, por *sites* próprios de cada cliente e por uma central de atendimento *on-line* pelo *site* da empresa.

Como suporte a todas as ações que estão sendo desenvolvidas pela empresa, está a criação de uma plataforma eletrônica (*site*) para divulgação *on-line* de sua história (institucional), suas linhas de fornecimento, laboratórios parceiros, missão, visão, valores e perspectiva de crescimento.

Praça/ponto

O negócio estará localizado na cidade de Joinville, na Rua Bento Gonçalves, n.º 33, sala 2, bairro Glória, CEP: 89216-110. Sua estrutura já existe e tem atualmente os departamentos: comercial, compras, financeiro e faturamento, além do espaço de armazenamento vertical dos medicamentos (estoque vertical), que conta com empilhadeira, separações determinadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e câmara fria para armazenamento dos medicamentos refrigerados e com necessidades diferenciadas.

Com a nova unidade estratégica de negócios, a estruturação continua a mesma, porém abre-se a necessidade de um novo setor: setor de licitações.

A empresa possui no departamento comercial grande espaço, que permite a separação mediante divisórias para o desenvolvimento do novo setor.

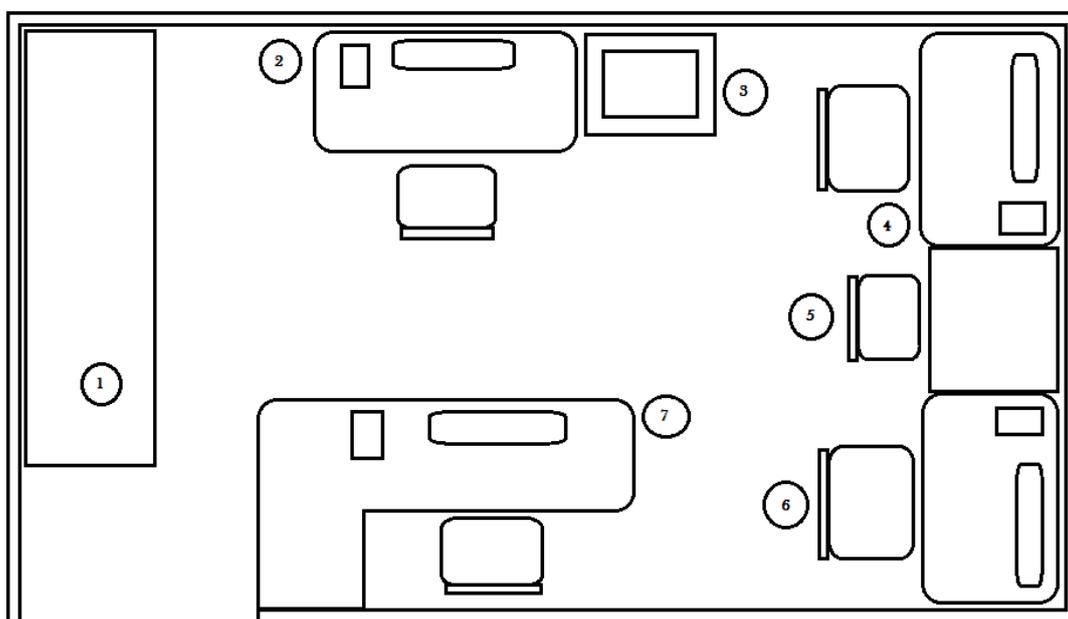
Plano de Operações

De acordo com a necessidade estrutural da nova unidade de negócios, apresenta-se a proposta de leiaute desse novo setor.

Leiaute proposto para o novo setor

Apresenta a figura 3 o leiaute para o novo setor de licitações da empresa distribuidora de medicamentos:

Figura 3 – Leiaute proposto para o setor de licitações



Fonte: Primária (2014)

Esse leiaute foi elaborado tendo em vista o novo setor, o de licitações. Conta com ambiente para três funcionários – um coordenador e dois colaboradores – e um espaço para a gerência realizar os acompanhamentos. Por conta do grande volume que essa nova modalidade vai gerar à empresa, é preciso pensar grande a questão da estruturação, para posteriormente não ocorrerem gastos nem contratempos desnecessários.

Processo proposto para o novo setor

Para dar início ao processo de participação em licitações, é necessário o primeiro passo, que é a retirada de editais (instrumentos convocatórios desenvolvidos pelo órgão público para lançar todas as informações importantes para a aquisição).

A ação de retirada de edital é realizada por um dos funcionários da equipe, por meio de sites de busca e consulta, serviços terceirizados de empresas que disponibilizam as informações dos editais (de acordo com a categoria, gênero, localidades, medicamentos) e planilhas desenvolvidas com a relação dos municípios de interesse nas regiões do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná.

Diariamente no começo ou no fim do expediente se faz a análise desses processos. Essa ação é efetivada pelo coordenador de licitações em conjunto com a gerência, para que juntos, conforme os fatores definidos pela organização, possam decidir quais serão os negócios disputados.

Após a análise, define-se o processo do qual a empresa vai participar, e então, de acordo com os negócios potenciais, se contatam os fornecedores, de modo a solicitar autorização de participação e, por conseguinte, os preços para cada processo separadamente.

Confirmada a participação, existem duas modalidades: pregões presenciais e eletrônicos. Por mais que ambos sejam modalidades de licitação e tenham a mesma finalidade, possuem diferentes etapas e seguem processos distintos. Os dois fazem parte do mesmo processo para a separação de itens e verificação dos preços. Eles se diferenciam quanto à preparação e realização, pois o processo presencial segue uma maneira de organização antecipada: o representante tem de estar no órgão para a disputa. No caso do eletrônico, realizam-se o lançamento da proposta e disputa de lances *on-line*, mas, após vencido, fica necessário o envio de uma relação de documentos para a comprovação jurídica (contrato social), fiscal (negativas), técnica (com relação ao produto e à empresa) e econômico-financeira (balanço patrimonial e falência e concordata).

Da mesma maneira, o processo presencial também necessita da separação de documentos e da elaboração de proposta de preços, porém toda a ação é realizada antes da data marcada para a disputa.

Após a fase das disputas, os processos são separados em *vencidos* e *não vencidos*. As chances de o pregão eletrônico ser considerado como não vencido é maior, porque muitas vezes o número de itens é limitado, e a estratégia diferenciada, diferentemente do presencial, que por causa do grande número de itens permite a certeza de sucesso.

Logo após a fase de participação de ambas as modalidades, dá-se início às atividades internas do setor de licitações: lançamento das informações dos processos em planilhas de controle de vencidos, lançamento dos dados licitatórios no sistema interno no módulo de licitações, verificação de itens ganhos e estoque para levantar potencial de compra.

O setor de compras fica responsável pelo controle de consumo e demanda dos itens, bem como pela margem do estoque mínimo. Por isso, todas as informações relacionadas à compra de medicamentos são encaminhadas a ele.

O departamento de licitações fica responsável pelo processo desde sua retirada até a sua assinatura de contrato, para que então os produtos sejam encaminhados ao armário, onde são guardados e deixados à total disposição de todos os envolvidos.

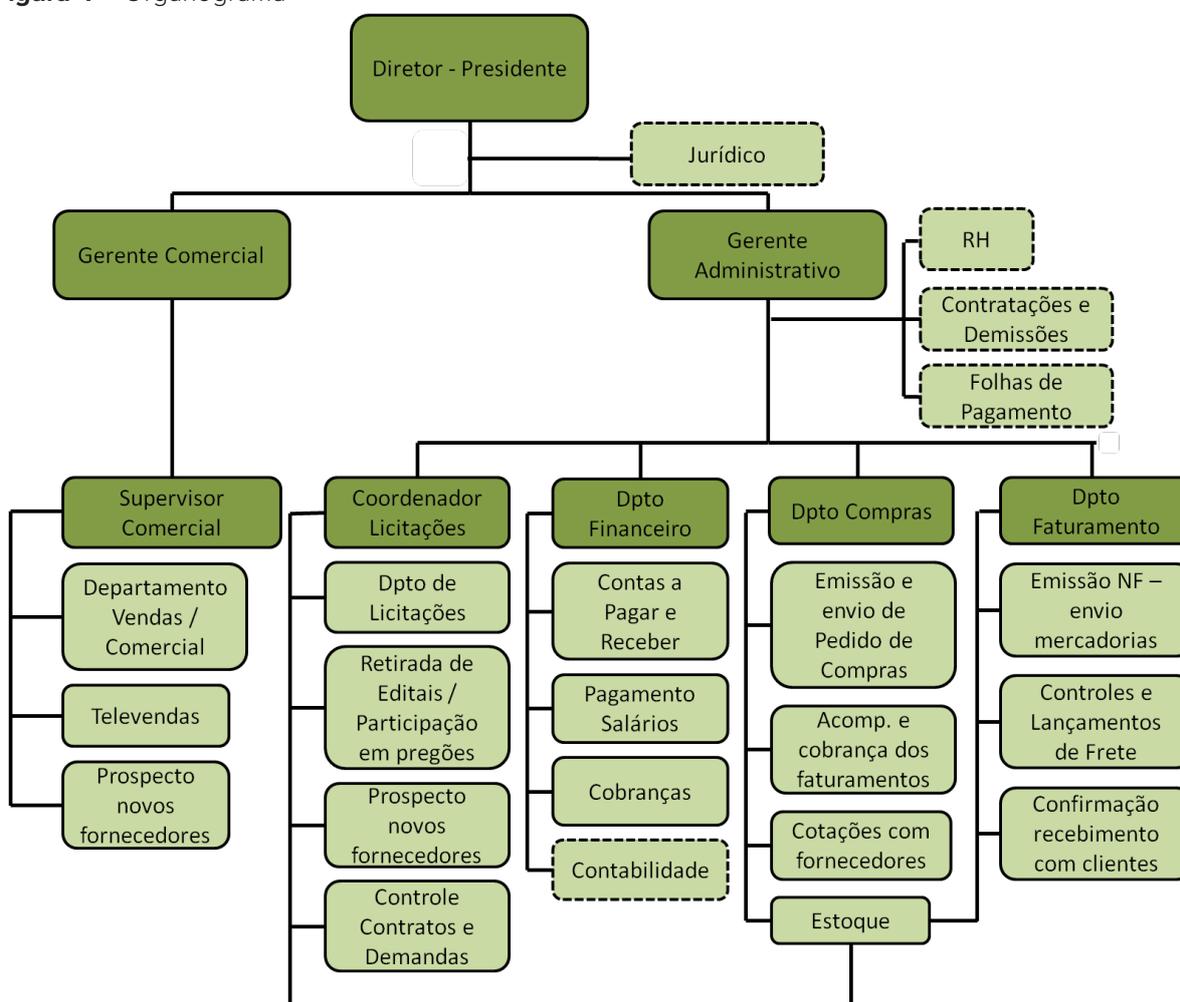
Plano de recursos humanos

A empresa realiza alguns serviços voltados a essa área por meio de empresas terceirizadas, como: recrutamento e seleção, demissões, folha de pagamento, férias, aumentos sindicais e informações sobre o sindicato. Os demais, como entrevistas, seleção de cargos, treinamentos, remuneração, avaliação de desempenho, informativos, relógio ponto e reuniões motivacionais, são realizados dentro da empresa pelo gerente administrativo com supervisão da diretoria.

Organograma

O organograma foi elaborado de acordo com a estrutura atual da empresa e já está incluída a nova repartição organizacional, com o setor de licitações (figura 4).

Figura 4 – Organograma



Fonte: Primária (2014)

Plano financeiro

Um planejamento financeiro bem elaborado permite à empresa analisar estrategicamente seus investimentos, receitas, custos, despesas e se haverá geração de lucros ou eventuais prejuízos.

Planejar-se financeiramente é a diretriz para manter a empresa em operação e bem estruturada, de modo a poder investir, gerar negócio, pagar as despesas e obter lucro, que é o objetivo de todo estabelecimento.

A empresa já possui seu planejamento financeiro de acordo com as atividades que exerce atualmente.

Nesse ponto do projeto é avaliada a viabilização da criação da nova UEN na distribuidora de medicamentos.

Investimentos

A empresa já possui uma estrutura montada e desenvolvida para os negócios que exerce atualmente. Então, a criação e desenvolvimento da nova unidade estratégica fica situada em uma realidade já existente e, por meio do seu crescimento, agregará valores e retornos aos investimentos e custos aplicados, conforme detalhado na tabela 2.

Tabela 2 – Investimentos iniciais necessários ao novo setor

Investimentos Equipamentos/Materiais	Quantidades	Valor Unitário R\$	Valor Total R\$
Computadores	3	R\$ 1.300,00	R\$ 3.900,00
Mesas	3	R\$ 320,00	R\$ 960,00
Cadeiras	3	R\$ 60,00	R\$ 180,00
Balcão	1	R\$ 650,00	R\$ 650,00
Aparelho Telefones Fixos	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
Materiais Expediente Diversos	1	R\$ 120,00	R\$ 120,00
Total Investimentos			R\$ 5.870,00

Fonte: Primária (2014)

Receitas

A projeção das receitas para a nova UEN foi elaborada por meio da projeção da quantidade × preços praticados.

É da participação dos processos licitatórios das Secretarias de Estado de Saúde que as maiores receitas virão, pois as aquisições, de acordo com o levantamento de dados feito, são as maiores (em realização e quantidade), conforme detalhamento na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Projeção das receitas anuais e mensais pelas Secretarias de Estado da Saúde

Cliente	Medicamentos	Quantidade adquirida para 12 meses	Valor Unitário de VENDA R\$	Valor Total R\$	Quantidade aproximada por mês	Valor Total R\$
Secretaria de Estado de SC	Fluoxetina 20mg - E.M.S	5.000.000	R\$ 0,055	R\$ 275.000,00	416.666	R\$ 22.916,63
	Carboplatina 150mg/ml 10ml - BLAU	22.000	R\$ 38,900	R\$ 855.800,00	1.833	R\$ 71.303,70
	Ácido Valpróico 250mg - BIOLAB	990.000	R\$ 0,174	R\$ 172.260,00	82.500	R\$ 14.355,00
				R\$ 1.303.060,00		R\$ 108.575,33
Secretaria de Estado do Rio Grande do Sul	Topiramato 50mg - E.M.S	1.200.000	R\$ 0,122	R\$ 146.400,00	100.000	R\$ 12.200,00
	Eritropoetina Recombinante 10.000 UI/ml - BLAU	10.000	R\$ 165,000	R\$ 1.650.000,00	833	R\$ 137.445,00
	Ácido Valpróico 250mg - BIOLAB	1.500.000	R\$ 0,168	R\$ 252.000,00	125.000	R\$ 21.000,00
				R\$ 2.048.400,00		R\$ 170.645,00
Secretaria de Estado da Saúde do Paraná	Mesalazina 500mg - E.M.S	1.289.000	R\$ 2,290	R\$ 2.951.810,00	107.416	R\$ 245.982,64
	Tamoxifeno 20mg - BLAU	848.000	R\$ 0,542	R\$ 459.616,00	70.666	R\$ 38.300,97
	Ácido Valpróico 500mg - BIOLAB	850.000	R\$ 0,468	R\$ 397.800,00	70.833	R\$ 33.149,84
				R\$ 3.809.226,00		R\$ 317.433,46
				R\$ 7.160.686,00		R\$ 596.653,79

Fonte: Primária (2014)

Cada uma dessas secretarias, de acordo com o levantamento de informações realizado nos questionários, faz por ano pelo menos seis processos licitatórios. Esses processos em sua maioria, conforme o levantamento de atas e contratos, são de grandes quantidades (porém diferentes medicamentos) e valores.

As aquisições das Secretarias são para poucos itens (em média até 20 itens) com quantitativos bem consideráveis, e por esse motivo as levamos em consideração para a geração de receita.

Custos

Realiza-se o levantamento dos custos de acordo com as necessidades de aquisição de medicamentos; logo, por meio da receita. Essa aquisição, com o gerenciamento do sistema e profissional responsável, é calculada conforme a quantidade de contratos existentes para cada medicamento e também a demanda de consumo mensal.

A seguir, na tabela 4, está a demonstração de aquisição de medicamentos diante do levantamento de receitas.

Tabela 4 – Demonstração dos custos mensais para aquisição dos medicamentos

Compra Medicamentos E.M.S			
Medicamentos	Quantidade	Preços de Custo R\$	Preços Total R\$
Fluoxetina 20mg	416.666	R\$ 0,040	R\$ 16.666,64
Topiramato 50mg	100.000	R\$ 0,090	R\$ 9.000,00
Mesalazina 500mg	107.416	R\$ 1,860	R\$ 199.793,76
Compra Medicamentos BLAU			
Carboplatina 150mg/ml 10ml	1.833	R\$ 25,900	R\$ 47.474,70
Eritropoetina Recombinante 10.000UI	833	R\$ 94,000	R\$ 78.302,00
Tamoxifeno 20mg	70.666	R\$ 0,350	R\$ 24.733,10
Compra Medicamentos BIOLAB			
Ácido Valpróico 250mg	207.500	R\$ 0,150	R\$ 31.125,00
Ácido Valpróico 500mg	70.833	R\$ 0,420	R\$ 29.749,86
Total aproximado de aquisições ao mês dos fornecedores			R\$ 436.845,06

Fonte: Primária (2014)

A tabela 5 aborda as condições de pagamento para a compra de medicamentos dos laboratórios fornecedores.

Tabela 5 – Demonstração das condições de pagamento para aquisição dos medicamentos

Fornecedor	Valor Total da Aquisição	Formas de Pagamento	Valor por NF
Laboratório E.M.S	R\$ 225.460,40	30 x 45 x 60	R\$ 75.153,46
Laboratório BLAU	R\$ 150.509,80	30 x 45	R\$ 75.254,90
Laboratório BIOLAB	R\$ 60.874,86	30 X 45	R\$ 30.437,43

Fonte: Primária (2014)

Considerando o período avaliativo de um ano, o valor total de aquisição de medicamentos fica em R\$ 5.242.640 para 100% de consumo e receita.

Considerando ainda o período de um ano para o consumo de 60%, como calculado na receita, o valor total de aquisição de medicamentos fica em R\$ 3.145.584 (compra mensal de R\$ 262.107,04).

Despesas

A projeção das despesas foi calculada de acordo com a margem aproximada que a nova unidade de negócios representará para a empresa. De acordo com as receitas e custos, a despesa também será maior do que as já existentes, tendo em vista a grande diferença que acarretará no faturamento.

Estão demonstradas na tabela 6 as projeções de despesas da nova UEN.

Tabela 6 – Projeção das despesas anuais da unidade estratégica de negócios

Despesas UEN	
Administrativas (aumento de aprox. 6,23%)	R\$ 182.435,68
Salários novos funcionários (com encargos)	R\$ 216.267,30
Veículos (aumento de aprox. 6,23%)	R\$ 9.198,76
Correio e Cartório (aumento de aprox. 6,23%)	R\$ 4.984,00
Tributárias (aumento de aprox. 6,23%)	R\$ 13.859,82
Propaganda	R\$ 8.671,96
Total das Despesas da Unidade	R\$ 435.417,52
Impostos Incidentes sobre as vendas (aumento de aprox. 6,23%)	R\$ 298.834,38

Fonte: Primária (2014)

Nas despesas administrativas estão incluídos gastos como água, luz, telefonia fixa, telefonia móvel, internet, fretes/transportadoras, entre outros. Nos salários estão englobados os três novos funcionários para a UEN, juntamente com os encargos e as comissões. Os gastos com os veículos envolvem revisões, abastecimento e possíveis ajustes. Os gastos com correio e cartório entram em evidência, pois é preciso a autenticação de muitos documentos, bem como o envio desses documentos para os clientes situados nos estados de atuação. A propaganda, instrumento necessário para a divulgação do novo segmento da empresa, foi calculada diante de alguns orçamentos, incluindo catálogos e criação de *site* (apenas criação, não desenvolvimento).

Demonstrativo de resultado do exercício projetado

O Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) projetado, exposto no quadro 5, aponta por meio dos lançamentos o valor de entrada do caixa operacional, já que diz respeito à nova UEN da distribuidora de medicamentos.

Quadro 5 – Projeção anual do demonstrativo de resultado do exercício da unidade estratégica de negócios

DRE PROJETADO	
Receitas Brutas	R\$ 7.160.686,00
Receitas de Vendas	R\$ 7.160.686,00
Deduções da Receita Bruta	R\$ 298.834,38
Impostos Incidentes sobre a receita de vendas	R\$ 298.834,38
Receita Operacional Líquida	R\$ 6.861.851,62
Custo dos Produtos/Mercadorias	R\$ 5.242.140,72
Lucro Bruto	R\$ 1.619.710,90
Despesas Operacionais	R\$ 435.417,52
Salários	R\$ 216.267,30
Administrativas	R\$ 182.435,68
Cartórios/Correios	R\$ 4.984,00
Propaganda	R\$ 8.671,96
Veículos	R\$ 9.198,76
Tributárias	R\$ 13.859,82
Entrada de Caixa Operacional Líquido	R\$ 1.184.293,38
Resultado Antes da CS e IR	R\$ 1.184.293,38
Contribuição Social	R\$ 68.609,46
Imposto de Renda	R\$ 106.549,28
Entrada de Caixa Operacional	R\$ 1.009.134,64

Fonte: Primária (2014)

Conclusão

Após o lançamento, pode-se verificar que o valor de entrada de caixa operacional se torna positivo diante do investimento necessário para a instalação e o desenvolvimento da UEN e da aquisição dos produtos e pagamento das despesas e obrigações devidas.

O segmento de distribuição de medicamentos é um mercado lucrativo e competitivo, conforme, porém, os limites estabelecidos pela legislação. Acontece que os grandes valores que são registrados anualmente são valores que podem mudar de processo para processo, item e laboratório.

A nova UEN utilizará a receita já existente na atividade atual da empresa, tendo em vista que os pagamentos serão realizados após 30 dias da entrega dos medicamentos e que a aquisição dos medicamentos nos laboratórios deverá ser antecipada. Mas, perante a possibilidade de negociação de pagamento com os laboratórios e início dos pagamentos devidos depois do recebimento dos serviços realizados, a viabilidade de negócio se mantém.

Considerando os valores financeiros atuais da empresa, serão possíveis nesse início de trabalho e conquista de mercado o investimento e pagamento das obrigações devidas, pois nos próximos meses de aquisição e recebimento dos serviços realizados a nova UEN vai superar os gastos e tornar-se uma receita maior do que a já existente.

Não existe garantia de 100% de receita, porém assegura-se que as aquisições dos medicamentos acontecem em grandes quantidades, que os laboratórios trabalham com valores acessíveis em uns produtos e maiores em outros (pelo alto custo para aquisição da matéria-prima e desenvolvimento do medicamento) e que, principalmente, as aquisições por esses clientes serão realizadas.

Referências

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2014.

COBRA, Marcos. **Marketing** básico: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINICURRÍCULOS DOS ORGANIZADORES

Daniel Westrupp é cientista político e mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali) e doutorando em Comunicação pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (ECO-UFRJ). Atua como professor universitário na Universidade da Região de Joinville (Univille) desde 2008. Leciona nos cursos de Administração, Economia, Comércio Exterior, Publicidade e Propaganda, Engenharia Química e Engenharia Civil. É orientador de estágio no curso de Administração e coordena projetos de extensão.

João Alceu Ramos Beltrão é formado em Processamento de Dados pela União de Tecnologia e Escolas de Santa Catarina (Utesc) e em Administração pela Univille e mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foi empreendedor nos setores educacional e de agronegócios. Atuou como analista de sistemas e negócios na Whirlpool, na Consul, na Empresa Brasileira de Compressores (Embraco) e no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Exerceu consultoria e coordenação no Sebrae/SC e na Bolsa de Negócios e Subcontratação Industrial. Atuou como consultor, professor, coordenador de cursos e diretor de ensino no Centro Universitário Autônomo do Brasil (UniBrasil), na Utesc, na Associação de Ensino de Santa Catarina (Assesc) e na Universidade da Sociedade Educacional de Santa Catarina (UniSociesc). Atua como consultor na área empresarial e educacional. É professor do Departamento de Administração e coordena o Projeto ADM Univille Júnior, na Univille.

Raul Landmann é graduado em Administração de Empresas pela Univille, especialista em Administração pela UFSC e em Administração de Materiais pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG), mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor titular na Univille desde 1988, leciona nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Comércio Exterior e coordena o Estágio Supervisionado no curso de Administração. Foi chefe do Departamento de Administração e pró-reitor de Administração. Pesquisador na área de inteligência artificial aplicada à gestão da produção, possui artigos científicos publicados em revistas e anais de eventos nacionais e internacionais.

Sidney Schossland é graduado em Administração de Empresas pela Univille, especialista em Gerência Contábil e Auditoria pelo INPG, mestre em Relações Econômicas e Sociais Internacionais pela Universidade do Minho (UMinho) e doutorando em Educação: Desenvolvimento Curricular também pela UMinho. Professor titular na Univille desde 1989, exerceu a chefia do Departamento de Comércio Exterior e do Departamento de Administração. Atualmente é vice-chefe do Departamento de Administração, coordenador do Programa de Internacionalização de Empresas (Pier) e professor e pesquisador em projetos no Brasil (Grupo de Pesquisa Procur/Univille) e no exterior (Fundação para a Ciência e Tecnologia – FCT/UMinho).

