

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

THIAGO MAURICIO DE BRITO

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO:
LOJEI DIVULGAÇÃO DIGITAL**

**RIO DO SUL
2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ – UNIDAVI
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

THIAGO MAURICIO DE BRITO

**ELABORAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO:
LOJEI DIVULGAÇÃO DIGITAL**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Ciências Econômicas Administração, da Área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Prof. Orientador: Andrei Stock

RIO DO SUL

2021

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 TEMA DA PESQUISA | 9 |
| 1.2 QUESTÕES DE PESQUISA | 9 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 9 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 10 |
| 1.4 HIPÓTESES DO ESTUDO | 10 |
| 2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 3 REVISÃO DE LITERATURA | 12 |
| 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 12 |
| 3.1.1 Modelo De Gestão Estratégico | 15 |
| 3.1.2 Diagnóstico Estratégico | 17 |
| 3.1.3 Análise ambiental | 18 |
| 3.1.4 Forças de Porter | 19 |
| 3.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING | 21 |
| 3.2.1 Conceito de Marketing | 23 |
| 3.2.2 Marketing para o mercado digital | 24 |
| 3.2.3 Controle de Marketing | 25 |
| 3.2.4 Análise SWOT | 25 |
| 3.2.5 Clientes | 26 |
| 3.2.6 Geração de leads | 28 |
| 3.2.7 Segmentação | 28 |
| 3.2.8 Persona | 29 |
| 3.2.9 Concorrência | 29 |
| 3.2.10 Preços | 30 |
| 3.2.11 Estratégia de Marketing - Fidelização | 31 |

| | |
|---|----|
| 3.2.12 Marcas e Patentes | 32 |
| 3.2.13 Comunicação de Marketing | 34 |
| 3.3 LOGÍSTICA | 37 |
| 3.4 E-COMMERCE E MARKETPLACE | 38 |
| 3.5 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO | 39 |
| 3.6 MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE PESSOAS | 43 |
| 3.6.1 Gestão por Objetivos | 43 |
| 3.6.2 Gestão Japonesa | 44 |
| 3.6.3 Estrutura Organizacional | 45 |
| 3.6.4 Cultura Organizacional | 46 |
| 3.6.5 Missão, Visão e Valores | 46 |
| 3.6.6 Gestão estratégica de pessoas | 48 |
| 3.6.7 Sistemas de Remuneração e Benefícios | 49 |
| 3.6.8 Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de P. | 50 |
| 3.6.9 Descrição de cargos e salários | 54 |
| 3.6.10 Saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho. | 56 |
| 3.7 GESTÃO DA QUALIDADE | 57 |
| 3.7.1 Qualidade total TQC | 58 |
| 3.7.2 Ciclo PDCA | 60 |
| 3.7.3 Diagrama de Pareto | 61 |
| 3.7.4 “5W2H” | 62 |
| 3.8 ANÁLISE DE INVESTIMENTO | 63 |
| 4 O PROCESSO DE PESQUISA | 68 |
| 5 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA LOJEI DIVULGAÇÃO DIGITAL | 69 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO | 69 |
| 5.1.1 Definição do negócio | 69 |
| 5.1.2 Definição do projeto | 71 |
| 5.1.3 Descrição da empresa | 71 |
| 5.1.4 Qualificação dos sócios e administradores | 71 |

| | |
|---|----|
| 5.2 PLANO ESTRATÉGICO | 72 |
| 5.2.1 Missão do negócio | 72 |
| 5.2.2 Visão do negócio | 72 |
| 5.2.3 Análise S.W.O.T. | 72 |
| 5.2.4 Posicionamento estratégico | 73 |
| 5.2.5 Objetivos e metas | 73 |
| 5.3 PLANO DE MARKETING | 74 |
| 5.3.1 Descrição do produto | 74 |
| 5.3.2 Análise do setor e mercado | 74 |
| 5.3.3 Análise da atratividade da indústria | 75 |
| 5.3.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes | 76 |
| 5.3.3.2 Poder de barganha dos clientes | 76 |
| 5.3.3.3 Poder de barganha dos fornecedores | 76 |
| 5.3.4 Análise da concorrência | 77 |
| 5.3.5 Canais de comercialização | 78 |
| 5.3.6 Estratégias de promoção | 79 |
| 5.3.7 Formação e definição de preço | 79 |
| 5.3.8 Projeção da demanda do projeto | 80 |
| 5.4 PLANO OPERACIONAL | 81 |
| 5.4.1 Definição de localização | 81 |
| 5.4.2 Implantação do projeto | 82 |
| 5.4.2.1 Descrição detalhada do projeto | 82 |
| 5.4.2.2 Investimentos fixos e cronograma físico-financeir | 83 |
| 5.4.2.3 Exigências regulatórias | 84 |
| 5.4.3 Processo produtivo | 84 |
| 5.4.3.1 Fluxo de produção | 84 |
| 5.4.3.2 Layout | 85 |
| 5.4.3.3 Insumos e fornecedores | 85 |
| 5.4.3.4 Pessoal e qualificação | 86 |

| | |
|--|----|
| 5.4.3.5 Equipe gerencial | 86 |
| 5.5 PLANO FINANCEIRO | 86 |
| 5.5.1 Quadro de investimentos | 87 |
| 5.5.2 Quadro de usos e fontes | 87 |
| 5.5.3 Quadro de financiamento | 88 |
| 5.5.4 Quadro de produção e vendas | 88 |
| 5.5.5 Quadro de custos e despesas operacionais | 89 |
| 5.5.6 Demonstrativo econômico projetado | 90 |
| 5.5.7 Fluxo de caixa projetado | 90 |
| 5.6 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS | 91 |
| 5.6.1 Método Payback | 92 |
| 5.6.2 Método VPL | 92 |
| 5.6.3 Método TIR | 93 |
| 6 CONCLUSÃO | 94 |
| REFERÊNCIAS | 95 |

RESUMO

O plano de negócios trata da implantação de um empreendimento no segmento de divulgação digital, uma plataforma (aplicativo/site) de integração entre comerciantes/lojistas, prestadores de serviço e consumidores/clientes. Será operado através de planos de assinatura mensais onde cada cliente (empresa) terá suas propagandas exibidas na plataforma. O mercado alvo serão empresas inicialmente da cidade de Rio do Sul, que sejam do ramo do comércio ou prestadoras de serviços, independente do tamanho do empreendimento. Rio do Sul possuía em 2015, 5.299 empresas formais, sendo que destas, 36,3% são de comércio e outros 40,9% são de serviços. Desse mercado, o empreendimento pretende atender cerca de 250 empresas até o fim do primeiro ano e alcançar até o quinto ano (período tomado como base deste estudo), 500 clientes ativos. O perfil dos sócios revela profissionais com experiência no segmento que irão atuar e com capacidade técnica para desempenhar as funções previstas na estrutura operacional. Os investimentos estão estimados em R\$27.146,67, sendo R\$21.080,00 em investimentos fixos (obras, móveis, equipamentos, eletrônicos e outros) e R\$6.066,67 em investimentos de giro. Esses investimentos serão suportados por recursos dos sócios (R\$17.146,67) e recursos de terceiros advindos de financiamento bancário (R\$10.000,00). A receita anual no primeiro ano do empreendimento é estimada em R\$312 mil, com crescimento de 50% no segundo ano, 33% no terceiro ano, 13% no quarto ano e 11% no quinto ano, revelando ser factível diante do tamanho da demanda do mercado e por esta ser crescente. O regime tributário utilizado para fins de projeção foi o simples nacional (anexo III). A projeção do resultado econômico revela lucratividade de 4,12% no primeiro ano, com crescimento nos demais períodos, atingindo 12,92% no quinto ano projetado. A análise do investimento pelos indicadores utilizados revela um projeto com elevado grau de atratividade. O tempo de retorno, calculado pelo payback descontado a taxa de 20% a.a. mostrou recuperação dos investimentos em cerca de 1 ano e meio, enquanto o VPL indica ganhos de R\$ 196.534,98 em 5 anos, com uma taxa interna de retorno de 191%.

Palavras chave: Plano de Negócios; Mercado Alvo; Resultado Econômico.

ABSTRACT

The project deals with the implantation of an enterprise in the segment of digital dissemination, a platform (application / website) for integration between merchants / shopkeepers, service providers and consumers / customers. It will be operated through monthly subscription plans where each client (company) will have their advertisements displayed on the platform. The target market will be companies initially from the city of Rio do Sul, whether in the business or service providers, regardless of the size of the enterprise. In 2015, Rio do Sul had 5,299 formal companies, of which 36.3% are in trade and another 40.9% are in services. From this market, the enterprise intends to serve around 250 companies by the end of the first year and reach by the fifth year (period taken as the basis of this study), 500 active customers. The profile of the partners reveals professionals with experience in the segment who will work and with technical capacity to perform the functions provided for in the operational structure. Investments are estimated at R \$ 27,146.67, of which R \$ 21,080.00 in fixed investments (works, furniture, equipment, electronics and others) and R \$ 6,066.67 in working capital investments. These investments will be supported by partner resources (R \$ 17,146.67) and third party resources from bank financing (R \$ 10,000.00). The annual revenue in the first year of the project is estimated at R \$ 312 thousand, with an increase of 50% in the second year, 33% in the third year, 13% in the fourth year and 11% in the fifth year, revealing that it is feasible given the size of the project. market demand and because it is growing. The tax regime used for projection purposes was simple national (annex III). The projection of the economic result reveals profitability of 4.12% in the first year, with growth in the other periods, reaching 12.92% in the fifth projected year. The analysis of the investment using the indicators used reveals a project with a high degree of attractiveness. The return time, calculated by the payback discounted at a rate of 20% a.a. showed a recovery of investments in about 1 and a half years, while the NPV indicates gains of R \$ 196,534.98 in 5 years, with an internal rate of return of 191%.

Keywords: Business Plan; Target market; Economic Result.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos de hoje e cada vez mais, qualquer empreendimento, seja ele uma fábrica, comércio físico, prestação de serviço, e-commerce, entre outros, necessita mais divulgação, tanto física como digital. As formas de divulgação são incontáveis: jornais, revistas, panfletos, carro de som, rádio, televisão, redes sociais, sites, e diversas outras.

Buscamos como estudo deste trabalho, fazer a elaboração e implantação de um projeto empresarial voltado para o segmento de divulgação digital para pessoas físicas, um modelo de negócio com sua propagação no meio digital, mas com o resultado (venda) no meio físico, ou seja, funciona como um marketplace de lojas físicas e voltado inicialmente para uma localidade específica.

A LOJEL Divulgação Digital é um empreendimento que visa atribuir valor à publicidade de seus clientes, onde estes, por sua vez, possuem uma demanda pela captação de clientes novos e fidelização de clientes antigos. É uma plataforma composta por aplicativo de celular (disponível em versão mobile) e site (disponível em versão mobile e desktop), ambos com a finalidade de armazenar e disponibilizar informações que as empresas clientes julgarem necessárias, como informações de contato, localização, dúvidas frequentes, além de o mais importante, promoções e ofertas tanto fixas quanto de curto período.

Na plataforma é possível fazer publicações diárias, semanais e mensais, de acordo com o tipo de plano que a empresa cliente optar, essas publicações podem ganhar mais destaque, dependendo do plano, sendo anunciadas em partes nobres do site/aplicativo. No decorrer do trabalho será apresentado a viabilidade desse projeto, bem como seu potencial de crescimento, alvos a serem alcançados, perspectivas de ganhos, lucro, assinaturas, quantidade de clientes. Também serão abordados e esmiuçados os planos, estratégico, de marketing, operacional, financeiro e, por fim, uma análise dos investimentos feitos.

1.1 TEMA DA PESQUISA

Elaboração de plano de negócios da empresa LOJEI Divulgação Digital. O empreendimento busca atingir um público alvo de uma cidade (Rio do Sul) que tenha algum tipo de comércio local (lojas, mercados ou prestadoras de serviço). Propõe ofertar uma plataforma de divulgação (site/aplicativo), onde os comerciantes contam com uma grande quantidade de potenciais clientes, que acessam esta plataforma em busca de novidades e ofertas. O canal de entrega se dá por meio do próprio site/aplicativo, já as relações com os clientes (lojistas) é feita através de aplicativo de mensagem (WhatsApp) e por meio de um perfil online dentro da própria plataforma.

A receita é obtida com uma mensalidade (pacote com x publicações semanais) e, para cada publicação que exceda a quantidade proposta no pacote, será cobrado um valor y. As atividades chave são o desenvolvimento e a manutenção da plataforma, além do atendimento ao cliente. Os recursos chave são a própria plataforma, além de equipamentos para a manutenção da mesma e para o atendimento ao cliente. A parceria chave é com a empresa de hospedagem da plataforma e os custos são com a equipe e com o desenvolvimento/manutenção da plataforma.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As principais questões norteadoras deste trabalho são:

- Qual é o potencial de crescimento do mercado de divulgação digital
- Que modelo de negócios melhor se adequa a proposta da organização em relação a escalabilidade;
- Qual a viabilidade financeira do negócio.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios da empresa LOJEI, divulgação digital.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos do trabalho estão a elaboração dos seguintes planos:

- Plano estratégico para a empresa;
- Plano de marketing;
- Plano operacional;
- Plano Financeiro e Análise de Investimentos.

1.4 HIPÓTESES DO ESTUDO

Elaboração de plano de negócios da empresa LOJEL Divulgação Digital. O projeto trata da implantação de empreendimento no segmento de divulgação digital, uma plataforma (aplicativo/site) de integração entre comerciantes/lojistas, prestadores de serviço e consumidores/clientes. Será operado através de planos de assinatura mensais onde cada cliente (empresa) terá suas propagandas exibidas na plataforma.

O mercado alvo serão empresas inicialmente da cidade de Rio do Sul, que sejam do ramo do comércio ou prestadoras de serviços, independentemente do tamanho do empreendimento. Rio do Sul possuía em 2015, 5.299 empresas formais, sendo que destas, 36,3% são de comércio e outros 40,9% são de serviços. Desse mercado, o empreendimento pretende atender cerca de 250 empresas até o fim do primeiro ano e alcançar até o quinto ano (período tomado como base deste estudo), 500 clientes ativos. A hipótese inicial é de que o negócio e sua implantação é possível e viável.

2 JUSTIFICATIVA

As empresas em sua grande parte estão migrando dos formatos de propaganda física para o meio digital, e isso vem ocorrendo de forma brusca por motivos como: alteração no comportamento do mercado, onde os clientes estão se introduzindo no ambiente virtual; estímulos da grande concorrência que também inova e migra para o meio digital; e, talvez o motivo mais importante: o poder de alcance de clientes, tanto pessoas que não tem interesse mas podem servir como meio de publicidade compartilhando com outras interessadas, tanto o próprio público alvo de clientes potenciais novos ou até mesmo antigos.

Essa forte demanda pela divulgação digital nos chamou a atenção e com isso resolvemos nos aprofundar pela busca de conhecimento nesse mercado. Como já existem alguns marketplaces voltados para as vendas online, poucos voltados para vendas físicas como é o caso do marketplace do facebook, e nenhum marketplace local que engloba uma grande quantidade de empresas e clientes locais comercializando produtos e serviços, surgiu a ideia deste projeto para satisfazer a demanda local.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um conjunto de ações que visa alcançar metas e objetivos dentro da missão e por ela estabelecidos dentro do mercado competitivo que a organização atua (CHIAVENATO, 2003).

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (CHIAVENATO, 2003, p. 39).

Segundo Oliveira (2015, p. 13) “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

“O planejamento estratégico é desenvolvido com previsões dos objetivos de médio e longo prazo, e precisa atuar em conjunto com os planos táticos e operacionais da empresa, permitindo que todos tenham uma visão sistêmica” (CHIAVENATO, 2003).

O propósito do planejamento deve ser definido com o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2012, p. 5).

O planejamento estratégico deve utilizar ferramentas para torná-lo eficaz e efetivo maximizando os resultados e diminuindo as margens de erro da organização.

Segundo Rojo (2006) planejamento estratégico é um processo iniciado no topo da estrutura hierárquica organizacional, visa através do planejamento e da coordenação da execução dos planos, alcançar os objetivos estratégicos; é importante frisar que o planejamento estratégico mesmo sendo um processo top-off-down deve integrar os demais níveis tático e operacional. O planejamento que envolve estratégias é consonante com o sistema aberto, pois pode ser reelaborado ou modificado no decorrer da execução de suas etapas, conforme o ambiente exigir (Apud ROJO; COUTO, 2008, p. 73).

“Nas empresas bem-sucedidas, pensar estrategicamente, afastar-se das operações atuais sobre melhorar o que faz agora e questionar o que exatamente o que você faz é um processo contínuo” (HOOLEY, 2011, p. 22).

Figura 01 - Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira, 2004, p. 38

Essa figura demonstra que o planejamento estratégico provoca modificações em diversas áreas, como na área de pessoas, tecnologia, sistemas, assim diminuindo a margem de erro na tomada de decisão.

O planejamento estratégico pode ser feito de três formas, no nível estratégico, nível tático, nível operacional. Os níveis descritos serão explicados no decorrer do texto.

Como nos níveis hierárquicos existem três tipos de planejamento, sendo eles:

Figura 02 - Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2004, p. 45

Segundo Oliveira (2004, p. 47):

- Planejamento estratégico: É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida

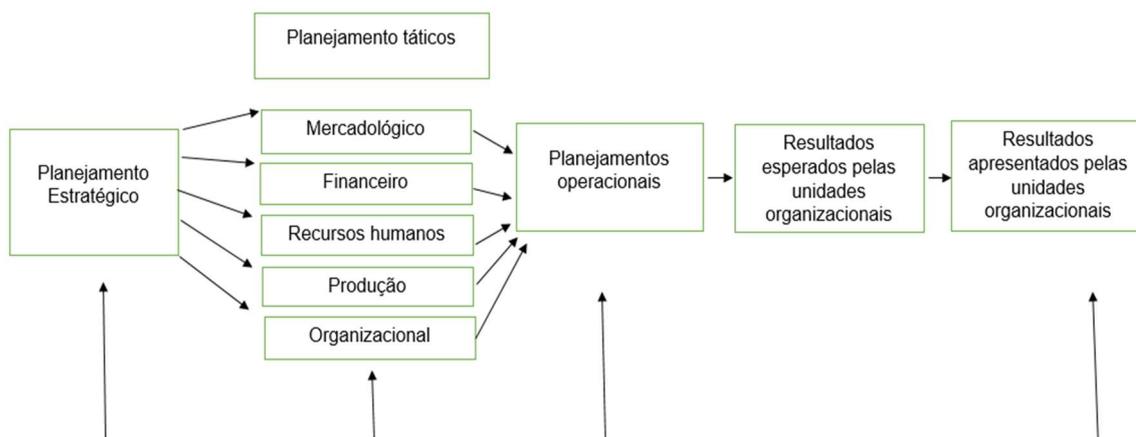
pela empresa, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

- O planejamento estratégico é de responsabilidade dos gestores da organização, sendo esse o planejamento que determina o futuro da organização.
- Planejamento tático: esse planejamento não visa a empresa como um todo, tem como objetivo melhorar os resultados, trabalha com o planejamento estratégico desenvolvendo os comandos.
- Planejamento operacional: É onde a estratégia é formalizada e executada dentro dos processos, principalmente através de documentos. Portanto nessa situação os planos de ação ou planos operacionais.

Para Oliveira cada um dos planejamentos operacionais deve conter os detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

Figura 03 - Planejamento Tático



Fonte: Oliveira, 2004, p. 48

O planejamento cabe ao modelo de gestão estratégico, onde é feito um plano com metas, objetivos a serem cumpridos, como comentado no próximo capítulo.

3.1.1 Modelo De Gestão Estratégico

Dentro do modelo de gestão estratégico encontramos Mintzberg, que diz que a teoria estratégica não pode ser definida apenas com uma palavra, então ele criou os cinco Ps que são as suas cinco definições de estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Os 5 Ps são uma criação de Mintzberg, onde visam definir a estratégia com 5 definições diferentes que se interligam, e formar os 5 Ps da administração.

Plano: "Para esta definição as estratégias, têm duas características essenciais: são criadas antes das ações as quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente" (MINTZBERG, 2006, p. 24). Mintzberg ainda diz que "em administração, estratégia é um plano unificado amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos" (GLUECK 1980 apud MINTZBERG, 2006, p. 24). Podemos dizer com base no autor, que se temos objetivos e metas e traçamos caminhos para atingir temos um plano estratégico.

"[...] como um plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma "manobra" específica para superar um oponente ou concorrente" (MINTZBERG, 2006, p. 24, grifo do autor).

Utilizando o pretexto como estratégia para aproveitar uma oportunidade ou para não correr riscos, fugindo do plano inicial, surgindo a estratégia como pretexto de uma necessidade, utilizando manobras para te colocar na frente de seus concorrentes (MINTZBERG, 2006).

O padrão também é uma linha estratégica, pois dentro das empresas são definidos padrões a serem seguidos, e que foram feitos com um propósito. "Assim, propõe-se uma terceira definição: estratégia é um padrão- especificamente um padrão em uma corrente de ações" (MINTZBERG e WALTERS, 1985).

Para essa definição, quando Picasso pintou quadros azuis por um período foi uma estratégia, assim como foi estratégia o comportamento da Ford Motors Company quando Henry Ford oferecia o "modelo T" apenas na cor preta. Em outras palavras, por essa definição, estratégia é consistência no comportamento pretendido ou não (MINTZBERG, 2006, p. 24).

Assim para Mintzberg padrão é um conjunto de ações que deram certo dentro da organização, se transforma em um modelo de ação e se torna estratégia.

A posição também é uma estratégia, assim exploram seus potenciais e encontram diferenciais para serem reconhecidas no mercado. “Em termos ecológicos, estratégia se torna um nicho; em termos econômicos, um local que gera aluguel, isto é, retornos por estar em local exclusivo” (BOWMAN, 1947, p. 47); “em termos administrativos, de maneira formal, um domínio de mercado de produtos” (THOMPSON, 1967), “o local no ambiente onde os recursos estão concentrados” (MINTZBERG, 1987, p. 15). A posição olha estrategicamente a empresa no seu ambiente externo.

O que é de fundamental importância nesta quinta definição, porém, é que a perspectiva é compartilhada. Como indicado nas palavras Weltscheung, cultura e ideologia (em relação à sociedade), mas não a palavra personalidade, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – Pessoas unidas por pensamentos e/ou comportamento comum (MINTZBERG, 2006, p. 27).

Podemos concluir com base no autor que perspectiva é a estratégia implementada a partir de um ponto de vista, da visão interna da empresa com base no comportamento das pessoas da organização.

Mintzberg (2006) diz que:

Como plano, a estratégia trata da maneira como os líderes tentam estabelecer a direção para as organizações colocando-as em curso de ação predeterminadas. Como pretexto, a estratégia nos leva a esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. Como padrão, a estratégia concentra-se em ação, lembrando-nos que o conceito é vazio se não levar em consideração o comportamento. Como posição, a estratégia nos encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos - como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, e evitá-las ou subvertê-las. [...] Como perspectiva, a estratégia levanta questões integrantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo (p. 28).

Para Mintzberg (2006), a administração estratégica tem três elementos essenciais: meta ou objetivos, políticas, sequência de ações ou programas. Para uma administração estratégica é necessário que se estabeleça metas, para que a organização tenha um objetivo a ser seguido, implementando políticas que orientem

como as ações deverão ser desempenhadas e um programa que determina a sequência de ações para se chegar ao objetivo. Para que as estratégias sejam eficazes deve se ter foco, coesão e equilíbrio, definindo os alvos principais com pouco conceito, assim dando força para se alcançar os objetivos. Como a estratégia lida com situações imprevisíveis, devemos nos preparar para o desconhecido também, “[...] nenhum analista pode prever as formas precisas por meio das quais forças opositoras vão interagir umas com as outras, ser distorcidas pela natureza ou pelas emoções humanas” (MINTZBERG, 2006, p. 33). Sendo assim, um estrategista deve montar uma estratégia forte, mas que seja flexível a ponto de se ajustar às condições adversas, se mantendo à frente de seus concorrentes, para manter a organização em uma posição privilegiada no mercado.

“A estratégia competitiva significa ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades diferentes para entregar um mix único de valores” (MINTZBERG, 2006, p. 36).

Segundo os autores citados, a administração estratégica é a administração para o futuro, onde se estabelece objetivos e traça um plano a ser seguido, mas se deve estar atento às situações no mercado externo e no ambiente interno para que seu método possa ser adequado às mudanças. Um estrategista deve ter uma visão sistêmica, estruturada e intuitiva para atingir os objetivos com eficácia.

3.1.2 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” (OLIVEIRA, 2015, p. 65). Quando a organização faz a avaliação de suas reais condições é necessário que os dados sejam realistas, pois toda tomada de decisão, o desenvolvimento e a implementação da estratégia serão desenvolvidas diante a condição da empresa, sendo ela ruim, regular ou boa.

Com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, a alta administração deve estar, permanentemente, alerta para identificar o estímulo inicial desse

processo, ou talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações (OLIVEIRA, 2015, p. 65).

Muitas empresas pecam no diagnóstico, e acabam resolvendo certo o problema errado. Costa (2007) diz que para avaliar corretamente deve-se responder algumas perguntas, está havendo mudanças no ambiente competitivo?, existem novos concorrentes entrando no mercado?, os fatores que levam ao sucesso do seu negócio estão mudando?, sua organização está se capacitando para as mudanças?, respondendo essas perguntas sua organização está trabalhando o diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico externo é a análise do ambiente, é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente, tendo como finalidade avaliar as tendências e identificar a melhor maneira de traçar as estratégias a partir dos indicadores de tendência. CHIAVENATO, 2003.

Para se antecipar no mercado, as empresas devem ficar atentos a todas as alternativas e tendências de mudanças que ocorrem. E com base no diagnóstico estratégico tomar suas decisões para atingir metas e objetivos.

Conforme dizem os autores citados, o diagnóstico estratégico é uma das principais ferramentas de análise externas da organização para corrigir falhas internas e ter sucesso nos negócios.

3.1.3 Análise ambiental

As organizações existentes são partes de um sistema, parte da formulação da estratégia é fazer a análise deste sistema, “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente” (PORTER, 2004, p. 3).

Churchill e Peter (2007, p. 26, apud FOLLMANN, 2009, p. 31) mencionam que análise ambiental “é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados” essas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente externo, como: econômica, política, legal, social, natural, tecnológica e competitiva.

Segundo os autores citados acima, todas as organizações funcionam em um sistema aberto, são influenciadas pelo que acontece no mercado e o afetam. Dessa forma se faz necessário avaliar constantemente o que acontece nesse ambiente externo, verificando oportunidades, ameaças e fazer avaliações internas de forças e fraquezas da minha organização.

“As empresas bem-sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas. Um modismo é imprevisível de curta duração e não tem significado social, econômico e político” (KOTLER, 2006, p. 76).

De acordo com Oliveira (2015), a análise ambiental externa é utilizada em dois enfoques geralmente:

- Resolver problemas imediatos, e que necessite de uma decisão estratégica em tempo real;
- Estudar os cenários existentes, avaliando as ameaças e oportunidades que ainda não afetaram a empresa diretamente.

Segundo os autores citados acima, a análise de ambiente ajuda a definir quem a empresa será, quais estratégias se deve tomar diante o cenário existente e como ser diferente do que já existe, atendendo as necessidades que essas empresas existentes não estão conseguindo suprir.

3.1.4 Forças de Porter

Segundo Luecke (2008), a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. Afirma ainda que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do plano estratégico.

“A força ou forças competitivas mais fortes determinam a lucratividade de uma indústria e por isso são de grande importância para a formulação da estratégia” (PORTER, 2004, p. 96).

As cinco forças de Porter compõem um modelo de análise de competição entre empresas. Foi criado em 1979 pelo professor Michael Porter e é muito usado na administração de empresas e em estratégias de marketing (LUECKE, 2008).

“A essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. É fácil ver a competição de uma forma muito restrita e muito pessimista” (PORTER, 2004, p. 95).

Porter (2004) define as forças competitivas em uma matriz conforme Figura 04, sendo seus elementos os seguintes:

- Ameaça de entrada:

Identificar as possibilidades e atitudes que sejam capazes de evitar o surgimento de novos concorrentes. “Os novos entrantes em um segmento trazem nova capacidade, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais” (PORTER, 2004, p. 97).

Há seis fontes principais de barreiras de entrada segundo Porter (2004):

1. Economias de escala - a empresa entrante precisa entrar produzindo em grandes quantidades, para manter-se competitiva às empresas que já existem.
2. Diferenciação de produtos - Criar uma marca e tornar seu cliente fiel a ela, exigirá tempo e dinheiro, fazendo com que novos concorrentes tenham essa desvantagem.
3. Exigências de capital - a necessidade de investir recursos financeiros, para propagandas (gasto não recuperável), ativo fixo, estoque, crédito ao cliente, gera gastos elevados que se tornam uma barreira.
4. Desvantagens de custo independente de tamanho - Como as empresas já instaladas podem ter seus custos reduzidos com o aprendizado do mercado, a concorrente entrante enfrenta um custo mais elevado na maioria das vezes.
5. Acesso a canais de distribuição - Para que se possa entrar com o produto novo no mercado é necessário distribuir, quanto mais forte forem os concorrentes já existentes mais difícil será essa distribuição.
6. Políticas governamentais - O governo pode vir a extinguir um setor através de suas regulamentações e exigências.

- Fornecedores e compradores poderosos:

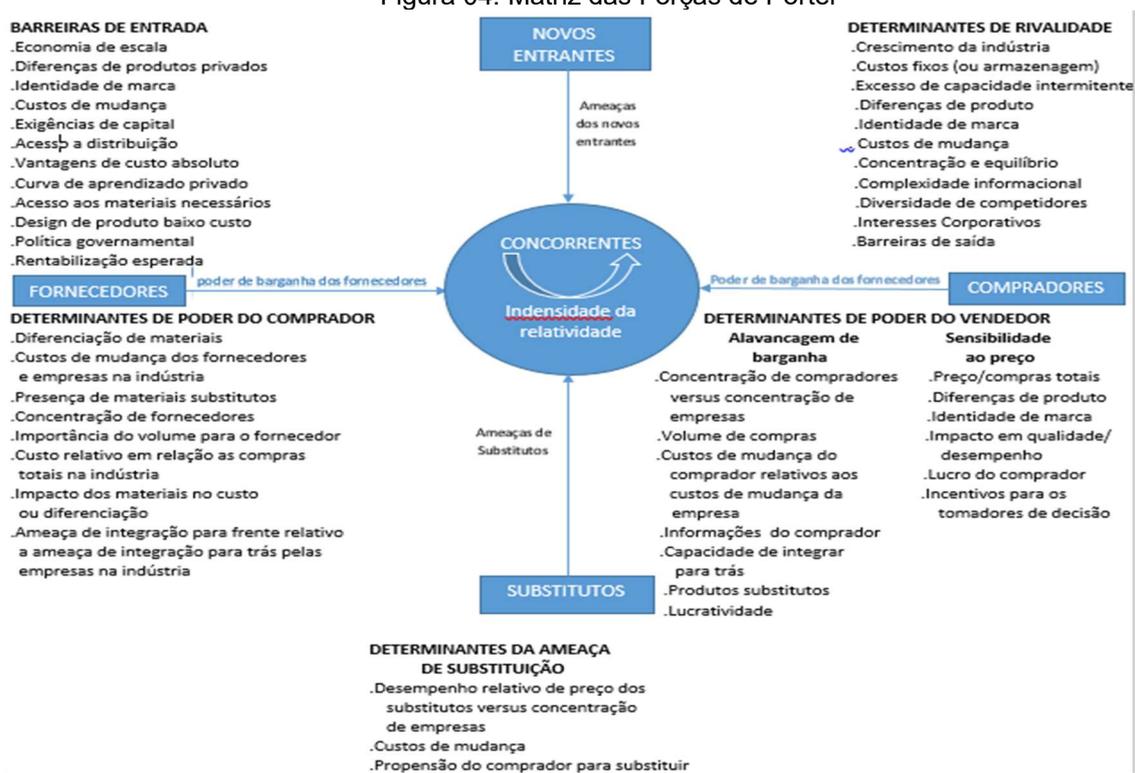
Analisar quais são os melhores fornecedores e priorizar que os escolhidos não sejam os únicos fornecedores disponíveis. Essa medida serve para evitar que eles tenham em suas mãos o poder de decisão sobre preços e prazos de entrega. (PORTER, 2004).

“Os compradores representam uma verdadeira ameaça de integração para trás na fabricação do produto do setor” (PORTER, 2004, p. 99).

- Produtos substitutos:

Identificar os produtos oferecidos por outras empresas que tenham a mesma função ou resolvam o mesmo problema. “Os substitutos não apenas limitam os lucros e tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual o setor pode desfrutar em tempos de alta” (PORTER, 2004, p. 100).

Figura 04. Matriz das Forças de Porter



Fonte:

PORTER, 2004

O modelo apresentado por Porter (2004), exemplifica as necessidades de um entrante de mercado. Com ela é possível identificar as presumidas dificuldades deste mercado, como irá afetar o meu negócio e entender quais as necessidades que o novo empreendimento suprirá. Juntamente com as análises de marketing, as forças de Porter ajudam a diminuir os riscos de abertura do novo negócio.

3.2 PLANEJAMENTO DE MARKETING

O plano, a parte escrita do planejamento de marketing, deve ser de fácil entendimento, pois é para a parte operacional que irá realizar o projeto, onde todos devem entender (LAS CASAS, 2009). O plano de marketing funciona como um guia

prático, para os profissionais que irão realizar seu plano de trabalho (SKACEL, 2005). A maioria das empresas fazem esse plano anual, seguindo seus objetivos. Assim, medindo seus indicadores, por meio de orçamentos e cronograma de marketing, conseguindo assim uma melhor avaliação anual de seu plano (KOTLER e KELLER, 2012).

Segundo Las Casas (2009) obter um melhor resultado com seu plano é necessário fazer alguns levantamentos:

- Levantamento de informações – para melhores informações é de grande importância fazer a análise do ambiente interno e externo, rever a situação financeira em que a empresa se encontra, em alguns casos a limitação de recursos nos remete a deixar de investir em certas oportunidades.
- Lista de problemas e oportunidades – essa lista deve ser incluída no plano, pois assim a empresa pode se preparar financeiramente para caso ocorra algum problema ou oportunidade.
- Determinação de objetivos – os objetivos devem ser claros, sendo organizados de acordo com sua importância. Essa etapa define o caminho que os setores seguiram.
- Desenvolvimento de estratégia – as estratégias devem ser feitas em cima de seus objetivos, procurando sempre atingir seu público-alvo. As principais estratégias são selecionadas por seu retorno, lucro. Porém a empresa deve ter várias estratégias sendo algumas principais e as outras sendo mantidas para utilizar no futuro.
- Determinação do orçamento – é a parte financeira onde diz quanto custa, desde o início até o fim do processo, passo a passo.
- Projeção de vendas e lucros – na projeção de vendas é citado o lucro e custos do plano de marketing. Essas informações são importantes pois nelas se revela se o plano deu o resultado esperado pela empresa.

Ainda segundo Las Casas (2009) o plano de marketing deve ser flexível, pois o meio sofre alterações, dentro dessa situação o plano deve ser adaptável a qualquer aspecto econômico.

Tendo como base os autores acima citados, entende-se que o plano de marketing deve ser elaborado com cuidado pelos profissionais da área pois algo bem executado pode ajudar muito a empresa obter lucro.

3.2.1 Conceito de Marketing

Pode-se entender que marketing é o desenvolvimento de todas as estratégias que tem por objetivo divulgar um conceito de empresa, produto ou serviço para atingir os consumidores alvo de um determinado segmento de mercado.

Marketing é um conjunto de processos que se ligam ao mesmo tempo com o cliente, necessidade e procura. Fazendo com que o cliente veja sua empresa como algo bom, ou seja, melhor que a do concorrente. O marketing é a estratégia que faz com que o consumidor tenha interesse em conhecer a sua empresa, e manter um bom marketing para que o cliente não te esqueça. (KOTLER, 2000).

Uma maneira de avaliar o nível de satisfação do cliente e fidelizá-lo é realizar um feedback de serviços prestados ou pós-venda, onde o cliente é indagado sobre o atendimento, se suas expectativas foram atingidas ou até mesmo sondá-lo para futuramente aplicar alguma melhoria no serviço ou no atendimento. Esse modelo de excelência no atendimento deve estar previsto nas estratégias da empresa e em toda a sua hierarquia.

Para atingir objetivos organizacionais depende da determinação das necessidades e anseios de mercados-alvos e da entrega da satisfação desejada de forma mais efetiva e eficiente do que a concorrência (KOTLER apud HOOLEY, 2011).

Portanto, quanto mais o foco do serviço for direcionado para o bom atendimento e satisfação do consumidor, mais retorno terá a empresa, seja na fidelização do cliente ou até mesmo ele se tornará um agente de difusão das ideias de marketing da empresa.

“Marketing é um processo de planejar e executar a concepção, o apreçamento, o planejamento e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (KOTLER, 2000, p. 5).

O marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER, 2000).

Felton (1959) definiu marketing a mais de 50 anos como: Um estado mental corporativo que existe na integração e coordenação de todas as funções de marketing que, por sua vez, combinam-se com todas as outras funções corporativas, com objetivos básicos de produzir lucros no longo prazo [...].

Kotler et al (1996) sugeriram que a característica fundamental para atingir objetivos organizacionais seria a determinação das necessidades e desejos de mercados-alvo de forma mais efetiva e eficiente do que a concorrência (HOOLEY, 2015, p. 5).

Segundo os autores citados no capítulo, o marketing é o conjunto de ações para aumentar os lucros, visando as necessidades dos clientes, traçando metas para manter os clientes e buscar novos, através de ações publicitárias, treinamento de funcionários, ponto de venda, localização, pós-venda ou outras formas.

3.2.2 Marketing para o mercado digital

“O marketing digital surgiu como uma necessidade de criar uma estratégia de negócio que pudesse aproximar de maneira flexível consumidores e grandes empresas” (COSTA et al, 2015, p. 1).

Para Costa, et al (2015), com a revolução que a internet iria causar com o surgimento na década de 70, onde de 4 computadores na rede de computadores, passou para milhares deles na década de 90, já era possível dizer que a internet era um sucesso e que veio para trazer mudanças, revolucionar o modo como interagimos com as pessoas, com o mundo e com nossos afazeres domésticos.

“Normalmente o marketing é visto como uma tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços aos clientes, sejam essas pessoas físicas ou jurídicas” (KOTLER, 2000 p. 25).

Assim como a popularização da internet ao redor do mundo aliado a ideia de Marketing, se originou o conceito de marketing digital, ou marketing online, que nada mais é que o próprio marketing dito como tradicional integrado à internet (COSTA et al, 2015).

“O consumidor é quântico e tem novos comportamentos moldados pelas novas tecnologias interativas, além de ser muito mais consciente do seu papel na sociedade e no mercado” (ADOLPHO, 2011, p. 270).

Segundo os autores Adolpho e Costa et al, um novo conceito de mercado surgiu e para alcançar esse novo cliente as empresas devem se aprimorar no mercado digital, tornando o ato de comprar e vender através da internet uma experiência única para o consumidor, como meio de ter novos clientes, aumentando a lucratividade.

3.2.3 Controle de Marketing

O controle de marketing é a parte onde são feitos o orçamento e o monitoramento do plano de marketing. Ele é feito por meio de comparações de padrões de empresas, assim conseguindo avaliar ações futuras (LAS CASAS, 2009).

“Trata-se do monitoramento do produto/serviço após seu lançamento no mercado, indicando-se ferramentas de avaliação, acompanhamento de metas e objetivos, controle de orçamentos e gastos, entre outros” (POLIZEI, 2016, p. 73).

“O controle de marketing é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as mudanças e ajustes necessários” (KOTLER e KELLER, 2012). Ainda segundo os autores, dentro desse controle é necessário ter:

- Controle do plano anual – esse controle é o que assegura a empresa de que ele vai atingir o lucro esperado, por meio de metas de vendas.
- Controle de lucratividade – nesse tipo de controle a empresa analisa seus lucros assim determinando se vai crescer, expandir, podendo também avaliar se é necessário o corte de produtos ou ações de marketing.
- Controle da eficiência – controlar a eficiência é algo de extrema importância, é onde se consegue ver se o plano de marketing é eficiente e se ele está gerando o retorno esperado.
- Controle estratégico – a empresa deve avaliar suas estratégias para ver se o mercado ainda está sendo atingido com as estratégias da empresa.

Entende-se que o controle de marketing é algo necessário para empresa que quer melhor eficiência de seus planos, podendo assim medir de acordo com seus indicadores. O orçamento e o monitoramento são feitos através do controle.

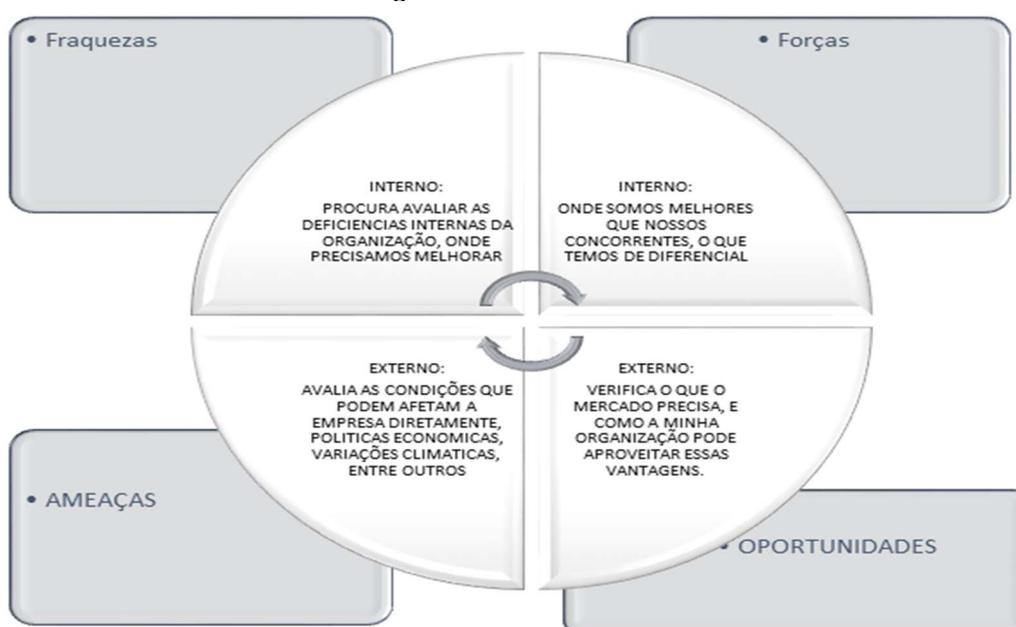
3.2.4 Análise SWOT

Para Kotler (2006, p. 98) "A avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weakness, opportunities, threats)".

As organizações devem se manter atentas ao mercado, identificando todos os fatores internos e externos que possam influenciar a imagem da empresa no mercado competitivo com a intenção de serem mais lucrativas (KOTLER, 2006).

"O sucesso de uma organização não depende só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes" (KOTLER, 2006, p. 98).

Figura 05 - Matriz SWOT



Fonte: Baseado em Kotler, 2006

A análise Swot permite aos empresários ter uma visão sistêmica do que influencia as estratégias da organização, conforme Kotler o sucesso da organização depende de como a empresa encara e antecipa suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, visualizando como pode adequar e oferecer aos clientes o produto que ele necessita.

3.2.5 Clientes

Para o autor Bretzke (2010) o termo cliente refere-se às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compras como o especificador, o influenciador, o

comprador, o pagante, o usuário ou aquele que tem uma necessidade e consome o produto que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra.

[...] na era do cliente os consumidores querem voltar a ser clientes, para serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente. E era o período de transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, que exigiu e exige um conhecimento muito mais profundo e detalhado dos determinantes do comportamento do cliente e de seu processo decisório de compra (BRETZKE, 2010, p. 38).

Atualmente as empresas estão preocupadas constantemente em não perder seus clientes fiéis e proporcionar fatos novos a cada instante. É por meio de um princípio extenso de novidades que as empresas procuram atrair o seu público, evitando, assim, uma possível fraqueza quanto às condutas de seus concorrentes diretos ou indiretos (GOBE, 2007).

Apesar do comportamento humano ser extremamente influenciado por uma enorme gama de fatores, modelos de comportamento de compra vêm sendo desenvolvidos para representar, de forma simplificada e esquematizada, o complexo fenômeno do comportamento do consumidor. O processo tem início quando o consumidor identifica uma necessidade ainda não atendida e reconhece que por meio da compra de uma mercadoria ou serviço poderá resolver problemas de escassez (reposição de bens e serviços) ou de algum desejo não realizado. Uma vez identificado o problema o consumidor inicia a fase da pesquisa de alternativas, visitando lojas e buscando informações. Depois disso parte para a compra, a partir disso ele passa a avaliar sua compra, passa a analisar, desenvolve sentimento de satisfação ou insatisfação (PARENTE, 2011).

Segundo Kotler, nada se compara a ouvir os clientes. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém os altos executivos permanente ligados ao feedback dos clientes. A MBNA, gigante de cartões de crédito que atua na Europa e nos Estados Unidos, pede a cada executivo que ouça conversas telefônicas na área de atendimento ao cliente ou nas unidades de recuperação de clientes (2012, p. 157).

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam à suas ofertas, benefícios que não

só satisfazem os clientes, como também os surpreendem e encantam. Encantar os clientes é uma questão de superar as expectativas (KOTLER, p. 406).

“O relacionamento de uma pessoa ou empresa se inicia muito antes do acionamento da força de vendas, da ida a uma loja ou do clique na internet para efetuar a compra” (BRETZKE, 2010, p. 39).

Concluimos esse capítulo com a visão de que o cliente é o fator que influencia diretamente em uma empresa, pois ele é o centro de tudo, é ele quem determina a posição de mercado da organização e suas metas para longo prazo.

3.2.6 Geração de leads

Segundo a AGENCIAKAIZEN (2017):

Lead é uma pessoa que de alguma forma demonstrou interesse pelo seu produto/serviço, ao interagir com a sua marca através de um canal digital, preenchendo um formulário com dados de contato, ou seja, é um cliente em potencial.

Geração de leads é o processo utilizado pelas empresas para captar essas informações, e assim, formar uma lista de potenciais clientes com a qual a equipe de vendas possa trabalhar (AGENCIAKAIZEN, 2017).

3.2.7 Segmentação

Sobre a criação de segmentação para Tucunduva (2018):

A segmentação de marketing é o ato de separar o mercado geral de clientes em potencial de acordo com características específicas. O resultado é um grupo de pessoas com uma ou mais características em comum, propensas a responder positivamente às campanhas de marketing da empresa. Fazendo a segmentação de marketing também é possível trabalhar com mais foco e acerto para aumentar a taxa de conversão das campanhas. Afinal, se as campanhas de marketing chegam direto na dor do cliente oferecendo uma solução consistente ao longo das etapas de vendas com uma comunicação clara, as chances de crescer esse indicador são grandes.

3.2.8 Persona

Siqueira (2020) classifica Persona como “a representação fictícia do cliente ideal de um negócio. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações”. Ainda para ele:

A persona guia a criação de conteúdo e de Marketing Digital. Com uma base de clientes é possível encontrar dados em comum que esses clientes possuem, como gostos, locais onde moram ou que frequentam, produtos que adquirem ou até mesmo sua faixa etária, por exemplo, e assim criar um conteúdo direcionado para esse tipo de público.

3.2.9 Concorrência

De acordo com Las Casas (2015), para ingressar em novos mercados, a organização deve atender a desejos e necessidades dos consumidores, considerando o ambiente de atuação e analisando a ação da concorrência. A capacidade de superar as demais empresas do mercado fará com que ela tenha vantagens competitivas e atraia mais consumidores. Portanto, é fundamental que seja feita uma análise constante dos principais competidores de uma empresa.

Segundo Kotler e Keller:

[...] concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Por exemplo, um cliente que compra um processador de textos na verdade quer ‘algo que lhe possibilite escrever’ – uma necessidade que pode ser atendida por lápis, caneta, ou máquina de escrever. Os profissionais de marketing precisam superar a ‘miopia de marketing’ e parar de definir a concorrência em termos de categorias tradicionais (2006, p. 340).

De acordo com os autores, as organizações bem sucedidas se mantêm e são eficientes com uma análise de seus concorrentes, antecipando o que o mercado precisa, e assim saindo na frente da concorrência.

3.2.10 Preços

A correta formação de preços, aliada às estratégias da empresa, fazem com que qualquer organização alcance seus objetivos com mais facilidade (KOTLER, 2000).

A estratégia focada em preços é a mais flexível das quatro estratégias do marketing (produto, preço, promoção, praça), pois seu valor pode sofrer alterações de acordo com o que o mercado precisa, sendo uma importante arma competitiva (LAMB, HAIR E MCDANIELL, 2004).

As práticas de preço de uma empresa estão relacionadas com objetivos estratégicos das organizações. “Essas práticas podem gerar participação de mercado ou lucratividade, objetos mutuamente excludentes devido à competitividade atualmente observada em diversos mercados” (KRISHNAMURTHI, 2001, p. 302).

Hornngren et al (2004) diz que existem três pontos que influenciam direta ou indiretamente a formação dos preços de venda. Essas influências que incidem sobre a relação oferta e demanda e, consecutivamente sobre os preços, são:

- Clientes: Estes influenciam o preço à medida que determinam a demanda por um produto ou serviço. Diante disso, é necessário que as empresas sempre avaliem as decisões de formação de preços a partir do que o cliente está disposto a pagar. Essa ótica é extremamente mutável e de difícil mensuração.
- Concorrentes: É necessário que as empresas sempre considerem as ações de seus concorrentes. Os mesmos produtos em outros concorrentes e até mesmo produtos alternativos ou substitutos podem afetar a demanda por produtos e serviços da empresa. Por conta disso, a empresa procura formar o preço de seus produtos e serviços a partir dos preços oferecidos pelos concorrentes.
- Custos: Os custos influenciam a oferta de produtos e serviços, pois quanto mais baixo for o custo em relação aos preços pagos pelo cliente, maior será a capacidade de oferta da empresa, sem considerar os demais fatores de produção. Gestores que entendem o custo de seus produtos e serviços são aptos a estabelecer preços competitivos e obter retornos desejados.

Dentro deste contexto e com base nos autores acima citados podemos dizer que o preço é uma das mais importantes estratégias da organização. Essa estratégia ajuda a organização a se colocar no mercado, ajudando nas estratégias de marketing e fidelização do cliente.

3.2.11 Estratégia de Marketing - Fidelização

Antes de definirmos uma estratégia de marketing, cabe analisarmos o conceito de cada um isoladamente:

De acordo com o Dicionário Michaelis, estratégia seria a “arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto” ou “ardil, manha, estratagemas” ou ainda a “arte de dirigir coisas complexas”.

Já ao falarmos de marketing, define-se:

O principal pressuposto subjacente ao conceito de marketing é que, para ser bem-sucedida, a empresa deve determinar as necessidades e os desejos de determinados mercados-alvo e atender aos anseios de satisfação melhor do que os concorrentes. O conceito de marketing baseia-se na premissa de que o profissional de marketing deve produzir o que ele pode vender, em vez de tentar vender o que produziu. Embora o conceito de venda focalize as necessidades dos vendedores e os produtos existentes, o conceito de marketing focaliza as necessidades do comprador. O conceito de venda focaliza os lucros através do volume de vendas; o conceito de marketing focaliza os lucros baseados na satisfação do cliente (Schiffman e Kanuk, 2009, p. 3).

Segundo Kotler (2006) ao saber que uma empresa além de atender suas necessidades precisa satisfazer os desejos dos clientes, precisamos entender do que se trata o processo de entrega de valor. Nos dias atuais, é certo dizer que os consumidores têm muitas facilidades à mão, principalmente o acesso à informação e claro, assim conseguem saber mais sobre o produto ou serviço a ser adquirido.

Na conquista do cliente, a empresa costuma entregar uma proposta de valor que é muito mais que um conjunto de benefícios, mas também a experiência resultante que os consumidores obterão entre a oferta e o relacionamento com a empresa. Todos os conhecimentos vividos pelo cliente entre obter e usar a oferta do produto pode-se entender pelo sistema de entrega de valor. A satisfação ou não do comprador ocorre após a realização da compra e depende exclusivamente das expectativas dele (KOTLER e KELLER, 2010).

O valor para o cliente é definido como a razão entre os benefícios percebidos do cliente (econômicos, funcionais e psicológicos) e os recursos (monetários, de tempo, de esforços, psicológicos) usados para obter esses benefícios. O valor é relativo e subjetivo (SCHIFFMAN e KANUK, 2009, p. 4).

Quando uma empresa se propõe a entregar valor aos clientes, a estratégia é fazer com que o interesse do cliente permaneça com ela e não procure o concorrente. Sabe-se que em quase toda relação comercial, se gasta mais em conquistar novos

clientes do que conservar os já existentes. Além da obtenção natural dos lucros, estudos já feitos demonstram que clientes leais compram mais produtos, são menos sensíveis a preços, falam bem da empresa e ainda recomendam a outros clientes. Por isso, profissionais de marketing consideram a retenção de clientes um objetivo corporativo estratégico criando um relacionamento seletivo (SCHIFFMAN e KANUK, 2009).

O uso do marketing básico pelas empresas geralmente se dá pelas baixas margens de lucro praticadas por estas. A tecnologia correta impregnada na conquista do cliente certamente é uma boa tática, um exemplo disso seria a utilização do CRM, Customer Relationship Management, um software de banco de dados onde contém informações para manter o contato para entender melhor as necessidades e expectativas do cliente e assim criar valor para ele (KOTLER e KELLER, 2010).

3.2.12 Marcas e Patentes

Em busca do desenvolvimento econômico e para estarmos protegidos juridicamente, no Brasil criamos uma lei que visa regular os direitos e obrigações relativas à Propriedade Industrial, a Lei 9.279 de 1996. Essa lei protege bens como a patente de invenção e de modelo de utilidade, o registro de desenho industrial e o da marca (LENTZ, 2007).

Tratando-se inicialmente de patentes, podemos definir esta como sendo uma concessão pública, conferida pelo estado, que garante ao seu titular a exclusividade ao explorar comercialmente a sua criação pela vigência de até 20 (vinte) anos (LENTZ, 2007).

A invenção é uma criação de alguma coisa, seja um processo, um objeto ou uma nova tecnologia enquanto o modelo de utilidade seria algo inovador, um novo formato criado, mas que resulte na melhoria do processo (LENTZ, 2007).

Para que se consiga patentear uma invenção ou modelo de utilidade estará o invento condicionado aos seguintes requisitos:

- Novidade - não basta que a patente seja original, sendo necessário que ainda seja desconhecida pela comunidade científica, técnica e industrial;
- Atividade inventiva – a invenção deve despertar novos técnicos da área o sentido de um real progresso;

- Aplicação industrial – somente invenções com possibilidade real de aproveitamento industrial podem ser patenteadas;
- Não-impedimento – existe o impedimento legal de invenções que afrontam a moral, os bons costumes, a segurança, a ordem e a saúde pública, ou que transformem o núcleo atômico ou os seres vivos (exceto os vegetais transgênicos).

Após ter sido aprovada pelo INPI, a patente tem prazo de duração determinado, improrrogável: 20 anos para invenção e 15 anos para modelo de utilidade, contados do depósito da data do pedido de patente. Após este período, as informações caem em domínio público, podendo ser utilizadas pela população em geral (LENTZ, 2007, p. 212).

Em relação às marcas, o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), órgão federal regulador do para concessão e garantia de direitos de propriedade intelectual para a indústria, define estas, de maneira geral, como sendo (LENTZ, 2007), marca é um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa. De acordo com a legislação brasileira, são passíveis de registro como marca todos os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais, conforme disposto no art. 122 da Lei nº 9279/96 (BRASIL, 1996).

Assim como ocorre com as patentes, para que o registro de alguma marca seja requerida deve passar por alguns critérios:

- Novidade relativa – o que deve ser novo é a utilização do signo registrado na identificação daqueles determinados produtos industrializados ou comercializados, ou dos serviços prestados;
- Não-colidência com marca notória – as marcas notoriamente conhecidas, mesmo que não registradas no INPI, recebem a tutela e não podem ser prejudicadas;
- Não-impedimento – a lei veda o registro como marca de certos símbolos, como as armas oficiais do Estado e o nome civil de uma pessoa (sem sua devida autorização).

O registro da marca é feito no INPI e tem duração de 10 anos, a partir de sua concessão, contudo podendo ser prorrogável por períodos iguais e sucessivos.

A aceitabilidade do registro, todavia, se restringe aos produtos e serviços com os quais o mercado pode ser confundido pelo consumidor, e a exclusividade de exploração se estende aos limites fixados por este critério. Exceção à regra são as marcas consideradas pelo INPI como de alto renome, cuja proteção se estende a todos os ramos de atividade econômica (LENTZ, 2007, p. 213).

As principais diferenças entre marcas e patentes podemos encontrar no quadro abaixo:

Quadro 01 - Diferenças entre marca e patente

| Item | Marca | Patente |
|--------------------------------|--|--|
| Registro | Atributivo, obrigatório. | Atributivo, obrigatório. |
| Titularidade | Só após a verificação de eventuais conflitos e registro definitivo. | Só após exame técnico aprovado e registro definitivo. |
| Requisitos Básicos | Novidade, criatividade fantasiosa (nome ou logotipo) e identificação com um produto ou serviço. | Novidade de conteúdo e utilidade. |
| Prazo de Proteção | Sem limite, já que o registro pode ser renovado periodicamente, sujeito à prova de utilização. | Temporário, a partir do depósito. |
| Cessão de Direitos | Só pode ser definitiva juntamente com os produtos e serviços que identifica; pode ser licenciada para merchandising. | Igual a marca; pode ser licenciada (transferência de tecnologia). |
| Integridade | Controle de qualidade exercido por cláusula contratual (no caso de licença). | Igual a marca. |
| Divulgação | Só após o depósito (quando se cria uma expectativa de direito) ou registro. | O segredo é fundamental para garantia de novidade, antes do depósito ou registro formal. |
| Relação Empregador X Empregado | Geralmente criada por encomenda e cedida a quem encomendou. | A titularidade é do empregador. |
| Beneficiário do Uso | Titular, pessoa jurídica. | Autores ou titular, pessoa jurídica. |
| Proteção internacional | Não dispensa o depósito local nos territórios desejados. | Igual a marca. |

Fonte: Gandelman, 2004, p. 21 e 22

3.2.13 Comunicação de Marketing

A comunicação está presente em todo processo de marketing, ou seja, não é uma função isolada, mas sim um princípio e uma cultura da empresa que deve fazer

parte de todos os colaboradores, desde a direção ao mais humilde funcionário. Para que todo esse processo funcione de forma integrada deve haver dentro da empresa uma forte e constante comunicação (YAZADE, 2011).

Vimos também que nenhum empreendimento está isolado do ambiente e do mundo em que se acha inserido. E que ele tem de se relacionar também com outros públicos, além de seus consumidores. Há os fornecedores – pessoas e empresas que alimentam seus inputs. Há todo um universo de entidades da política e das administrações pública e privada, que interferem em sua atividade e em sua própria existência. E não se pode omitir a necessidade de manter relacionamento até mesmo com concorrentes (YAZADE, 2011, p. 417).

Toda essa dinâmica externa e interna é dependente direta da eficiência da comunicação, o que proporciona situações adequadas aos objetivos do empreendimento (YAZADE, 2011).

O marketing moderno evoluiu para atender às novas exigências dos consumidores que não querem apenas produtos adequados a suas necessidades e preços competitivos, mas que possuam uma comunicação direta com seus principais clientes e com o público em geral (KOTLER e KELLER, 2012).

Para a maioria das empresas, portanto, a questão não é se, mas sim o quê, como e quando, para quem e com que frequência comunicar. Os consumidores têm à disposição centenas de canais de TV a cabo e via satélite, milhares de revistas e jornais e milhões de páginas de internet. E vêm assumindo um papel mais ativo na decisão de quais comunicações querem receber e também como querem se comunicar com os outros sobre os bens e serviços que usam. Para atingir e influenciar efetivamente os mercados-alvo, os profissionais de marketing holístico têm empregado de maneira criativa diversas formas de comunicação (KOTLER e KELLER, 2012, p. 511).

O conceito de comunicação integrada tem como objetivo coordenar e integrar todos os elementos do programa de comunicação, de modo a proporcionarem uma postura, mensagem ou imagens únicas, diferenciadas e consistentes na mente do consumidor-alvo do produto. Todo esse processo visa fidelizar os clientes dos produtos e serviços das empresas fabricantes, mas esse processo mostra-se como o grande desafio dos profissionais de marketing, haja vista que no passado muitas estratégias foram equivocadas, perdendo-se muito tempo e dinheiro, sem ter o retorno esperado (LIMEIRA, 2010).

A função da “Comunicação de Marketing”: é uma ferramenta que as empresas utilizam como mecanismo de persuasão, informação e fidelização de clientes. É uma maneira muito versátil de apresentar os produtos ao mercado e de alavancar as

vendas, divulgar novos produtos e de criar um ambiente de comunicação entre o consumidor direto e a empresa (KOTLER e KELLER, 2012).

Mix de Comunicação de Marketing: Segundo Kotler e Keller (2012, p. 513 e 514) o mix de comunicação de marketing consiste em oito principais formas de comunicação:

1. Propaganda – qualquer forma de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado via mídia impressa (jornais, revistas), eletrônica (rádio e televisão), em rede (telefone, cabo, satélite, wireless) e expositiva (painéis, placas de sinalização e cartazes).
2. Promoção de vendas – uma variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo (como amostras, cupons e prêmios), promoções comerciais (como bonificações de propaganda e exposição) e promoções corporativas e da força de vendas (concursos para representantes de vendas).
3. Eventos e experiências – atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar em uma base diária, ou em ocasiões especiais, interações com os consumidores, que estejam associados à marca, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.
4. Relações públicas e publicidade – uma variedade de programas internos dirigidos para os funcionários da empresa ou externos, dirigidos para os consumidores, outras empresas, o governo e a mídia, para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.
5. Marketing direto – uso de correio, telefone, fax, e-mail, ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para a solicitação de uma resposta direta ou diálogo.
6. Marketing interativo – atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.
7. Marketing boca a boca – comunicação de uma pessoa para outra, verbal, escrita ou eletrônica que se refere aos méritos ou as experiências de compra ou uso de bens e serviços.
8. Vendas pessoais – interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com o propósito.

A inserção das novas tecnologias mudou radicalmente a forma como os consumidores recebem e processam as informações. De qualquer forma todos os meios de comunicação de marketing estão em alta, e vai consolidar neste mercado os profissionais desta área que forem mais criativos em relação ao uso das novas tecnologias e no respeito e ética com seu consumidor (KOTLER e KELLER, 2012).

3.3 LOGÍSTICA

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com propósito de atender às exigências dos clientes (SALGADO, 2013).

O surgimento da logística não tem data definida, desde a construção das pirâmides do antigo Egito foi um evento que exigiu planejamento muito bem organizado. Conceitos de logísticas, como prazos de construção, materiais escolhidos, movimentação dos materiais, aquisição de mão de obra, e outros, estavam envolvidos (PAURA, 2012, p. 14).

Na Revolução Industrial na Inglaterra, no século XVIII, que acabou se espalhando pelo mundo no século XIX. A Revolução Industrial veio para inovar, onde substituiu a mão de obra por máquinas que fabricavam em grandes quantidades. Porém foi Henry Ford em 1913 que adotou em sua fábrica a produção em série do famoso modelo Ford T. Com isso veio a necessidade de movimentar insumos e produtos (SALGADO, 2013).

Segundo o autor, surgiu a necessidade de estruturar:

- As compras e recebimentos;
- O processo fabril em série (ou seja, a logística de produção);
- O estoque (a logística de armazenagem);
- A entrega às lojas (a logística de distribuição ou de transportes).

“A logística caminha rigorosamente através de processos e atividades executadas sequencialmente, em cada empresa e em todas as empresas que, juntas, formam uma cadeia, chegando ao cliente” (SALGADO, 2013, p. 10).

Logística é a organização dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes, tem também a reversa que é quando algo retorna a sua origem, sendo por não funcionar, quebrado ou ser reaproveitado.

“A logística perfeita é aquela que flui naturalmente, sem resistência, até seu destino” (SALGADO, 2013, p. 10).

De acordo com os autores, dentro das organizações a área de logística vem tomando cada vez mais espaço, ela auxilia na tomada de decisão e determina como devemos comprar e gerenciar nossos estoques, para que tudo chegue na hora certa as linhas de produção, e que possamos ter uma rentabilidade ainda maior através do bom uso dos recursos da organização.

A Logística empresarial envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, facilitando o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, tornando disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados (ALVES, et al., 2018). O uso da logística nos modelos de negócio de vendas on-line também vem se tornando imprescindível, já que o número de vendas através de e-commerce e marketplace são crescentes.

3.4 E-COMMERCE E MARKETPLACE

O e-commerce ou “comércio eletrônico”, é o novo modelo mundial de compra e venda em que se possibilita a venda de produtos através da loja virtual. O conceito abrange a exposição de bens e serviços on-line, vendas, pedidos de compra, transações, o atendimento ao cliente tornou-se mais rápido e eficiente, aproximando essa relação (GRABER, 2012).

Comércio eletrônico ou comércio virtual é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrônico, os mais utilizados são os computadores e smartphones. O ato de vender ou comprar pela internet é em si um bom exemplo de comércio eletrônico (MÜLLER, 2013).

Segundo Teixeira (2015) o comércio eletrônico ou e-commerce representa parte do presente e do futuro do comércio.

O e-commerce ou comércio eletrônico vem desde tempos antigos, onde foi criado para segurança e hoje se tornou uma estratégia de mercado onde se vende e se compra. A cada dia o e-commerce é atualizado e modificado para que mais fácil seja o acesso e mais clientes possam utilizá-lo dando a oportunidade de empresas terem um maior número de clientes e clientes terem um melhor e mais rápido acesso ao produto procurado (MÜLLER, 2013 p. 16).

Em 1995 o e-commerce teve início nos Estados Unidos e somente nos anos 2000 começou a se desenvolver no Brasil (MÜLLER, 2013). O faturamento cresce a cada ano, segundo dados do site E-commerce Brasil¹, em 2017 o comércio eletrônico

¹ <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/12-dados-que-comprovam-o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>

no Brasil faturou 47,7 bilhões de reais, Isso representa aumento de 7,5% em relação a 2016, quando o setor registrou R\$44,4 bilhões.

Ainda segundo o E-commerce Brasil, a Ebit prevê aumento nominal também de 12% no mercado para 2018, em que o faturamento deve chegar a R\$53,5 bilhões. Isso se dá por causa da recuperação da economia brasileira, da consolidação das vendas em dispositivos móveis e do fortalecimento das transações nos marketplaces.

Marketplace online é uma plataforma colaborativa, também denominada shopping virtual, onde um conjunto de empresas ofertam produtos e serviços no mesmo endereço na internet. O processo de vendas, geralmente, fica sob responsabilidade do organizador, que disponibiliza aos usuários uma estrutura digital com formas de pagamentos seguras e cálculos de frete integrados (SEBRAE, 2016).

Segundo dados do site E-commerce Brasil, no ano de 2017 as transações realizadas em marketplace foram fortalecidas, como aponta a 37ª edição Webshoppers. Isso porque, ao considerar o mercado total de bens de consumo (o que inclui sites de vendas de mercadorias novas/usadas e sites de artesanato), o segmento atingiu R\$73,4 bilhões. O crescimento foi de 21,9% em relação a 2016.

A pesquisa do Atlas também reforçou esse dado, indicando que as vendas em marketplace corresponderam a 31,5% das operações do comércio eletrônico brasileiro.

O frete ainda é o maior responsável pelos custos logísticos no e-commerce, com 58,1%. A participação desse custo reduziu em relação a 2015, frente ao aumento dos custos com manuseio e armazenagem. Investimentos em automação, processos e capacitação da equipe, trazem mais performance no manuseio e conseqüente redução de custos.

O Marketplace é uma excelente alternativa para empresas sem experiência, que estão iniciando no e-commerce e não querem realizar grande investimento financeiro com divulgação, segurança de site, diversidade de formas de pagamento. Pois desta forma conseguem estar entrando em um novo canal de vendas, um bom empreendedor sabe que sua empresa precisa sempre inovar, e nos dias atuais a venda pela internet é uma necessidade das empresas, pois assim irão alcançar um novo nicho de mercado, alavancando suas vendas e aumentando sua lucratividade.

3.5 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Empreendedorismo entende-se por envolver pessoas e processos de forma a conduzir e a transformar ideias em oportunidades reais de atividades econômicas. A realização dessas oportunidades direciona a criação de negócios de sucesso (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo tem forte atuação na criação e no desenvolvimento dos negócios, por conseguinte proporciona crescimento e prosperidade em regiões e até mesmo em nações. Quando o cenário empreendedor se encontra favorável propicia situações nas quais novos bens, serviços, matérias-primas e métodos organizacionais tendem a ser introduzidos e vendidos por um valor superior ao do seu custo de produção (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2014, p. 6)

Por exemplo, uma oportunidade empreendedora nasce da introdução de um produto tecnológico existente utilizado em um mercado para criar um novo mercado em outro local. Uma oportunidade empreendedora também poderia ser a criação de um novo produto tecnológico para um mercado existente ou a criação ao mesmo tempo de um novo produto/serviço e um novo mercado (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2014, p. 6).

Quem assume o risco de começar uma empresa ou negócio é um empreendedor. São por definição, pessoas realizadoras que articulam recursos e se arriscam de forma a iniciar novas atividades econômicas, embora existam empreendedores nas mais diversas áreas da atividade humana, a palavra restringe-se a designar pessoas que criam empresas (MAXIMIANO, 2011).

“As discussões sobre o empreendedorismo vêm se perpetuando até os dias mais recentes, com diversos autores apresentando várias contribuições sobre o assunto, conforme ilustra a tabela a seguir” (CHIAVENATO, 2005):

Figura 06: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo

| Ano | Autor | Contribuição |
|------|-----------------|---|
| 1961 | McClelland | Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido). Afirma que: "o empreendedor manifesta necessidade de sucesso". |
| 1966 | Rotter | Identifica o <i>locus</i> de controle interno e externo: "o empreendedor manifesta <i>locus</i> de controle interno". |
| 1970 | Drucker | O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto. |
| 1973 | Kisner | "Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na economia e está atento ao aparecimento de oportunidades". |
| 1982 | Casson | "O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos". |
| 1985 | Sexton e Bowman | "O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade". |
| 1986 | Bandura | "O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados". |
| 2002 | Willian Baumol | "O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado". |

Fonte:

Chiavenato, 2012, p. 18

Já Dolabela (2015, p. 67) diz que:

Embora o contexto original do empreendedorismo tenha sido o mundo das empresas, o conceito transbordou esse limite e se abriu para todas as atividades humanas. Isso significa que podem ser empreendedores tanto os que criam empresas, projetos científicos, programas culturais quanto empregados de empresas privadas ou funcionários públicos, médicos, professores e os que geram valores imateriais, como poetas, músicos, escritores, pacifistas.

Constata-se que o assunto recorrente do empreendedorismo é a busca do novo, daquilo que ainda não foi feito, seja ele no mercado, nos produtos ou no desenvolvimento de uma nova tecnologia. Essa visão empreendedora deve direcionar a criação de empresas que sejam ágeis para perceber as mudanças do mercado, e que tenham a capacidade de estarem sempre abertas à inovação.

A grande maioria dos conceitos de inovação estão ligados a tecnologia, desenvolvimento de novos produtos ou a divisão de produtos e processos.

Para Chiavenato (2005), a inovação consiste em fazer algo criativo inteiramente novo e diferente do que existe atualmente.

Para Bessant e Tidd (2009), não precisa ir muito longe para ver a necessidade de inovação, e cada vez mais o empreendedor vê isso, essa necessidade por criar algo novo, diferente de tudo o que se tem e que deixe as organizações a frente dos

concorrentes já vem embutida na missão e visão das organizações, que traçam seus planos estratégicos sempre visando a inovação.

Existe, no campo das proposições teóricas, grande sintonia entre os pressupostos inerentes à abordagem das redes e à abordagem da inovação, tendo o empreendedor como agente catalisador. Aí ele atua conectando recursos dispersos, mas conhecidos, presentes em diferentes redes ou grupos sociais lançando mão, para isso, de conexões e contatos privilegiados, e vai, assim, ocupando e preenchendo os espaços vazios, mas facilmente perceptíveis no mercado. No entanto, o ato de empreender encontra-se também associado à habilidade de permanentemente forjar novos e revolucionários conceitos de negócios, reunindo recursos que poderiam parecer, à primeira vista, incompatíveis entre si (Vale et al., 2008, Apud OLIVEIRA et al., 2014, p. 118).

“A inovação é fortemente associada ao *crescimento*. Novos negócios são criados a partir de novas ideias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar” (BESSANT e TIDD, 2009, p. 21).

Para Chiavenato (2012, p. 271) a inovação é criar algo extraordinário, que vá além do que já se tem. E existem vários tipos de inovação, das quais cita:

- Inovação evolucionária: melhora a aperfeiçoa gradativamente a tecnologia ou produtos de maneira incremental e contínua.
- Inovação revolucionária: traz rápidas e profundas mudanças nas tecnologias ou produtos atuais, rompe o *status quo* e torna rapidamente velho aquilo que é novo, abre novas fronteiras, traz novas soluções e novos negócios. É a inovação que rompe paradigmas e cria novas e diferentes expectativas.
- Inovação disruptiva: começa com uma tecnologia ou produto mais barato e com desempenho inferior para preencher um espaço que as organizações líderes atuais não estão dispostas a ocupar ou que não atendem para então gradativamente melhorar e aperfeiçoar e deslocar aquelas líderes. Em geral, a líder de mercado não tem interesse em baixar seus atuais níveis de qualidade (e suas atuais margens de lucro) para produzir tecnologias ou produtos mais baratos. Essas organizações perdem a liderança porque não conseguem entender tendências do mercado. Isso abre espaço para novos e iniciantes concorrentes que depois passarão a ameaçá-las.

Conforme Bessant, Tidd (2009), a inovação é uma questão de sobrevivência para as empresas já estabelecidas, e uma porta de entrada para os novos empreendedores. Para as empresas que já estão consolidadas no mercado é necessário ficar atento às regras da inovação e buscar sempre novas soluções, para não deixar abertura para novos e melhores concorrentes que poderão vir a tomar o seu espaço de mercado.

De acordo com os autores citados, o ato de empreender e inovar é visualizar as oportunidades e aproveitar-se das mesmas para se destacar no mercado competitivo, em um universo de negócios de constantes mudanças e transformações

não basta ser bom no que faz, as organizações precisam se antecipar a essas mudanças tecnológicas, de gostos e desejos dos consumidores.

3.6 MODELOS DE GESTÃO E ESTRATÉGIA DE PESSOAS

Gerir pessoas e processos é um desafio e exige habilidade e competência, pois as expectativas organizacionais nem sempre vão de encontro para com as dos profissionais que trabalham na organização e vice-versa (DUTRA, 2014).

3.6.1 Gestão por Objetivos

O modelo de gestão por objetivos, tem como característica, estabelecer uma comunicação entre a organização e os funcionários, estabelecendo metas e traçando objetivos. Em 1920 Alfred Sloan, já praticava esse modelo de gestão e em 1954, Peter Drucker conheceu o modelo e fez sua teoria.

Na teoria de Drucker (1984, p. 421 e 422):

A administração por objetivos exige um profundo empenho e técnicas especiais. Nas empresas comerciais, os dirigentes não se voltam automaticamente para uma meta comum. Pelo contrário, por sua própria natureza essas organizações contem quatro fatores tendentes à má orientação: o trabalho especializado da maior parte dos gerentes; a estrutura hierárquica da administração; as diferenças que ocorrem entre os vários escalões da administração com respeito aos seus panoramas e serviços, levando esses escalões a isolarem-se entre si; a estrutura que toma a remuneração do grupo dirigente.

O modelo de gestão por objetivos apresentado por Drucker (1984) é ideal para startups², pois exige participação e colaboração de todos os envolvidos no processo. A Gestão por Objetivos define objetivos para cada um dos envolvidos no processo

2

Tudo começou durante a época que chamamos de bolha da internet, entre 1996 e 2001. Apesar de usados nos EUA há várias décadas, só na bolha ponto-com o termo “startup” começou a ser usado no Brasil. Significava um grupo de pessoas trabalhando com uma ideia diferente que, aparentemente, poderia fazer dinheiro. Além disso, startup sempre foi sinônimo de iniciar uma empresa e colocá-la em funcionamento.

para depois avaliar o seu desempenho. Quando se determina o que devem atingir, os colaboradores desenvolvem rapidamente as tarefas que devem ser realizadas e avaliam melhor aquelas que são apenas uma perda de tempo.

3.6.2 Gestão Japonesa

A administração japonesa se iniciou em 1950 com o intuito de ter uma qualidade excelente, antes disso o Japão vinha com uma fama ruim onde diziam que seus produtos eram baratos e de qualidade ruim, em 1954 foi onde tudo mudou (DEMING, 1990).

A administração japonesa nasceu no chão de fábrica, nos setores operacionais da manufatura, com a filosofia básica de evitar qualquer tipo de desperdício e de promover o melhoramento contínuo (EGOSHI, 2006).

Segundo Egoshi (2006) é um modelo de gestão organizacional embasado na participação direta dos funcionários, na busca da melhoria contínua com a participação de todos os funcionários e diretores. Busca qualidade total e o foco é o trabalho em equipe para aproveitar todo potencial humano.

Com o estudo do aprimoramento veio o 5S que foi criado no Japão em 1950 que visa promover o zero desperdício. No Brasil essa ferramenta começou a ser utilizada em 1970 quando as empresas viram a importância da ferramenta para si mesmas. (NETO, 2016).

Segundo Neto (2016):

A ferramenta 5S consiste na adoção de cinco passos, à primeira vista bem simples, com o objetivo de embasar o desenvolvimento da qualidade. Os princípios são: o da organização, o da arrumação ou ordenação, o da limpeza, o da manutenção e o da disciplina. A razão de o nome ser “5S” reside no fato das palavras que designam os cinco princípios na língua japonesa começarem com a letra “S”.

Os 5S:

- Seiri = senso da utilização
- Seiton = senso de organização
- Seisou = senso da limpeza
- Seiketsu = senso da saúde e higiene
- Shitsuke = senso da autodisciplina

(NETO, 2016).

“A ferramenta 5S age através da educação dos membros da organização. Sua implantação, se feita corretamente, acarreta uma profunda mudança de comportamento das pessoas que trabalham na empresa” (NETO, 2016).

Entendemos através dos estudos que o modelo de gestão japonesa é uma ferramenta muito boa no meio empresarial, onde promove melhorias contínuas com zero desperdício, dentro do modelo de negócios dinâmicos e de crescimento acelerado o uso do modelo de gestão japonês ajuda a determinar as melhorias de acordo com o crescimento da organização, evitando gargalos e desperdícios que um modelo de gestão tradicional pode ocasionar.

3.6.3 Estrutura Organizacional

“O organograma é uma forma de representar uma estrutura organizacional em gráficos” CURY (2012, p. 219).

Segundo Cury (2012) o organograma tem como finalidade representar:

- Os órgãos componentes da empresa;
- Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- As vinculações e/ou relações de interdependência entre órgãos;
- Os níveis administrativos que compõe a organização;
- A via hierárquica.

Dentro do modelo de negócio proposto o modelo de estrutura organizacional que melhor se enquadra é o em rede pois permite uma participação de todos os setores, tendo uma comunicação aberta e mais eficiente. Para Oliveira (2009), Estrutura Organizacional é vista como um conjunto de responsabilidades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma organização.

Conforme o nível de responsabilidade e o tamanho da organização cresce, o modelo e a estrutura organizacional tendem a sofrer mudanças para se adequar ao novo cenário da organização (DAFT, 2002).

O Modelo de gestão instituído pela empresa é parte da cultura dos sócios, que também desenvolvem a missão, a visão e os valores para organização, deixando a mesma com características das pessoas que nela exercem os papéis estratégicos.

3.6.4 Cultura Organizacional

Cultura é o conjunto de crenças, ideias, valores, costumes, regras, técnicas, expectativas e atitudes que vem da empresa e é compartilhada com seus colaboradores e deixa a organização única. CHIAVENATO (2010), “[...] A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira que ela faz seus negócios [...]” (p. 173).

Segundo Araújo (2010) A cultura organizacional só pode ser definida após sabermos o que é cultura. “Desta forma a cultura é definida como um conjunto de características humanas que não são ondas e que se criam e se preservam ou se apropriam por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade” (ARAÚJO, 2010, p. 283).

A cultura dentro das organizações é importante pois ela define fronteiras claras para todos os membros da empresa, apresenta um modo de abordar novas situações; ajuda a unir pessoas garantindo um padrão conhecido de sucesso (OSBORN, 1991 apud ARAÚJO, 2010).

Segundo Schun (1992 apud ARAÚJO, 2010, p. 285) “como o ambiente em que vivemos é um ambiente de constantes transformações outro ponto não pode deixar de ser apresentado, tal ponto consiste na relação da cultura organizacional com a adaptação externa e integração interna [...]”

Entendemos com base nos autores que cultura organizacional é essencial para se conhecer uma empresa, mesmo que ela mude no decorrer dos anos, sua base de valores, crenças é a mesma, só se adapta a novas tendências.

3.6.5 Missão, Visão e Valores

Toda organização nasce com um objetivo e é criada para fazer algo. “A missão representa a razão da existência da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 62).

A missão não é feita para o ambiente interno, ela é focada para o público que queremos atingir. Dentro do ambiente interno ela ajuda para que os colaboradores saibam onde a empresa quer chegar e o que eles têm que fazer para atingir os objetivos da empresa com eficácia, conforme Chiavenato (2010).

Chiavenato (2010, p. 62) diz que “Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos?”.

Já a visão é a “projeção que a empresa tem para o futuro, onde traça objetivos e metas dentro de prazos estabelecidos, para chegar aos resultados pretendidos através de recursos que dispõe, estabelecendo o tipo de relacionamento que quer ter com seus clientes e mercado”. Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro (CHIAVENATO, 2008, p. 65).

Valores são o conjunto de crenças e atitudes que vem com os gestores de empresas e que determinam o modo como tratam as pessoas. (CHIAVENATO 2008).

Para Russo (2012), os indivíduos têm valores diferentes, e cada valor tem um grau de importância diferente, para isso os valores dentro das organizações servem como regulador”.

[...]podem refletir as práticas organizacionais e, em muitos ou em todos os casos revelam o que as pessoas acreditam que a organização é, o que gostariam que a organização fosse ou que gostariam que os acionistas acreditassem que a organização poderia ser” (RUSSO, 2012).

Características conceituais dos valores organizacionais:

Quadro 02 - Valores Organizacionais

| |
|---|
| - São construções latentes envolvidas na avaliação de atividades ou resultados. |
| - Podem ser aplicadas em múltiplos níveis. |
| - São duradouras e transcendem situações específicas. |
| - Provém senso de propósito para o comportamento individual. |
| - São a base para a geração de comportamentos adequados às necessidades dos grupos. |

Fonte: Russo, 2012.

Segundo os autores acima citados, podemos dizer que a missão, a visão e os valores de uma organização irão dizer quem a organização é no mercado, como traça suas estratégias de produtos e processos, e principalmente como as pessoas do público interno e externo são vistas pela organização.

3.6.6 Gestão estratégica de pessoas

Com o início da revolução industrial, a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração e na expansão da produção direcionou as organizações para coordenar e administrar o fator humano, de forma controlada, racional e coerente aos propósitos financeiros (MASCARENHAS, 2009).

Diante desta visão, após a revolução industrial a tendência das empresas futuramente seria aumentar sua capacidade de gestão.

Com o passar dos tempos as organizações passaram a ficar mais complexas e as exigências para administrá-las aumentaram proporcionalmente. Essa demanda pedia mais especialização ligada à gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2009).

Como consequência das exigências administrativas das empresas, o desenvolvimento e resultado somente seria possível com uma adequada gestão estratégica de pessoas.

O desempenho da organização depende principalmente de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, já a gestão estratégica de pessoas tem a principal característica de proporcionar e aumentar a vantagem competitiva da organização (MARRAS, 2010).

Utilizando as práticas apropriadas para a gestão de pessoas, a organização garantirá um ambiente de trabalho organizado e como resultado a garantia do sucesso das metas do negócio.

Chang e Huang afirmam que não existe uma definição única e consistente da Gestão Estratégica de Pessoas, que comentam que alguns acadêmicos concordam fortemente que seu aspecto central está relacionado ao desenho e à implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes internamente para garantir que o capital humano da organização contribua para o alcance dos objetivos dos negócios (apud MARRAS, 2010, p. 197).

De certa forma a gestão estratégica de pessoas está voltada para os negócios, para as estratégicas, e menos direcionado para outras funções de recursos humanos, como seleção, treinamento, avaliação e compensação. A preocupação maior está em diagnosticar as necessidades estratégicas para desenvolver os talentos exigidos e implementá-los competitivamente a fim de proporcionar o alcance das metas da organização (MARRAS, 2010).

Seguindo o mesmo pensamento sobre a gestão estratégica, afirmam Teixeira et al. (2010, p. 15):

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Com a implementação da estratégia, é necessário ter uma tomada de decisão que se embasa sobre algumas perspectivas.

Existem três perspectivas teóricas básicas da gestão estratégica de pessoas: a universalista é a que defende que existem “melhores práticas” de gestão de pessoas proporcionando assim resultados estratégicos em qualquer situação, organização, independentemente do modelo de negócio, já a configuracional tem como ideia central de que determinadas práticas de gestão de pessoas só terá benefícios satisfatórios quando for combinada com outras práticas efetivas e a contingencial defende que as estratégias de gestão de pessoas tornam-se mais efetivas quando forem integradas ao contexto ambiental e as estratégias organizacionais (MARRAS, 2010).

Após o entendimento sobre o tema gestão estratégica de pessoas, é de grande importância ter o conhecimento do funcionamento do sistema de remuneração e benefício.

3.6.7 Sistemas de Remuneração e Benefícios

Hoje as empresas apresentam grandes dificuldades por não saberem como remunerar seus funcionários. A empresa tem que conciliar a motivação de seus funcionários e as despesas com pessoal precisam estar em um nível que a empresa consiga administrar seus custos. “A remuneração é considerada um tópico de grande interesse das organizações, pois é o maior componente do custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa” (GODOY, 2008, p. 177).

Com a remuneração e reconhecimento adequado os funcionários irão proporcionar um ótimo resultado para a organização.

As empresas esperam de seus funcionários resultados e os funcionários esperam ser reconhecidos e ter crescimento profissional e financeiro compatível com seus resultados (GODOY, 2008).

Posteriormente com a remuneração e motivação de seus funcionários a empresa enfrenta dois desafios para atingir a excelência nos resultados.

Chiavenato (1999) diz que o plano de remuneração requer cuidados, pois pode impactar fortemente as pessoas e o desempenho da organização por consequências. O mapa do sistema de remuneração oferece dois desafios principais: de um lado, deve treinar a organização para atingir os seus objetivos estratégicos, de outro lado, deve ser ajustado às características únicas da organização e do ambiente que a envolve.

Segundo o entendimento sobre os sistemas de remuneração, Chiavenato (2008) afirma:

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e a lucratividade da organização. Contudo, por outro lado as recompensas afetam os custos laborais (p. 275).

Segundo os autores acima citados, os sistemas de remuneração servem para ajudar na satisfação e no desempenho dos colaboradores, para que esses venham desempenhar seu papel na organização da melhor forma possível. Posteriormente do tema esclarecido acima, para se ter uma remuneração é necessários novos funcionários e para isso é realizada a seleção, recrutamento e treinamento.

3.6.8 Recrutamento, Seleção, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

No setor de recursos humanos é elaborado um sistema para captação de pessoas, que é determinado como o processo de seleção (SANTOS, 1973, apud LIMONGI FRANÇA, 2006, p. 34).

Define a seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados. É, em princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento, para os quais mais convém determinado plano de ação.

A seleção consiste também de acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 66, apud ROCHA FERNANDES, 2013, p. 174) na “escolha do candidato mais adequado à organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Os instrumentos de análise utilizados se classificam como: análise de currículos, provas de conhecimentos, testes psicológicos e entrevistas, que de acordo com Rocha Fernandes (2013):

A análise de currículos, quando realizada sob a perspectiva de competências, procura avaliar as situações profissionais descritas pelo candidato, em que medida refletem as competências desejadas no modelo da organização e, sobretudo, o nível de complexibilidade esperado para aquela posição (p. 176).

Provas de conhecimento (e capacidade), como o próprio nome sugere, captam o lado dos inputs, não o dos outputs (entregas). Portanto, não são adequadas para se prever aspecto comportamental associado a uma contratação – daí o adágio, “contratar pelo conhecimento e demitir pelo comportamento”. Porém, elas têm a vantagem de ser objetivas e permitir a seleção dentre um conjunto grande de candidatos (p. 177, grifo do autor).

Testes psicológicos podem ser utilizados em processos seletivos baseados em competências, fornecendo instrumentos adequados às características que desejamos avaliar, sobretudo habilidades e atitudes (p. 180).

Entrevista é a técnica mais utilizada em processos de seleção e, na maioria das vezes, representa a etapa final do processo – embora possa ser administrada em momentos anteriores também, por diferentes entrevistadores (p. 184).

Acrescenta-se também sobre o conhecimento de alguns instrumentos de análise, segundo Limongi França (2006, p. 51 e 52):

- Entrevistas: Instrumento de avaliação utilizado na seleção de pessoal que envolve um diálogo pessoal entre o entrevistador e o candidato à vaga.
- Perfil Profissiográfico: Perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e potencial de desempenho.
- Testes de Personalidade: Identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios de comportamento mental e social.
- Testes Psicométricos: São aqueles que medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado com escores ponderados e validados anteriormente, com populações específicas.
- Técnicas vivenciais: São técnicas que criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas.

Dentro do estudo de recursos humanos além da seleção, existe também uma etapa principal que serve inicialmente para preencher uma vaga, que determina-se

como recrutamento. Lodi (1967, apud LIMONGI FRANÇA, 2006, p. 29) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, onde, de um lado, competem os empregadores, e, de outro, os próprios profissionais. “Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade”.

Os processos de recrutamento e seleção compreendidos até aqui consistem como, segundo Rodrigues Pontes (2015):

O recrutamento procura candidatos para ocupar as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados. A seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados. Se não existem bons candidatos às vagas é porque o recrutamento foi falho. Portanto, não existirá seleção se não houver candidatos recrutados e será tanto melhor a seleção quanto mais eficaz for o processo de recrutamento (p. 30).

O recrutamento de uma organização pode ser definido de duas maneiras: o recrutamento interno e externo, que de acordo com Limongi França (2006, p. 31 a 33):

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Vantagens do recrutamento interno:

- “Menor custo direto – mais econômico em relação a tempo e investimento”;
- “Prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”;
- “Demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa”.

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa.

Vantagens do recrutamento externo:

- “Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos”;
- “Possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho”;
- “Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado”.

Com o auxílio do recrutamento externo é elaborado como fontes externas o recrutamento on-line, que se classifica segundo Maximiano (2014):

O e-recrutamento, ou recrutamento on-line, é o uso da internet para estabelecer um canal de comunicação entre os empregadores e empregados potenciais. O recrutamento on-line pode ser realizado por três veículos principais: site da empresa, job boards e as chamadas redes sociais (p. 284, grifo do autor).

Logo após o recrutamento e seleção é necessário que o gestor de recursos humanos faça o treinamento dos novos colaboradores para a adaptação dentro da organização. Segundo Milkovich e Boudrau (2000, apud LIMONGI FRANÇA, 2006, p. 88) “o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

O processo de treinamento é feito de forma que os novos funcionários se adaptem ao modo de gestão da empresa, segundo Maximiano (2014) o treinamento:

Compreende atividades que promovem a aprendizagem das competências relacionadas ao desempenho das tarefas do cargo. Em outras culturas, usam-se outras palavras (como adaptação, capacitação ou formação) para indicar os mesmos tipos de atividades. O treinamento tem caráter operacional e prático – é orientado para o trabalho e para domínio de técnicas e ferramentas, sem preocupação com a teoria (p. 305, grifo do autor).

A adaptação dos novos funcionários na empresa tem como principais objetivos segundo Chiavenato (1997, p. 508 apud LIMONGI FRANÇA, 2006, p. 96):

- Formação profissional: “tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos conhecimentos e práticas necessários ao bom desempenho de uma função”.
- Especialização: “oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados”.
- Reciclagem: “tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades”.

Posteriormente com o treinamento de novos funcionários, ocorre a avaliação do desenvolvimento de cada pessoa recrutada, segundo Maximiano (2014) esse processo de análise:

Abrange atividades que promovem a aprendizagem de competências relacionadas com o futuro da organização e da pessoa. Podem estar relacionadas com mudanças no cargo atual ou com responsabilidades que serão assumidas. Os resultados são medidos de forma subjetiva, muito mais pela evolução e comportamento da pessoa no tempo do que pelo desempenho imediato na própria atividade (p. 306).

Em virtude do que foi mencionado pelos autores acima, percebe-se que o setor de recursos humanos tem uma importante função dentro de uma organização, por isso é uma área que gerencia planos de carreira e analisa-os para a seleção, recrutamento, treinamento e o desenvolvimento das pessoas na organização. Logo após ter o conhecimento do funcionamento do tema citado acima, entra uma parte importante para que o procedimento esclarecido anteriormente seja realizado, esta nova etapa é denominada descrição de cargos e salários.

3.6.9 Descrição de cargos e salários

Dentro do setor de recursos humanos existe uma etapa primordial para a definição dos cargos e suas respectivas funções, que se denomina descrição de cargos, segundo Oliveira (2013):

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar (p. 6).

Tendo como base o conceito citado acima, a descrição analisa todos os fatores que um cargo necessita apresentar, de acordo com Oliveira (2013) o cargo consiste em:

O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho (p. 6).

Diante das funções de análise de um cargo, é necessário estabelecer e conhecer suas responsabilidades, tais como tarefa, atribuição, função, cargo e a descrição do cargo. Segundo o autor Oliveira (2013) conceituam-se em:

- Tarefa - É o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim, refere-se a atividades repetitivas, tendo como exemplo cargos operários (p. 14, grifo do autor).
- Atribuição - É o poder específico de certos cargos e atribuições, referindo-se a atividades mais direcionadas, tendo como exemplo os mensalistas (p. 14, grifo do autor).

- Função - É uma atribuição específica, inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um trabalhador, sendo expressos por um conjunto de tarefas exercidas de maneira sistemática por indivíduo, que sem ocupar o cargo desempenha tal função (p. 14, grifo do autor).
- Cargo - É a ocupação oficial do emprego, sendo composto por um conjunto de funções (p. 14, grifo do autor).
- Descrição de cargos - É a expressão do processo que visa aumentar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo. Seria representar por escrito o que se realiza no dia a dia (p. 14, grifo do autor).

Com o procedimento sobre o entendimento dos cargos e suas responsabilidades, é realizada a análise que caracteriza-se segundo Oliveira (2013, p. 12) em "detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente."

Para se obter uma análise adequada do cargo é necessário a realização de seis etapas, que são classificadas segundo Oliveira (2013, p.13) como:

- Os cargos devem ser constantemente descritos.
- Informações requeridas pela análise de cargos.
- Selecionar os cargos.
- Preparar as descrições e especificações de cargos.
- Planejamento de recursos humanos, desenhos dos cargos.
- Recrutamento.

Sabendo o conceito e características da descrição de cargos e análise, é preciso saber diferenciá-las, de acordo com o autor Oliveira (2013):

- "Enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz)" (p. 12, grifo do autor).
- "A análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito" (p. 12).

Logo após estabelecer a análise e descrição do cargo, é essencial organizar uma nova etapa que envolve a remuneração, ou seja, o salário dos empregados. Segundo o autor Oliveira (2013, p. 451) o salário é definido como "a contraprestação

devida e paga diretamente pelo empregador a todo o empregado." Entende-se também pelo autor que "salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado), seja por um acordo tácito ou expresso" (p. 451, grifo do autor).

De acordo com os autores citados acima neste capítulo, percebe-se que a descrição e análise de cargo são processos que apoiam as principais etapas dentro do setor de recursos humanos, dentre aquelas que já foram apresentadas existe uma nova etapa voltada para o benefício dos empregadores e empregados, denominada como saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

3.6.10 Saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho.

Vieira (2005) descreve que, tentando se adaptar às suas características, o homem desde sempre já fazia uma pré-seleção para pessoas agirem na guerra ou em outros tipos de tarefas, mas foi somente depois da 1ª Guerra Mundial que se criou um grupo para investigar sinais de fadiga em operários industriais. Inclusive foi ali que se notou a primeira pesquisa científica procurando identificar problemas do homem ligados ao seu trabalho.

Embora os direitos dos trabalhadores aqui no Brasil receberam um regimento mais direcionado em 1977 pelas Normas Regulamentadoras³ com a lei nº 6.514, podemos encontrar na história que essa preocupação já vem de muito tempo.

Para uma vida saudável, é importante que a pessoa viva em boas condições higiênicas, com boa alimentação, realizando exercícios físicos regularmente, mas que isso também se estenda ao seu dia-a-dia no trabalho.

Exercendo todas as condições, certamente o corpo humano estará em total equilíbrio, usufruindo não só da saúde física, mas também a mental, psíquica e emocional. É importante frisar que a qualidade de vida do indivíduo também depende da qualidade no trabalho que não é maldição e nem pode ser uma tortura. Pelo contrário, o trabalho deve trazer satisfação, o que auxilia a promover o equilíbrio emocional (Vieira, 2005, p. 84 e 85).

³ Normas regulamentadoras são um conjunto de orientações e procedimentos técnicos relativos à segurança e medicina do trabalho. Tem o objetivo de promover e garantir a integridade física, psíquica e saúde do trabalhador; estabelecer procedimentos de prevenção de acidentes e dispositivos de proteção individual e coletiva; instituir e promover uma política de segurança e saúde no trabalho das empresas e regulamentar uma legislação relativa à segurança e medicina do trabalho.

Em atenção aos trabalhadores e para regulamentar a qualidade nas condições de trabalho, no Brasil criou-se a NR-17. Essa lei, define bem todos os parâmetros ligados à ergonomia e busca prevenir a ocorrência de doenças laborativas no ambiente profissional.

3.7 GESTÃO DA QUALIDADE

Continuadamente empresários têm tomado diferentes diretrizes na busca pela conquista do consumidor. Não basta apenas trazer algo diferente, inovador, mas os compradores também exigem qualidade do produto ou serviço oferecido (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Falconi (2004) a qualidade de um produto/serviço vem das exigências do consumidor, portanto o objetivo principal dos empresários é satisfazer as necessidades dos clientes.

É importante frisar que as pessoas passaram a ficar exigentes não apenas com o produto a ser consumido, mas o relacionado a todo seu entorno. A preocupação com o nosso meio ambiente é um grande exemplo disso. Organizações que degradam ou não fazem a correta destinação de seus dejetos certamente não terão um futuro promissor. Além disso, as empresas precisam gerenciar seus preços, diminuir desperdícios com uma consequente redução nos custos, deve seguir as mudanças tecnológicas, criar expectativas e acompanhar as constantes alterações no mercado cada vez mais inovador ou fazer uma constante assistência a seus trabalhadores (FEIGENBAUM, 1994).

Segundo Las Casas (2017), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Ao falarmos da gestão da qualidade, não tratamos apenas de um produto diferenciado ou mais confiável que os demais, mas um conjunto de valores que a sociedade atribui:

Essa preocupação com a adequação ao uso conduz a Gestão da Qualidade a um processo que prioriza todos os elementos do produto ou do serviço que sejam relevantes para o consumidor, sejam eles subjetivos ou não, mensuráveis ou não, perfeitamente caracterizados ou não, expressamente declarados ou não. Essa adequação mostra que a ação da Gestão da Qualidade não pode ser absoluta, mas tem sempre uma característica de

relatividade, com o permanente confronto entre o produto e o consumidor. A qualidade é o elemento que os une. A satisfação do consumidor, com suas necessidades e conveniências, e o sucesso da empresa, com sua capacidade de desempenho e suas estratégias de mercado, serão os itens fundamentais na avaliação da qualidade (PALADINI, 2000, p. 28).

Portanto podemos definir que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente às exigências dos clientes, sendo confiável, acessível, e de forma segura (FALCONI, 2004).

Segundo os autores citados, entendemos que a qualidade não tem um conceito exato, tudo depende do cliente e do que é qualidade para ele, e para cada organização as ferramentas da gestão da qualidade irão se encaixar no modelo de gestão e estratégias da empresa.

3.7.1 Qualidade total TQC

O sistema de qualidade total serve para desenvolver, fazer a manutenção e a melhoria na qualidade do produto ou serviço, trazendo assim um produto/serviço de forma mais acessível, atendendo plenamente as exigências do consumidor (BALLESTERO, 2016).

Para obter um produto/serviço com as exigências do cliente será necessário a elaboração de um plano de qualidade, utilizando uma ferramenta que busca atender a qualidade total desde o início até o fim do processo.

Ao decidir a implantação de um programa da Qualidade Total, a empresa deve estar ciente de todos os elementos que precisa seguir para o alcance desse importante objetivo e certamente o principal deles é a integração de todos em um propósito comum (PALADINI, 1995).

Após implementar o plano de qualidade total a empresa deve fazer palestras de integração pessoal para que o uso da ferramenta tenha sucesso.

Segundo Falconi (2004) o TQC (Total quality control) é um sistema feito por todos os setores da empresa, onde todos têm um objetivo em comum, o controle da qualidade.

Seguindo o pensamento do TQC afirma-se:

Para Paladini (1995), o primeiro modelo de integração seria internamente. Neste modelo, definem-se todas as atividades e atribuições de cada setor gerando a

responsabilidade para cada um no cumprimento de suas tarefas. Também conhecemos esse modelo como integração horizontal, quando se homogeneiza diversas áreas, complementando uma a outra. O segundo modelo de integração já é o vertical, quando se faz objetivos únicos para toda a organização, desde a alta administração ao chão de fábrica e assim vice e versa. No terceiro modelo é o mais importante, a integração deve ocorrer de forma externa envolvendo três áreas: integração com fornecedores, integração com clientes e integração com o meio ambiente.

Após obter o conhecimento do TQC é de grande importância saber como funciona o processo de gestão de qualidade.

Cabe ainda distinguirmos os termos Gestão da Qualidade:

Gestão de qualidade é um bom processo de gestão. Em qualquer área. A inclusão do artigo na expressão gestão de qualidade transforma-a em algo específico. A Gestão da Qualidade é, na verdade, a gestão de algo bem definido, chamado qualidade. Gestão de qualidade é algo geral; Gestão da Qualidade é uma área técnica da organização (PALADINI, 2000, p. 304).

Ao direcionar o processo de gestão com sucesso, a empresa irá colocar em prática os procedimentos embasando-se em três principais direcionamentos.

Ao estabelecer a Gestão da Qualidade, a organização, entre outros procedimentos a serem praticados, direciona seu processo de gestão em três direcionamentos: clientes e consumidores; sociedade; e meio ambiente. A gestão da empresa atuará em duas dimensões: seus produtos ou serviços se adequam plenamente às necessidades, preferências e conveniências de seus clientes e as contribuições se direcionarão sempre para a coordenação de todos os elementos que compõem a empresa convergindo para o conceito de “melhoria contínua” (PALADINI, 2000).

Antes de a empresa optar por se adequar a esse sistema, ela deve fazer uma avaliação interna, analisando desde seu processo produtivo, suas instalações, equipamentos, mão de obra, níveis de investimento ou produtividade, percebendo todos seus campos. Na análise externa, a integração da empresa com sua área de atuação, as tecnologias adquiridas para compor seu status, as constantes exigências do consumidor assim como as legais, além de sua concorrência e relações com clientes e fornecedores. Por último e talvez a mais importante zona de diagnóstico, fazer a avaliação dos recursos humanos e detectar valores, ideias, conhecimentos,

necessidades e aspirações da empresa para saber o quão perto ou longe esta está dos critérios mínimos a serem inseridos (PALADINI, 1995).

Segundo os autores citados neste capítulo, o TQC procura fazer um produto/serviço melhor tanto para o cliente quanto para todos os envolvidos no processo, é um sistema que integra todos os setores da empresa. Logo após entender a ferramenta de qualidade total, entende-se que é necessário a melhoria contínua nos processos da empresa, utilizando uma nova ferramenta chamada PDCA.

3.7.2 Ciclo PDCA

Dentro de uma organização existem processos nos quais precisam de monitoramento feito através de um mecanismo que procura a melhoria contínua, denominado ciclo PDCA.

O Ciclo PDCA (planejar, executar, checar e agir) tem como função a análise e controle dos processos. Trazendo assim melhorias (RODRIGUES, 2014).

Com o funcionamento do ciclo a empresa terá o controle metódico de seus processos, um exemplo clássico do controle de processos ciclo PDCA são os japoneses, até porque trata-se de um gerenciamento metódico e praticado por todos na empresa, maestria dessa nação (CAMPOS, 2004).

Dando continuidade ao estudo, a ferramenta de qualidade PDCA, Rodrigues (2014):

O PDCA busca monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, por meio do diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções, que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequado do processo (p. 82).

Com o uso do PDCA a organização irá buscar soluções para melhoria através de controles que buscam a qualidade.

As diretrizes do ciclo servem como manutenção do nível de controle, assim como são utilizadas para melhoria desses níveis. Tratam-se de controles como qualidade-padrão, prazo-padrão, custo-padrão, entre outros (RODRIGUES, 2014).

Além de ter os controles para manutenção dos processos, a empresa precisará conscientizar a necessidade de utilizar essa ferramenta por todos na empresa.

Segundo Campos (2004), o ciclo PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas. A melhor forma de obter sucesso nos processos é seguir a recomendação do PDCA: manutenção dos processos seguidos das melhorias. Após cada melhoria, se estabelece uma nova diretriz de controle.

Dando continuidade ao estudo da ferramenta citada acima, o ciclo PDCA trata-se de uma ferramenta em que todos participam, o ciclo deve ser montado por planos de ação, cada etapa um plano, esse plano é baseado em análises, estudos, feita por toda a equipe. O melhor produto é aquele que todos têm o conhecimento (CAMPOS, 2004).

Entende-se que, o ciclo PDCA é uma ferramenta que ajuda no controle da qualidade, seguindo seus ciclos é uma ferramenta para melhoria contínua dos processos, o PDCA exige conhecimento para planejar, quanto mais conhecimento se tiver mais desafios atenderá. Ao mesmo tempo que ocorre as melhorias sob os processos é de grande valia o cuidado com o tratamento dos clientes, pois em alguns casos uma pequena parcela de seus clientes pode representar oitenta por cento dos problemas como tratará o assunto a seguir.

3.7.3 Diagrama de Pareto

Para ter uma análise mais aprimorada da qualidade de seu negócio é realizado o Diagrama de Pareto, que segundo Carpinetti (2016, p. 84), “o Princípio de Pareto estabelece que a maior parte das perdas decorrentes dos problemas relacionados à qualidade é advinda de alguns poucos, mas vitais problemas”.

Após obter a análise dos processos e identificar os problemas afirma Carpinetti (2016):

Entre todas as causas de um problema, algumas poucas são as grandes responsáveis pelos efeitos indesejáveis desse problema. Logo, se forem identificadas as poucas causas vitais dos poucos problemas vitais enfrentados pela empresa, será possível eliminar quase todas as perdas por meio de um pequeno número de ações (p. 84).

Dando continuidade no tema acima, Carpinetti (2016) esclarece que o Princípio de Pareto:

É demonstrado através de um gráfico de barras verticais (Gráfico de Pareto) que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a ordem de

importância de problemas, causas e temas em geral. Considerando que, de modo geral, os recursos são limitados, eles devem ser aplicados onde os benefícios advindos da eliminação de problemas seja de maior impacto. Nesse sentido, o Diagrama de Pareto é uma ferramenta importante para a priorização das ações (p. 84, grifo do autor).

A ferramenta diagrama de Pareto tem como principal função a identificação dos problemas vitais que existem na empresa, sendo grande parte dos problemas voltados aos clientes. Para auxiliar na redução da margem de erro, é estabelecido sete perguntas cujo tem como finalidade analisar e mapear passos importantes para o funcionamento da empresa.

3.7.4 “5W2H”

A ferramenta *5W2H* consiste em responder a sete perguntas, é uma metodologia cuja base são as respostas para estas sete perguntas essenciais. Com estas respostas em mãos, você terá um mapa de atividades que vai te ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução muito mais clara e efetiva (SEBRAE, 2008).

A denominação deve-se ao uso de sete palavras em inglês: What (O quê, qual), Where (onde), Who (quem), Why (por quê, para quê), When (quando), How (como) e How Much (quanto, custo). (BEHR et al., 2008).

Para Behr et al. (2008, p. 39) a ferramenta 5W2H é “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”.

De acordo com os autores citados, com a mudança nos modelos organizacionais e no mercado, fazer o uso de ferramentas para entender os problemas da organização e definir os passos seguintes é fundamental para o bom desempenho da empresa no mercado onde está inserida.

Quadro 03 - 5W2H

| | | |
|--------------|--|---|
| O quê (What) | Ações necessárias a partir da situação encontrada. | -O que deve ser ou está sendo feito? -Quais os insumos do problema/processo? -O que se pretende extrair do problema/processo? -Quais os |
|--------------|--|---|

| | | |
|-------------------|---|--|
| | | métodos, materiais e tecnologias que devem ser utilizados? |
| Onde (Where) | Locais influenciados pelas ações | -Onde ocorre/ocorreu o problema? -Onde é preciso atuar para corrigir o problema? |
| Quem (Who) | Responsáveis pelas ações. | -Quem são os agentes envolvidos? -Quem conhece melhor o processo? -Quais pessoas deverão executar o plano de ação? |
| Por quê (Why) | Justifica a situação. | -Por que ocorre este problema? -Por que executar desta forma? -Para que atuar neste problema |
| Quando (When) | Prazos para executar as ações. | -Quando começar e terminar? - Quando deverão ser executadas cada etapa do plano? |
| Como (How) | Métodos a serem utilizados no desempenho das ações. | -Como será executado o plano? -Como registrar as informações necessárias? -Como definir as etapas do processo? |
| Quanto (How Much) | Qual o orçamento para desenvolver as ações. | -Quanto será o custo envolvido? -Quanto custará os recursos necessários? -Quanto custa corrigir o problema? |

Fonte: Baseado em BEHR et al., (2008)

3.8 ANÁLISE DE INVESTIMENTO

O início de um negócio requer estudo de diversas análises, principalmente se é viável ou não fazer um investimento, que segundo Matarazzo (2010, p. 190), consiste em “aplicações voluntárias em outras empresas, em bens não necessários à manutenção das atividades ou então aplicações decorrentes de incentivos fiscais. Não mantêm relação com as operações da empresa”.

Diante das análises da organização é possível utilizar alguns mecanismos para obter a validação do negócio.

Para ver se seu investimento é viável ou não, utiliza-se métodos de avaliação, que são classificados de acordo com Hoji (2010):

Método do Valor Presente Líquido: consiste em determinar o valor no instante inicial, descontando o fluxo de caixa líquido de cada período futuro (fluxo de caixa líquido periódico) gerado durante a vida útil do investimento, com a taxa

mínima de atratividade, e adicionando o somatório dos valores descontados ao fluxo de caixa líquido do instante inicial (p. 173, grifo do autor).

Método do Valor Futuro Líquido: determina o valor do fluxo de caixa no instante futuro, utilizando as mesmas formas de cálculo e critérios do Método do VPL, diferenciando-se somente quanto ao aspecto da data focal (p. 173, grifo do autor).

“Método do Valor Uniforme Líquido: consiste em transformar uma série de valores uniformes, por meio da aplicação de uma taxa mínima de atratividade” (p. 174, grifo do autor).

Método da Taxa Interna de Retorno: a taxa de juros que anula o VPL é a taxa interna de retorno (TIR). Este método assume implicitamente que os fluxos de caixa líquidos periódicos são reinvestidos à própria TIR calculada para todo o investimento (p. 174, grifo do autor).

“Método do Prazo de Retorno: consiste na apuração do tempo necessário para que a soma dos fluxos de caixa líquidos periódicos seja igual ao fluxo de caixa líquido do instante inicial” (p. 174, grifo do autor).

Após a realização da análise dos métodos e ter uma validação adequada do seu negócio, é necessário trabalhar o setor financeiro da empresa.

Dentro de uma organização existe o setor financeiro que tem grande importância para o funcionamento da empresa, um dos mecanismos utilizado para administrar esse setor é o Balanço Patrimonial, que de acordo com Matarazzo (2010):

É a demonstração que apresenta todos os bens e direitos das empresas – Ativo –, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente (p. 26, grifo do autor).

Para saber como está a situação da empresa de acordo com os ativos e passivos, é utilizado um sistema chamado balanço patrimonial, que de acordo com Hoji (2017) serve para demonstrar:

A *situação estática* da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil (p. 252, grifo do autor).

Após saber o balanço patrimonial e o que ele mostra da empresa, é preciso identificar os ativos, passivos e patrimônio líquido, que consistem segundo Hoji (2017) em:

Todos os bens e direitos que podem ser convertidos em dinheiro a curto prazo são classificados como *Ativo Circulante*. Entendem-se como ativos de curto prazo os valores realizáveis (conversíveis em dinheiro) até o final do exercício social seguinte. Caso o ciclo operacional da empresa seja superior a um ano, por exemplo, 15 meses, o curto prazo será de 15 meses (p. 254, grifo do autor).

As obrigações exigíveis a curto prazo, isto é, que vencem até o final do exercício social seguinte, ou até o final do ciclo operacional seguinte (como no ativo circulante), são classificadas como *Passivo Circulante* (p. 257, grifo do autor).

“O *Patrimônio Líquido* representa os recursos próprios da empresa, que pertencem a seus acionistas ou sócios” (p. 248, grifo do autor).

Depois de separar e identificar todos os bens e direitos, as obrigações e os recursos da empresa, é de grande importância aprimorar os estudos sobre as análises que podem se dividir em duas partes.

Para ter um resultado mais apurado de como está o desenvolvimento da empresa é utilizado dois tipos de análises, a análise vertical que “baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras” e análise horizontal que “baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e em relação a uma demonstração financeira básica” (MATARAZZO, 2010, p. 170 a 172).

Seguindo o mesmo pensamento, o objetivo da análise vertical consiste, segundo Matarazzo (2010) em:

Mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais (p. 176).

Logo, o objetivo da análise horizontal é “mostrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa” (MATARAZZO, 2010, p. 176).

Depois de realizar as análises sendo vertical ou horizontal, é preciso identificar quais serão os custos ou despesas que a empresa irá ter, que são classificados como: custo ou despesas variáveis e fixos.

Custos ou despesas variáveis: “São aqueles cujo valor aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas” (BRAGA, 2015, p. 180).

Custos ou despesas fixas: “São os que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente das variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período” (BRAGA, 2015, p. 180).

Posteriormente para saber e manter seus índices em crescimento, é realizado outros tipos de análises, que são classificadas de acordo com Braga (2015) como: alavancagem operacional, que “decorre da existência de custo e despesas operacionais fixos que permanecem inalterados dentro de certos intervalos de flutuação de produção e venda” (p. 203), alavancagem financeira que consiste no “volume de empréstimos e financiamentos e as taxas de juros e encargos contratadas determinam o valor de despesas financeiras apropriadas em cada período de acordo com o regime de competência” (p. 205), e alavancagem combinada onde “todas as empresas apresentam efeitos conjunto dessas alavancagens.” (p. 207).

Logo após compreender os tipos de alavancagens, é necessário o entendimento de três ciclos importantes: ciclo operacional, ciclo econômico e ciclo financeiro para entender o início do funcionamento da organização, que se definem segundo Hoji (2010) como:

O ciclo operacional de uma empresa industrial inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda. [...] O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda (p. 9, grifo do autor).

O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado. Caso ocorram desembolsos ou gastos antes da compra da matéria-prima, é nesse momento que se inicia o ciclo econômico (p. 9, grifo do autor).

O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda. Caso haja pagamento de custos ou despesas após o recebimento da venda, é nesse momento que se encerra o ciclo financeiro (p. 9, grifo do autor).

Com o entendimento dos três ciclos citados acima, na administração financeira também existe um instrumento muito importante para o funcionamento da empresa denominado como capital de giro, que segundo Hoji (2017) consiste como:

Capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que se transformam constantemente dentro do ciclo operacional. Como o próprio nome dá a entender, o capital de giro fica *girando* dentro da empresa e, a cada vez que sofre transformação em seu estado patrimonial, produz reflexo na Contabilidade (p. 111, grifo do autor).

Após saber o capital de giro, onde a empresa sobre transformações, é viável elaborar um instrumento de controle chamado fluxo de caixa.

No ambiente financeiro existe um mecanismo para controlar as entradas e saídas da empresa, chamado fluxo de caixa, que segundo Hoji (2010, p. 74, grifo do autor), “é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Entende-se também sobre as atividades de fluxo de caixa, segundo Hoji (2017):

Em uma operação financeira, ocorrem entradas e saídas de dinheiro (e vice-versa). Um empréstimo implica receber o dinheiro (entrada de caixa) em uma data e devolvê-lo posteriormente acrescido de juro (saída de caixa); uma aplicação financeira implica desembolsar um valor (saída de caixa) para recebê-lo (entrada de caixa) após algum tempo, acrescido de juro. Essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa (p. 77, grifo do autor).

Depois de fazer e analisar o fluxo de caixa, é preciso verificar a taxa interna de retorno da empresa, que consiste de acordo com Hoji (2017):

A *Taxa Interna de Retorno* (TIR) é uma taxa de juros implícita num fluxo de caixa, que, aplicada sobre os pagamentos (saídas de caixa) e recebimentos (entradas de caixa), faz com que o valor presente líquido seja zero, isto é, a soma dos pagamentos e a soma dos recebimentos tornam-se iguais em valor presente. Ao aplicar a TIR sobre cada valor nominal do fluxo de caixa, a soma dos pagamentos fica igual à soma dos recebimentos, anulando-se, em qualquer data focal (p. 78, grifo do autor).

Além de verificar a taxa interna de retorno, é preciso avaliar seu investimento através de um período chamado de payback, que se caracteriza segundo Gitman (2010):

O período de payback é o tempo necessário para que a empresa recupere o investimento inicial em um projeto, calculado a partir das entradas de caixa. No caso de anuidade, o período de payback pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. No caso de uma série mista de entradas de caixa, as entradas de caixa anuais precisam ser acumuladas até a recuperação do investimento inicial (p. 366, grifo do autor).

Depois de criar a parte estratégica da empresa e verificar o período de recuperação do investimento, é preciso fazer o orçamento que pode ser classificado como orçamento de capital ou de vendas, para poder assim visualizar a situação da organização no futuro, que consiste de acordo com Hoji (2010/2017) como:

O *orçamento de capital* é um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de *investimentos permanentes*. As decisões relacionadas ao orçamento de capital devem ser tomadas somente após profundo estudo, pois uma vez iniciado o processo de dispêndio de capital, sua interrupção ou reversão não será fácil (p. 166, grifo do autor).

Orçamento de vendas: A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em marketing (p. 433).

De acordo com os autores citados neste capítulo, o planejamento do setor financeiro é uma tarefa no qual requer muita atenção, pois é uma parte da empresa que irá administrar custos, despesas, investimentos, patrimônio, procurando sempre o crescimento econômico da empresa.

4 O PROCESSO DE PESQUISA

O método científico é utilizado em várias áreas para fazer uma investigação sobre determinado assunto, assim obtendo conhecimento seguro sobre o tema (MARCONI, LAKATOS, 2017). Em nossa pesquisa optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica, para fundamentar teoricamente o trabalho, por uma pesquisa exploratória para aproximar a teoria em relação ao problema levantado, facilitando o entendimento das necessidades do mercado. Também foram utilizados os métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa.

“A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses [...]” (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007, p. 60).

De acordo com Vergara (1990, p. 10) pesquisa exploratória é:

Investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado. Pela sua natureza de sondagem não comporta hipóteses prévias que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Nos dias atuais, pesquisa que pretende levantar o modelo brasileiro de gerenciamento, por exemplo, pode ser caracterizada como exploratória.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa quantitativa é aquela onde os dados podem ser medidos, podendo assim calcular estatísticas.

O método utilizado para pesquisa foi o bibliográfico, que procura estudar sobre o passado de um determinado tema ou assunto, assim podemos nos aprofundar na pesquisa (CERVO; BERVIAN e DA SILVA, 2007).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), para obter um resultado preciso sem desperdício de tempo é utilizada a coleta de dados, onde é feita a aplicação de instrumentos de pesquisa a fim de elaborar a coleta.

O principal instrumento utilizado foi o questionário para obtenção dos resultados, por meio de perguntas sem que tenha um entrevistador, geralmente é

enviado por e-mail, redes sociais ou correio. Também pode ser aplicado pessoalmente (MARCONI, LAKATOS, 2017). “Junto com o questionário, deve-se enviar um texto explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de resposta [...]” (MARCONI, LAKATOS, 2017 p. 219).

A etapa inicial do trabalho, baseou-se no levantamento bibliográfico como base teórica para conhecimento do assunto abordado, para reunir as informações e dados que serviram na construção da investigação proposta a partir do determinado tema, utilizou-se a metodologia bibliográfica, que de acordo com GIL (2017, p. 29 e 30):

É elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O entendimento sobre a natureza geral do problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes para compreensão do assunto estudado, teve a utilização inicialmente sobre a pesquisa exploratória, que se caracteriza segundo RAUPP e BEUREN (2006, p. 80), o “aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto”.

5 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA LOJEI DIVULGAÇÃO DIGITAL

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A caracterização do empreendimento compreende a definição do negócio, a descrição do projeto, a descrição do empreendimento e a estrutura organizacional e societária.

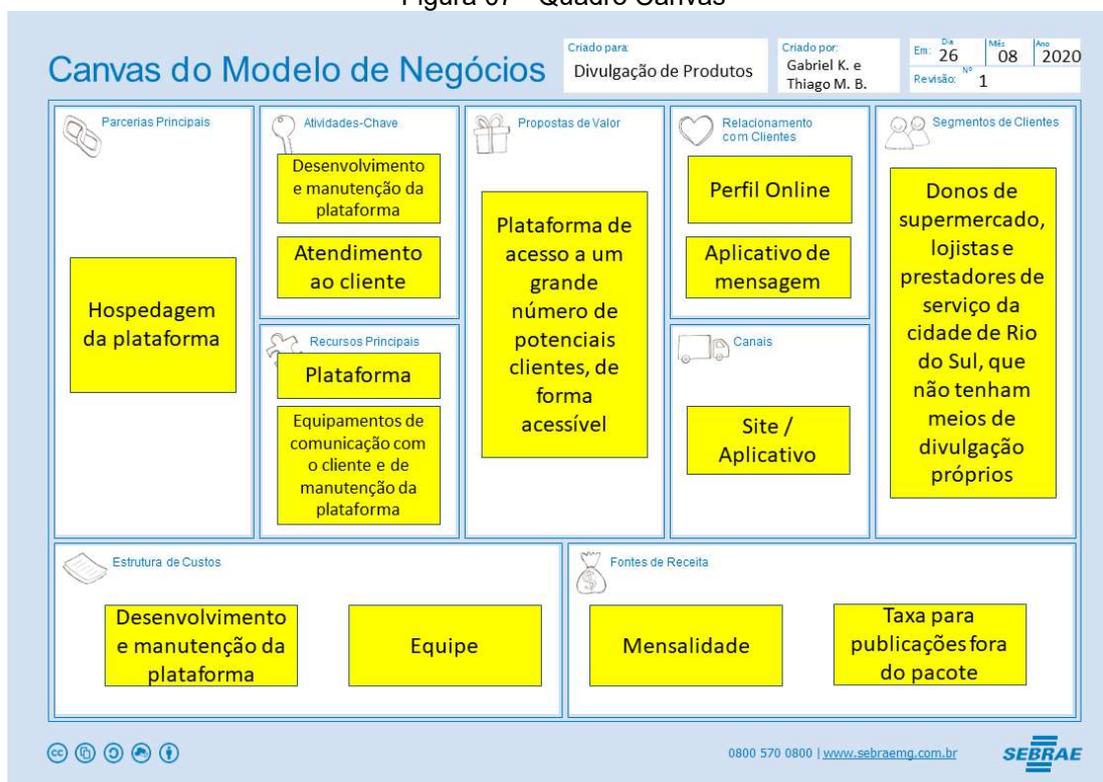
5.1.1 Definição do negócio

O empreendimento busca atingir um público alvo de uma cidade (Rio do Sul) que tenha algum tipo de comércio local (lojas, mercados ou prestadoras de serviço). Propõe ofertar uma plataforma de divulgação (site/aplicativo), onde os comerciantes contam com uma grande quantidade de potenciais clientes, que acessam esta plataforma em busca de novidades e ofertas.

O canal de entrega se dá por meio do próprio site/aplicativo, já as relações com os clientes (lojistas) é feita através de aplicativo de mensagem (WhatsApp) e por meio de um perfil online dentro da própria plataforma. A obtenção de receita é obtida com uma mensalidade (pacote com x publicações semanais) e, para cada publicação que exceda a quantidade proposta no pacote, será cobrado um valor y.

As atividades chave são o desenvolvimento e a manutenção da plataforma, além do atendimento ao cliente. Os recursos chave são a própria plataforma, além de equipamentos para a manutenção da mesma e para o atendimento ao cliente. A parceria chave é com a empresa de hospedagem da plataforma e os custos são com a equipe e com o desenvolvimento/manutenção da plataforma.

Figura 07 - Quadro Canvas



Fonte: Elaborado pelos autores, plataforma SEBRAE

5.1.2 Definição do projeto

Trata-se de projeto de implantação de empreendimento no segmento de divulgação de produtos de lojas e comércio local na cidade de Rio do Sul.

A estimativa é atender 40 estabelecimentos nos primeiros três meses, visto que o produto possui caráter de recorrência com ticket médio mensal de R\$250,00.

Será necessário a criação da plataforma, bem como sua hospedagem e domínio de identificação do site (.com/.com.br), além de um capital de giro para a divulgação da plataforma.

5.1.3 Descrição da empresa

O empreendimento será constituído sob a forma de microempresa de acordo com critérios do Sebrae. Sua denominação social será LOJEI Divulgação Digital e não terá escritório físico. Cada sócio atuará no formato de home office em sua própria casa ou onde for conveniente. A previsão de entrada em operação será em janeiro de 2021. A principal política da empresa será promover os produtos e proporcionar uma maior visibilidade de seus clientes no mercado, adotando ferramentas virtuais como site e aplicativo, e buscando parcerias com influenciadores digitais (influencers) e divulgação de forma paga em redes sociais.

5.1.4 Qualificação dos sócios e administradores

O empreendimento será constituído por dois sócios - Gabriel Karsten e Thiago Maurício de Brito, com participação conforme a tabela abaixo. A administração geral será feita em conjunto. O setor de vendas e atendimento ao cliente ficará à cargo do sócio Gabriel, já o desenvolvimento e manutenção da plataforma será executado pelo sócio Thiago. Ambos atuarão na edição e controle de anúncios nas redes sociais.

Gabriel Koerich Karsten. Brasileiro, solteiro, cursando Ciências Econômicas pela UNIDAVI. Possui experiência de 4 anos no setor de televendas, e gestão de negócios. Tem 21 anos e atua há 1 ano com marketplaces.

Thiago Maurício de Brito. Brasileiro, casado, cursando Ciências Econômicas pela UNIDAVI. Possui uma curta experiência em marketing digital, criação e edição de anúncios no Facebook Ads e criação de sites. Tem 23 anos e atua há 1 ano em marketing digital como renda extra.

Tabela 01 - Estrutura societária

| Sócio | Função | % Participação | Vlr Capital Social. |
|--------------|----------------|-----------------------|----------------------------|
| Gabriel K. | Adm. / Suporte | 50% | R\$ 8.573,34 |
| Thiago M. | Adm. / Edição | 50% | R\$ 8.573,34 |
| Total | | 100% | R\$ 17.146,67 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2 PLANO ESTRATÉGICO

5.2.1 Missão do negócio

Facilitar e melhorar a promoção de produtos e serviços dos empreendedores de Rio do Sul com maior comodidade de seus clientes.

5.2.2 Visão do negócio

Ser referência nacional na divulgação de produtos e serviços

5.2.3 Análise S.W.O.T.

O diagnóstico estratégico foi realizado usando a metodologia SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e está demonstrado na figura a seguir.

Quadro 04 - Análise S.W.O.T.

| | |
|--|--|
| <p>Pontos Fortes (Strengths):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento na área • Vendas com recorrência • Ticket médio competitivo • Sem necessidade de local físico | <p>Pontos Fracos (Weaknesses):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pouca Experiência na área • Insipiente conhecimento contábil |
| <p>Oportunidades (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixa Concorrência • Baixo Investimento Necessário • Perfil de clientes com boa renda • Crescimento da demanda | <p>Ameaças (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácil entrada de novas concorrências • Ataques Hacker • Difícil aceitação no mercado • Crise econômico financeira reduzindo investimentos de empreendimentos em divulgação |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.2.4 Posicionamento estratégico

A Lojei tem como posicionamento a estratégia genérica em diferenciação, em razão das seguintes condições:

- Site com layout moderno e diferenciado.
- Serviços, produtos e lojas classificados por nichos dentro do site.
- Parcerias com influencers, dando mais credibilidade.
- Maior variedade de produtos e serviços locais em um só lugar.
- Ofertas e cupons de desconto exclusivos no site.
- Divulgação da plataforma através de anúncios pagos no Facebook e Instagram.

5.2.5 Objetivos e metas

Quadro 05 - Objetivos e metas

| Objetivo | Meta |
|---|---|
| Obter um retorno mínimo sobre as vendas | 25% no primeiro ano |
| Possuir considerável quantidade de clientes | 250 no primeiro ano |
| Aumentar o número de clientes | Média 25% ao ano nos 5 primeiros anos |
| Englobar outras cidades | Mínimo 2 por ano |
| Obter fidelidade dos clientes | Média de 12 meses de assinatura por cliente |

| | |
|------------------------------------|---|
| Diversificar a forma de divulgação | Investir 5% da receita em novas plataformas de divulgação |
|------------------------------------|---|

Fonte: Elaborado pelos autores

5.3 PLANO DE MARKETING

5.3.1 Descrição do produto

O aplicativo e site são um canal de vendas próprio que permitirá que os clientes façam pedidos diretamente com os vendedores ou ofertantes, assim podendo fidelizar os clientes sem pagar comissões e ainda receber pedidos de vários dispositivos e canais de forma otimizada: Website, Aplicativo Android e iOS, Facebook, Messenger, Telefone, WhatsApp, e outros. Dentro da própria plataforma terá a possibilidade de clientes e anunciantes se comunicarem através de um chat integrado.

A plataforma permite que os usuários (possíveis clientes das empresas assinantes) encontrem produtos específicos que necessitam no momento, contando com uma ferramenta de pesquisa integrada. É possível encontrar ofertas exclusivas no app, aumentando assim o engajamento dos usuários e tornando-os promotores do próprio app, para que mais pessoas se tornem usuárias, aumentando assim as chances de venda. Nas plataformas serão disponibilizadas todas as informações que as empresas assinantes julgarem necessárias para seus clientes, como: contato, endereço físico e de e-mail, produtos destaques, redes sociais, ofertas e novidades.

5.3.2 Análise do setor e mercado

Segundo o site DOMBOSCOEAD (2020):

Em época de crise econômica, enquanto alguns setores do mercado decaem, aqueles que representam aproveitamento estratégico dos recursos, crescem. O Marketing pertence a esse time, pois, entrega para as empresas soluções inteligentes e acessíveis mesmo num momento mercadológico crítico. Tão estratégico é esse setor que identificou na internet uma forma de promover produtos de maneira mais econômica e mensurável. Assim, não é surpreendente reconhecer o crescimento explosivo da área do Marketing Digital no mundo todo.

Para o centro universitário UNIGRANDE (2020):

Com o surgimento do uso da internet e dos ambientes virtuais, novos recursos ficam disponíveis, tornando o marketing digital algo muito poderoso em relação ao marketing tradicional. Com o marketing digital para o empreendedor, há a possibilidade do alcance global, a interatividade com o consumidor e um foco maior nos investimentos, segmentando públicos e nichos de mercado e reduzindo custos de campanha.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, trouxe em 2020 uma matéria de atualização sobre os dados do mercado online com a presença da pandemia do Coronavírus (COVID-19):

Devido a mudanças relacionadas à pandemia do COVID-19, o e-commerce está em alta, apresentando faturamento quadrimestral de quase R\$23 bilhões.

As medidas de contenção da transmissão do novo coronavírus modificaram o cenário comercial de vendas online. Como resultado das restrições de circulação e funcionamento de diversos segmentos comerciais, o e-commerce vivenciou um aumento de vendas em relação ao ano de 2019.

Segundo o levantamento feito pela Ebit Nielsen em colaboração com a Elo, o faturamento do setor nos quatro primeiros meses de 2020 foi de R\$22,9 bilhões, valor próximo a um terço (32%) de todo o faturamento obtido no ano passado.

Dados do Compre&Confie indicam que, em relação ao número de compras realizadas pela internet, o mês de abril deste ano registrou 24,5 milhões de vendas online. A quantidade é 98% maior do que as vendas registradas no mesmo período de 2019.

Atrelado a essa mudança, a ABComm observou que a abertura mensal de lojas online quintuplicou com a rigidez das medidas aplicadas sobre as lojas físicas. Na segunda metade de março, o número mensal era de 10 mil aberturas, com a implementação das restrições comerciais o número saltou para 50 mil. O aumento de aberturas de lojas online ilustra como os negócios têm-se modificado para acompanhar o contexto atual e a demanda por serviços digitais e diferenciados.

O levantamento da Ebit Nielsen e Elo indica ainda que a maior parcela dos consumidores já aderiu a compras por meio de aplicativos para dispositivos móveis. No final de 2019, no período da Black Friday, as compras por aplicativo superaram as feitas em computadores. No ano passado com um todo, a venda por aplicativos cresceu 55% em comparação a 2018. Em 2020, a tendência manteve-se firme. Em relação ao mês de março, abril apresentou um crescimento de vendas por aplicativos para mobile em lojas que anteriormente não disponibilizavam este serviço.

5.3.3 Análise da atratividade da indústria

A análise da atratividade da indústria será realizada utilizando-se a teoria das 5 forças de Porter: rivalidade entre as empresas existentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, restrições a novos entrantes e produtos substitutos.

Avaliando as cinco forças em conjunto, observa-se que o segmento apresenta forte rivalidade em questão de produtos substitutos e relativamente baixa restrição de novos entrantes. Por outro lado, por ser um produto diferenciado, é baixo o poder de barganha dos clientes e fornecedores e ainda não se conhece concorrentes diretos. Isso indica que trata-se de um setor de baixo risco, e que por ser um serviço de assinatura, sua rentabilidade também possui uma relativamente boa atratividade.

5.3.3.1 Rivalidade entre as empresas existentes

Em nossa região não se tem conhecimento de concorrentes diretos para esse tipo de negócio especificamente. Existem marketplaces que podem ser considerados concorrentes, porém de forma indireta, sem atuar no mercado local, e sim abrangendo o país ou até mesmo a nível internacional. Nosso foco é atuar inicialmente apenas no Alto Vale do Itajaí tanto com empresas assinantes como com seus clientes (usuários da plataforma).

5.3.3.2 Poder de barganha dos clientes

A escassez de concorrentes diretos e o grau de inovação do empreendimento fazem com que os clientes (empresas assinantes) tenham pouco poder de barganha. Ainda existe outro pressuposto que reduz o poder de barganha, que é a própria concorrência entre os assinantes que, teoricamente ao verem seu concorrente fazerem parte da plataforma não medirão tanto os esforços para assinarem também.

5.3.3.3 Poder de barganha dos fornecedores

A cada dia surgem novas plataformas de hospedagem de sites com valores de assinaturas relativamente baixos e, como essa é uma das únicas fontes de fornecimento necessárias para o empreendimento, isso torna o poder de barganha

dos fornecedores inexpressivo e, permite ao empreendedor atuar com relativa tranquilidade.

5.3.3.4 Restrições a novos entrantes

Não se observa restrições a novos empreendimentos no setor, visto que o enquadramento tributário é simples, baixa necessidade de investimentos iniciais, baixa exigência de formação profissional. O principal entrave seria inexistência de empreendimentos para se ter como exemplo para a elaboração e implantação do projeto, bem como conhecimento técnico para criação e edição da plataforma e, caso esse presente empreendimento obtenha sucesso, outro entrave seria a já existência local de um empreendimento com esse foco e com assinantes que dificilmente trocariam de plataforma.

5.3.3.5 Produtos substitutos

Plataformas de marketplace e redes sociais são grandes concorrentes em questão de produtos substitutos, uma vez que grande parte da população utiliza-se dessas plataformas tanto como lazer e informação como para compras e solicitação de serviços.

5.3.4 Análise da concorrência

Como o empreendimento não possui concorrentes diretos, tomou-se como base de análise os principais concorrentes indiretos com seus produtos substitutos. Os concorrentes foram analisados de forma generalizada de acordo com cada tipo de plataforma, sendo elas: redes sociais, marketplaces e e-commerces com estruturas próprias.

No quadro a seguir estão relacionadas as principais características desses competidores indiretos em relação aos fatores considerados críticos para o sucesso

do empreendimento. Vale ressaltar que as características estão expressas numa ótica do anunciante/assinante.

Quadro 06 - Análise dos concorrentes

| Fator analisado | Redes Sociais | Marketplaces | Sites Próprios (E-commerce) |
|------------------------------------|--|---|--|
| Visibilidade geral | Alto | Médio | Baixo |
| Taxa de conversão por visualização | Baixo | Médio | Alto |
| Comissão por compra | N/A | 0% à 20% | Média 5% |
| Mensalidade | N/A | N/A | R\$ 14,99 à R\$ 1000,00 |
| Pontos fortes | Alta visibilidade; possibilidade de anunciar de forma orgânica; fácil manuseio. | Transmite segurança para o cliente; público aquecido; relativamente fácil manuseio. | Personalizável, público bastante aquecido. |
| Pontos fracos | Não faz a intermediação da venda; perda de visibilidade gradativamente; Necessário investimento inicial para resultados razoáveis. | Concorrência elevada e predatória; alta taxa de comissão. | Baixa visibilidade, taxas predatórias para altos volumes de vendas, necessário conhecimento ou contratação de um profissional da área. |

Fonte: Elaborado pelos autores

Pela análise percebe-se que os principais concorrentes indiretos são as redes sociais, uma vez que não possuem entraves quanto o anúncio de produtos, como comissão ou mensalidade, e por ser de fácil manuseio e de alta visibilidade. Como a LOJEI também não possui intermediação da venda, isso faz com que a concorrência das redes sociais sejam bastante fortes. Porém como já citado antes, a LOJEI é focada no público local com ampla gama de lojas, produtos e clientes locais, todos em um só lugar facilitando o comércio. Além disso, na LOJEI não é necessário que os assinantes desembolsem um alto investimento inicial para obterem visibilidade e conversão.

5.3.5 Canais de comercialização

Serão ofertados os serviços através do agendamento de visitas com os empresários, além de atendimento e suporte por redes sociais, telefone e pela própria plataforma LOJEI.

5.3.6 Estratégias de promoção

Serão adotados vários meios de promoção, que poderão sofrer alteração, se as circunstâncias do mercado se alterarem. No início do empreendimento será utilizada as seguintes mídias e formas:

- Redes sociais: serão criadas páginas no facebook e instagram com imagens e conteúdos ligados ao aplicativo/plataforma LOJEI. O meio de comunicação mais utilizado será o whatsapp, visto seu baixo custo de uso, sendo criada uma conta empresarial para isso.
- Participação em eventos: Nos eventos sociais da cidade, onde for possível, serão realizadas panfletagem e divulgação do aplicativo.
- Panfletos: Serão criados panfletos para divulgação nos eventos e também nos locais com grande concentração de pessoal.
- Outdoors: serão adquiridos três espaços para outdoor nas entradas da cidade que serão atualizados 2 vezes ao ano.
- Parceria com a CDL de Rio do Sul para a divulgação do aplicativo no comércio.
- Com parcerias fechadas com pelo menos 20 empresas, serão criados anúncios pagos no Facebook e Instagram para a divulgação do aplicativo.

Quadro 07 - Orçamento das mídias (R\$)

| Mídia | Inicial | Após 20 assinaturas | Após 50 assinaturas | Após 120 assinaturas | acima de 200 assinaturas |
|-------------------------|-------------|---------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|
| Redes sociais | 0 | 300 | 1000 | 2500 | 3000 |
| Participação em eventos | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Panfletos | 200 | 300 | 500 | 500 | 500 |
| Outdoors | 900 | 1200 | 1200 | 1200 | 1500 |
| Total | 1400 | 2100 | 3000 | 3500 | 5300 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.3.7 Formação e definição de preço

O preço será definido de acordo com os custos envolvidos, como plataforma, mão de obra, assistência, internet, equipamentos e tempo para criação e manutenção

da plataforma. Serão estabelecidos preços diferentes para planos mensais ou semanais diferentes, de acordo com a quantidade de postagens demandada pelo cliente (maior número de postagens = maior o preço da mensalidade). Segue as seguintes premissas para a definição dos preços:

- Ticket médio: foi estabelecido que o ticket médio seria de R\$130,00. Esta estratégia é possível visto que o empreendimento terá um serviço diferenciado, investirá em anúncios pagos, e devido a renda per capita da cidade de Rio do Sul ser bem elevada de acordo com a média nacional.
- O tempo médio gasto por mês com cada assinatura é de 4,3 horas admitindo que se utilize 1 hora por semana para 3 publicações semanais por empresa.
- Custo do pessoal: O custo médio dos sócios por hora é de R\$20,00 sendo R\$2.400,00 mensais mais 50% de encargos. Para futuras contratações admitese um custo de R\$1.400,00 + 80% de encargos por funcionário. A cada 40 assinaturas se faz necessária a contratação de um novo funcionário.
- Não existem custos variáveis por assinatura, apenas os custos fixos ou a partir de determinada quantidade de assinatura, onde incidem novos custos como aumento do orçamento em divulgação e contratação de novos funcionários.

Os meios de pagamento aceitos são cartão de crédito/débito e transferência bancária.

5.3.8 Projeção da demanda do projeto

Segundo o SEBRAE, Rio do Sul possuía em 2015, 5.299 empresas formais, sendo que destas, 36,3% são de comércio e outros 40,9% são de serviços. A soma de empresas comerciais e de serviços em 2015 totalizava então 4.090 empresas. Se pegarmos só as empresas de comércio temos um total de 2.167 estabelecimentos. Vamos agora estabelecer que 80% desses estabelecimentos estão atuantes, totalizando 1.733 estabelecimentos. Por fim, consideremos que apenas 15% desses estabelecimentos desejam assinar a plataforma, teríamos assim um total de 260 empresas assinantes.

Podemos ainda considerar junto no cálculo as empresas de serviço, nesse caso o total de empresas assinantes seria de 750. Como base de estudo consideremos a

média entre só empresas de comércio e a soma das empresas de comércio com as empresas de serviço, temos assim um total de em média 500 empresas assinantes.

A expectativa é atender até o final do quinto ano do empreendimento, 12% do nosso público alvo (das 4090 empresas). Abaixo encontra-se uma projeção de demanda para os 5 primeiros anos do empreendimento. Os valores são em quantidade de pagamentos da assinatura mensal da plataforma, sendo no primeiro ano um percentual de 5% do nosso público alvo (média de 200 empresas), multiplicado pela quantidade de parcelas pagas no ano (12). Para o segundo ano prospectamos um aumento de 50%, para o terceiro ano um aumento de 33%, para o quarto um aumento de 13% e para o quinto um aumento de 11%.

Quadro 08 - Projeção da demanda anual do empreendimento em quantidade de parcelas pagas (R\$)

| Produto | ano 1 | ano 2 | ano 3 | ano 4 | ano 5 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mensalidade - Divulgação digital | 2400 | 3600 | 4800 | 5400 | 6000 |

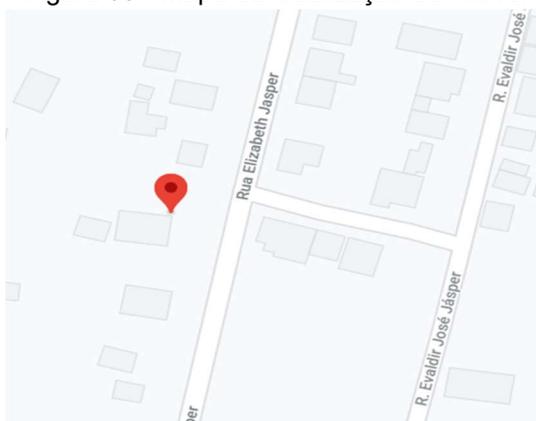
Fonte: Elaborado pelos autores

5.4 PLANO OPERACIONAL

5.4.1 Definição de localização

O empreendimento será instalado na cidade de Rio do Sul, em um imóvel residencial localizado na Rua Elizabeth Jasper, nº 380.

Figura 08 - Mapa da localização do imóvel



Fonte: Google Maps

Figura 09 - Fachada do imóvel



Fonte: fotografado pelos autores

O local foi escolhido pelas seguintes características:

- Existência de cômodos disponível para instalar o empreendimento;
- Baixo custo mensal;
- Flexibilidade de negociação;
- Modelo de negócio que não depende de visitas ao local do empreendimento.

Embora o empreendimento esteja instalado em um imóvel residencial, não terá atendimento físico no lugar, será apenas para a formalização (registro) do empreendimento e reuniões dos sócios.

5.4.2 Implantação do projeto

5.4.2.1 Descrição detalhada do projeto

O projeto contempla a instalação de um escritório para operação, com aproximadamente 25 m², nesse ambiente serão dispostas duas mesas para dois operadores, computadores, cadeiras e outros equipamentos essenciais. A sala que será disponibilizada é construída com material de alvenaria, com pintura clara. Os móveis são provenientes de MDF, com características pessoais (ergonomia). O projeto, em seu cadastro, será registrado como home office, então esse padrão mínimo já é suficiente.

5.4.2.2 Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro

Os investimentos fixos foram dimensionados com base na descrição do projeto, a compra foi realizada com empresas especializadas nos segmentos. O custo é proveniente de uma pesquisa na web com lojas e fornecedores potenciais. Além disso, considerando que possam haver imprevistos e outros gastos, foi criado uma rubrica “outros” para liquidar futuros desembolsos. O cronograma é de 1 semana.

Quadro 09 - Descrição dos investimentos fixos e cronograma físico-financeiro

| Descrição | Unidade | Qte | Custo R\$ | Total R\$ | 1ª Semana |
|-------------------------------------|----------|-----|---------------------|----------------------|----------------------|
| OBRAS | | | | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| Pintura do Escritório | conjunto | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| MÓVEIS E UTENSÍLIOS | | | | R\$ 4.900,00 | R\$ 4.900,00 |
| Ar Condicionado | unt. | 1 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| Bandeja organizadora | unt. | 2 | R\$ 50,00 | R\$ 100,00 | R\$ 100,00 |
| Cadeiras Ergonômicas | unt. | 2 | R\$ 900,00 | R\$ 1.800,00 | R\$ 1.800,00 |
| Mesa Escritório Ergonômica | unt. | 2 | R\$ 750,00 | R\$ 1.500,00 | R\$ 1.500,00 |
| EQUIPAMENTOS E ELETRÔNICOS | | | | R\$ 12.180,00 | R\$ 12.180,00 |
| Cafeteira | unt. | 1 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 | R\$ 500,00 |
| Calculadora | unt. | 2 | R\$ 30,00 | R\$ 60,00 | R\$ 60,00 |
| Computadores | unt. | 2 | R\$ 3.400,00 | R\$ 6.800,00 | R\$ 6.800,00 |
| Impressora | unt. | 1 | R\$ 650,00 | R\$ 650,00 | R\$ 650,00 |
| Monitores | unt. | 2 | R\$ 550,00 | R\$ 1.100,00 | R\$ 1.100,00 |
| Mouse | unt. | 2 | R\$ 80,00 | R\$ 160,00 | R\$ 160,00 |
| Pad Mouse | unt. | 2 | R\$ 30,00 | R\$ 60,00 | R\$ 60,00 |
| Teclado | unt. | 2 | R\$ 80,00 | R\$ 160,00 | R\$ 160,00 |
| Telefone Convencional | unt. | 1 | R\$ 90,00 | R\$ 90,00 | R\$ 90,00 |
| Telefone Móvel | unt. | 2 | R\$ 1.300,00 | R\$ 2.600,00 | R\$ 2.600,00 |
| OUTROS | | | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |
| Diversos | conjunto | 1 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 | R\$ 2.500,00 |
| Soma dos investimentos fixos | | | | R\$ 21.080,00 | R\$ 21.080,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.2.3 Exigências regulatórias

Deve-se dar atenção à algumas exigências quanto à regulamentação do empreendimento, tais como:

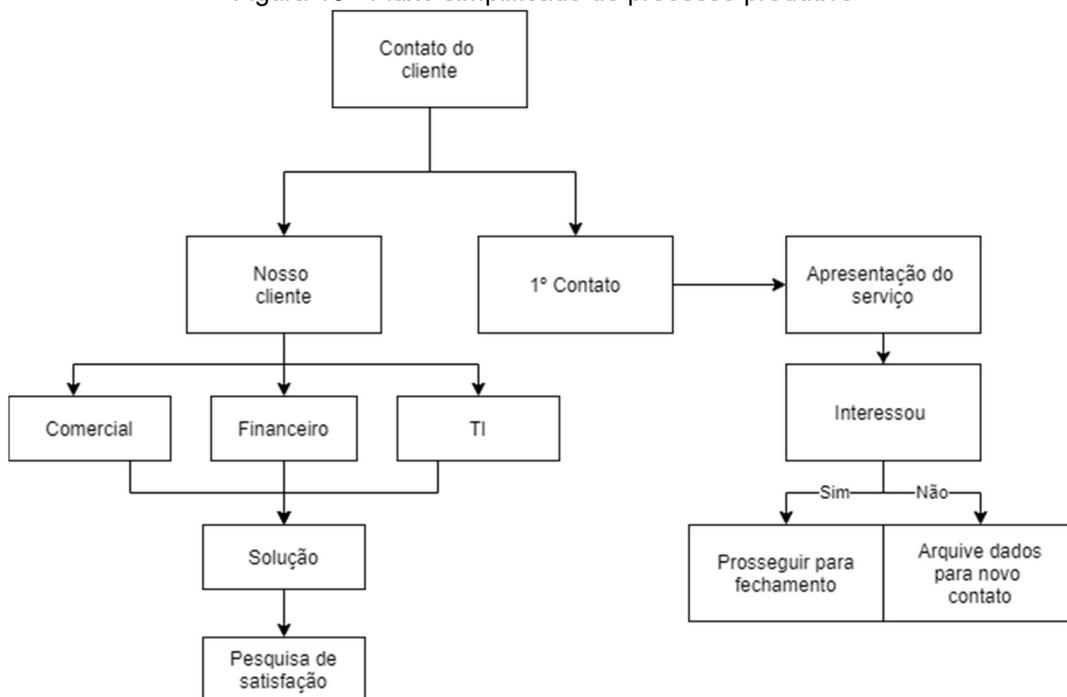
- Elaboração do contrato social contendo as condições que regerão o home office, o nome, a localização, atividade empresarial, qualificação dos sócios e estrutura societária.
- Registro nas fazendas estadual, estadual e municipal, procedimento destinado à inscrição no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e para que possa ser realizado o recolhimento de tributos sobre a venda de produtos (bens e serviços)
- Obtenção do alvará de funcionamento a ser expedido pela prefeitura municipal (não obrigatório, função de baixo risco).
- Certificado digital para emissão de documentos fiscais.
- Sistema para emissão de documentos fiscais

5.4.3 Processo produtivo

5.4.3.1 Fluxo de produção

O Fluxo produtivo ou operacional primariamente será básico, ambos sócios dividirão as tarefas, tanto de suporte ao cliente quanto às funções operacionais.

Figura 10 - Fluxo simplificado do processo produtivo

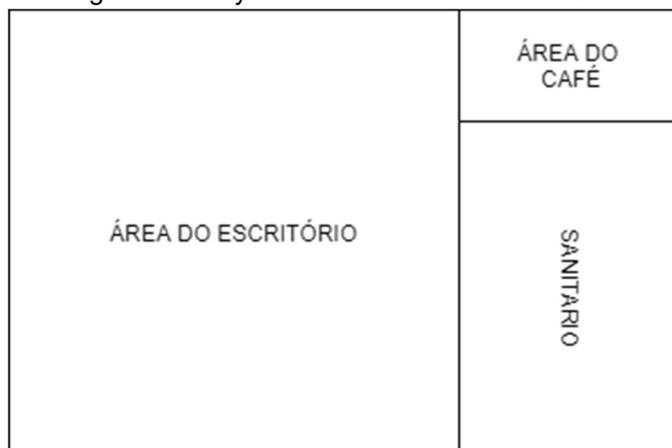


Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.3.2 Layout

O layout está distribuído em uma área de 25 m², com disposição de todos os recursos necessários.

Figura 11 - Layout do salão com área de 25 m²



Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.3.3 Insumos e fornecedores

Os insumos que serão utilizados no escritório operacional são materiais de limpeza, alimentos comuns consumidos em escritórios, internet e claro o serviço contábil.

Quadro 10 - Insumos e fornecedores potenciais

| Insumo | Consumo mensal | Fornecedor potencial |
|-------------------------------|----------------|----------------------|
| Material de limpeza | R\$ 150,00 | Louro |
| Alimento (café, açúcar, etc.) | R\$ 200,00 | Brasil Atacadista |
| Serviço de internet | R\$ 150,00 | Unifique |
| Serviço contábil | R\$ 550,00 | Conta Mais |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.3.4 Pessoal e qualificação

O quadro inicialmente será formado por 2 pessoas, os dois sócios.

Quadro 11 - Necessidade de pessoal e qualificação mínima

| Depto | Função | Qualificação | Qte | Salário base |
|--------------------|----------------------|--|-----|--------------|
| Suporte ao Cliente | TI e operacional | Experiência de 5 anos em TI | 1 | R\$ 2,4 mil |
| Vendas | Vendas e operacional | Experiência de 3 anos em marketing digital | 1 | R\$ 2,4 mil |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.4.3.5 Equipe gerencial

A equipe gerencial será composta exclusivamente pelos sócios, e se por demanda for necessário, consultorias podem ser contratadas.

5.5 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é constituído do orçamento de capital e do orçamento operacional demonstrado através de 7 quadros: investimentos, usos e fontes, custo do financiamento bancário, produção e vendas, custos e despesas operacionais, demonstrativo do resultado econômico e projeção do fluxo de caixa. As premissas de

projeção estão estabelecidas no decorrer do trabalho ou indicados nos comentários e dados das tabelas correspondentes.

5.5.1 Quadro de investimentos

Os investimentos fixos do projeto estão estabelecidos na tabela correspondente no subcapítulo 4.2.2. Investimentos fixos e cronograma físico-financeiro. Os valores foram obtidos através de orçamento em fornecedores regionais.

A necessidade de capital de giro (NCG) foi estabelecida considerando os prazos médios em número de dias de faturamento do primeiro ano do projeto.

As taxas de depreciação foram estabelecidas pelo método linear, considerando a vida útil de cada ativo, respeitando as taxas referendadas pela Receita Federal do Brasil (RFB).

Quadro 12 - Investimentos e depreciação do projeto

| DESCRIÇÃO | | Referência | TOTAL | DEPRECIÇÃO | | |
|--------------------------------|--------------|------------|---------------|------------------|--------|--------------|
| | | | | Vida útil | TAXA % | VALOR R\$ |
| INVESTIMENTOS FIXOS | | 78% | 21,080 | | | |
| Obras | | 6% | 1,500 | 25 anos | 4% | 60 |
| Móveis e utensílios | | 18% | 4,900 | 10 anos | 10% | 490 |
| Equipamentos e eletrônicos | | 45% | 12,180 | 5 anos | 20% | 2,436 |
| Outros | | 9% | 2,500 | 10 anos | 10% | 250 |
| INVESTIMENTOS EM GIRO | Prazo (dias) | 22% | 6,067 | Soma | | 3,236 |
| Caixa mínimo | 7 | 22% | 6,067 | ROB/360*dias | | |
| Clientes | - | 0% | - | ROB/360*dias | | |
| Estoques | - | 0% | - | CPV/360*dias | | |
| (-) fornecedores | - | 0% | - | Compras/360*dias | | |
| TOTAL DOS INVESTIMENTOS | | | 27,147 | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.2 Quadro de usos e fontes

O projeto demandará fontes de terceiros, visto que o capital social é inferior aos investimentos. Os recursos serão tomados junto a bancos de investimentos. A execução do projeto está prevista para o primeiro bimestre da sua respectiva implantação.

Quadro 13 - Uso e fontes (R\$)

| DESCRIÇÃO | % | TOTAL | ETAPAS DO PROJETO |
|----------------------------|-------------|---------------|-------------------|
| | | | 1-bim |
| USOS (aplicações) | 100% | 27,147 | 27,147 |
| Obras | 6% | 1,500 | 1,500 |
| Móveis e utensílios | 18% | 4,900 | 4,900 |
| Equipamentos e eletrônicos | 45% | 12,180 | 12,180 |
| Outros | 9% | 2,500 | 2,500 |
| Capital de giro | 22% | 6,067 | 6,067 |
| FONTES (origens) | 100% | 27,147 | 27,147 |
| Financiamento bancário | 37% | 10,000 | 10,000 |
| Capital dos sócios | 63% | 17,147 | 17,147 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.3 Quadro de financiamento

Os recursos de terceiros serão obtidos através de financiamento junto à Agência de Fomento de Santa Catarina S.A. (Badesc). As condições propostas são: prazo de 5 anos para amortização, sem carência, com taxa de juros de 13% ao ano, com amortização através do método SAC.

Quadro 14 - Custo do financiamento bancário (R\$)

| PREMISSAS DA OPERAÇÃO | | PERÍODO | SDO DEV | AMORT | JUROS | PREST |
|-----------------------|------------|---------|---------|--------|-------|--------|
| Prazo total | 2 anos | 0 | 10,000 | - | - | - |
| Carência | - anos | 1 | 5,000 | 5,000 | 1,300 | 6,300 |
| Taxa de juros | 13% ao ano | 2 | - | 5,000 | 650 | 5,650 |
| Método | SAC | Soma | | 10,000 | 1,950 | 11,950 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.4 Quadro de produção e vendas

A empresa ofertará inicialmente um plano de assinatura mensal para divulgação digital. São estimadas, como já citado anteriormente, uma média de 200 assinaturas no primeiro ano, com crescimento de 50% no segundo ano, 33% no terceiro ano, 13% no quarto ano e 11% no quinto ano.

Para o cálculo da receita operacional bruta (ROB) foi considerado o ticket médio de R\$130,00 por assinatura. Para fins de projeção, não foram reconhecidos qualquer efeito inflacionário nos preços.

Quadro 15 - Demonstrativo do volume de vendas e da receita operacional bruta

| DESCRIÇÃO | REF | ANO-1 | ANO-2 | ANO-3 | ANO-4 | ANO-5 |
|---|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CAPACIDADE PRODUTIVA | Parcelas | 6,500 | 6,500 | 6,500 | 6,500 | 6,500 |
| UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA | Parcelas | 36.9% | 55.4% | 73.8% | 83.1% | 92.3% |
| VOLUME DE VENDAS (PRODUÇÃO) | Parcelas | 2,400 | 3,600 | 4,800 | 5,400 | 6,000 |
| Mensalidade - Divulgação digital | Parcelas | 2,400 | 3,600 | 4,800 | 5,400 | 6,000 |
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA - ROB | Preço (R\$) | 312,000 | 468,000 | 624,000 | 702,000 | 780,000 |
| Mensalidade - Divulgação digital | 130.00 | 312,000 | 468,000 | 624,000 | 702,000 | 780,000 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.5 Quadro de custos e despesas operacionais

Os custos foram assim estimados:

- Hospedagem e manutenção da plataforma 5% sobre a Receita Operacional Bruta.

Já as despesas foram estimadas da seguinte forma:

- Pró-labore: R\$2.400,00 por sócio;
- Pessoal: R\$1.400,00 mensais por funcionário (contratado a cada 40 assinaturas);
- Encargos sociais: 80% sobre a despesa com pessoal;
- Promoção: R\$5.300,00 mensais (de acordo com o orçamento já apresentado);
- Contabilidade: R\$500 mensais;
- Depreciação: calculada pelo método linear às taxas estabelecidas pela vida útil do bem, sendo um total de R\$3.236,00 anual;
- Internet: R\$100 mensais;
- Energia elétrica: R\$50,00 mensais;
- Comunicação: R\$200,00 mensais;
- Outras despesas: 1% sobre a ROB;
- Juros sobre operação de crédito: conforme quadro de financiamento bancário.

Quadro 16 - Custos e despesas operacionais (R\$)

| DESCRIÇÃO | V/F | REF | ANO-1 | ANO-2 | ANO-3 | ANO-4 | ANO-5 |
|---|-----|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CUSTO PRODUTO VENDIDO | | | 15,600 | 23,400 | 31,200 | 35,100 | 39,000 |
| Hospedagem Plataforma | CV | 5% | 15,600 | 23,400 | 31,200 | 35,100 | 39,000 |
| DESPESAS OPERACIONAIS (dc+da+df) | | Mensal | 229,776 | 306,286 | 382,796 | 421,376 | 459,956 |
| Pró-labore (sócios) | CF | 4,800 | 57,600 | 57,600 | 57,600 | 57,600 | 57,600 |
| Pessoal | CV | 1,400 | 50,400 | 92,400 | 134,400 | 155,400 | 176,400 |
| Encargos sociais | CV | 80% | 40,320 | 73,920 | 107,520 | 124,320 | 141,120 |

| | | | | | | | |
|------------------------------|----|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Promoção | CF | 5,300 | 63,600 | 63,600 | 63,600 | 63,600 | 63,600 |
| Contabilidade | CF | 500 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 | 6,000 |
| Depreciação | CF | - | 3,236 | 3,236 | 3,236 | 3,236 | 3,236 |
| Internet | CF | 100 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 | 1,200 |
| Energia elétrica | CF | 50 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| Comunicação | CF | 200 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 | 2,400 |
| Outras despesas operacionais | CV | 1% | 3,120 | 4,680 | 6,240 | 7,020 | 7,800 |
| Despesas financeiras | CV | Valor Juros | 1300 | 650 | - | - | - |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.6 Demonstrativo econômico projetado

O DRE foi elaborado considerando a estimativa de vendas, gastos operacionais e tributos. Foi utilizado o método do Simples Nacional (anexo III Lei Complementar 155/2016) para cálculo dos tributos sobre as vendas e sobre os lucros (IR e CSL). Foi considerada a distribuição de lucros em 25% do resultado líquido do período, em proporção igual para cada um dos sócios.

Quadro 17 - Demonstrativo do resultado econômico projetado (R\$)

| DESCRIÇÃO | Referência | ANO-1 | ANO-2 | ANO-3 | ANO-4 | ANO-5 |
|--|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| RECEITA OPERACIONAL BRUTA | | 312,000 | 468,000 | 624,000 | 702,000 | 780,000 |
| (-) Impostos sobre vendas | Simples Anexo III | 42,120 | 74,880 | 99,840 | 112,320 | 124,800 |
| RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA | | 269,880 | 393,120 | 524,160 | 589,680 | 655,200 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | | 15,600 | 23,400 | 31,200 | 35,100 | 39,000 |
| (=) RESULTADO BRUTO | | 254,280 | 369,720 | 492,960 | 554,580 | 616,200 |
| (-) Despesas operacionais | | 229,776 | 306,286 | 382,796 | 421,376 | 459,956 |
| RESULTADO OPERACIONAL | | 24,504 | 63,434 | 110,164 | 133,204 | 156,244 |
| (-) Imposto de renda e contr. social s/lucro | Simples Anexo III | 7,371 | 13,104 | 17,472 | 19,656 | 21,840 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | | 17,133 | 50,330 | 92,692 | 113,548 | 134,404 |
| (-) Participação nos resultados | 25% | 4,283 | 12,583 | 23,173 | 28,387 | 33,601 |
| RESULTADO APÓS A DISTR. DE RESULTADOS | | 12,850 | 37,748 | 69,519 | 85,161 | 100,803 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.5.7 Fluxo de caixa projetado

O fluxo de caixa está estimado para um período de 5 anos, sendo o período "atual" o período em que o projeto é executado. A tabela está dividida em três categorias de movimentação de caixa: fluxo das operações, fluxo dos financiamentos e fluxo dos investimentos. As movimentações do projeto (captação e aplicação)

ocorrem no período atual, enquanto as movimentações operacionais ocorrem a partir do ano 1.

Quadro 18 - Fluxo de caixa projetado (R\$)

| DESCRIÇÃO | ATUAL | ANO-1 | ANO-2 | ANO-3 | ANO-4 | ANO-5 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FLUXO OPERACIONAL | - | 21,669 | 54,216 | 95,928 | 116,784 | 137,640 |
| ROB | - | 312,000 | 468,000 | 624,000 | 702,000 | 780,000 |
| (-) gastos totais - despesas financeiras | - | (286,196) | (403,916) | (513,836) | (568,796) | (623,756) |
| EBIT | - | 25,804 | 64,084 | 110,164 | 133,204 | 156,244 |
| (+) depreciação | - | 3,236 | 3,236 | 3,236 | 3,236 | 3,236 |
| EBITDA | - | 29,040 | 67,320 | 113,400 | 136,440 | 159,480 |
| (-) pagamento de IR e CSL | - | (7,371) | (13,104) | (17,472) | (19,656) | (21,840) |
| FLUXO FINANCEIRO | 27,147 | (6,300) | (5,650) | - | - | - |
| (-) despesas financeiras | - | (1,300) | (650) | - | - | - |
| (-) amortização de empréstimos | - | (5,000) | (5,000) | - | - | - |
| (+) financiamentos | 10,000 | - | - | - | - | - |
| (+) ingresso de capital próprio (sócios) | 17,147 | - | - | - | - | - |
| FLUXO DE INVESTIMENTOS | (21,080) | - | - | - | - | - |
| (-) investimentos fixos | (21,080) | - | - | - | - | - |
| (+) venda de ativo fixo ou valor residual | - | - | - | - | - | - |
| FLUXO CAIXA DO PERÍODO | 6,067 | 15,369 | 48,566 | 95,928 | 116,784 | 137,640 |
| (+) valor inicial | - | 6,067 | 21,436 | 70,002 | 165,930 | 282,714 |
| (+/-) Necessidade de caixa/pgto necess. caixa | - | - | - | - | - | - |
| SALDO FINAL DE CAIXA | 6,067 | 21,436 | 70,002 | 165,930 | 282,714 | 420,354 |

Fonte: Elaborado pelos autores

As projeções indicam elevada geração de riqueza do projeto, considerando que o investimento dos sócios é de R\$ 17.146,67 e o caixa acumulado no último período projetado (ano 5) é de R\$ 420.353,67 cerca de 24,5 vezes o valor do investimento no período de 5 anos e valores históricos.

5.6 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS

Os investimentos foram analisados considerando as seguintes premissas, sob o ponto de vista do investidor:

- Investimentos líquidos: R\$17.146,67.
- Período de retorno esperado: 5 anos.
- Taxa mínima de atratividade: 20% ao ano.
- Valor residual: zero.
- Indicadores eleitos: payback descontado, VPL e TIR.

Quadro 19 - Indicadores para análise dos investimentos (R\$)

| Descrição | Indicador | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|------------|-------------|----------------|-------------|-------------|--------------|---------------|
| Fluxo de caixa do empreendimento | | (17,147) | 15,369 | 48,566 | 95,928 | 116,784 | 137,640 |
| Fluxo de caixa a valor presente | | (17,147) | 12,808 | 33,726 | 55,514 | 56,319 | 55,314 |
| Saldo a recuperar payback original | 1.04 | (17,147) | (1,778) | 46,788 | 142,716 | 259,500 | 397,140 |
| Saldo a recuperar payback descontado | 1.47 | (17,147) | (4,339) | 29,387 | 84,901 | 141,221 | 196,535 |
| TMA | 20% | VPL: | 196,535 | TIR: | 191% | VAUE: | 65,717 |

Fonte: Elaborado pelos autores

5.6.1 Método Payback

Payback é o período de recuperação de um investimento e consiste na identificação do prazo em que o montante do dispêndio de capital efetuado seja recuperado por meio dos fluxos líquidos de caixa gerados pelo investimento. É o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos).

Para o estudo elencamos a análise do payback descontado que se baseia em valores descontados, ou seja, os valores são trazidos em moeda do período zero pela taxa mínima de atratividade (TMA). A análise do payback descontado mostra um tempo de recuperação de aproximadamente 1 ano e meio, o que se mostrou muito abaixo do esperado.

5.6.2 Método VPL

O valor presente líquido (VPL) é um dos instrumentos mais utilizados para se avaliar propostas de investimentos de capital. Reflete a riqueza em valores monetários do investimento medida pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa, a uma determinada taxa de desconto. Na análise é possível observar que o projeto é viável, pois o VPL encontrado é maior do que zero. O VPL apurado significa que o projeto atingirá além do mínimo esperado (TMA de 20%), um resultado excedente em dinheiro de R\$196.534,98

5.6.3 Método TIR

A taxa interna de retorno TIR representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. É a taxa que produz um VPL igual a zero. Como a TIR calculada foi de 191%, o investimento é considerado economicamente atraente, uma vez que este apresentou uma TIR bem maior que a TMA.

O excedente da TIR em relação a TMA ($191\% - 20\% = 171\%$) não tem significado na análise de investimento, apenas evidencia a viabilidade do projeto. É o indicativo da riqueza que está sendo agregada.

6 CONCLUSÃO

O projeto de implantação da plataforma de divulgação digital na cidade de Rio do Sul, considerando as premissas apresentadas, se mostra atrativo sob vários aspectos. Do ponto de vista administrativo o projeto revela viabilidade pois os investidores demonstram conhecer a atividade que será desenvolvida, assim como apresentam conhecimento no negócio e nas atividades que cada sócio irá desempenhar na empresa.

O mercado mostra-se atrativo para o investimento. Estudo do mercado revela crescimento no segmento, uma vez que em época de crise econômica, enquanto alguns setores do mercado decaem, aqueles que representam aproveitamento estratégico dos recursos, crescem. Com o crescimento do uso da internet e dos ambientes virtuais, a cada dia novos recursos estão disponíveis.

O mercado está mais virtualizado, as pessoas estão mudando a forma de comparar preços, escolher produtos e serviços, estão cada vez mais engajadas nas redes sociais e em busca de novos produtos que as satisfaçam. A procura por promoção também aumentou e empresas que usam estratégias de “compre 1 leve 2”, frete grátis, ou o próprio desconto e cashback, saem na frente da concorrência e ganham o prestígio do consumidor.

A estrutura operacional proposta de empreendimento compreende em uma plataforma digital, com escritório home office com cerca de 25 m², com uso de dois profissionais, qual apresenta um fluxo de trabalho de acordo com o proposto no layout, qual tem flexibilidade para ser otimizado.

Os indicadores econômico-financeiros também revelam atratividade do investimento. O tempo de retorno, calculado pelo payback descontado a taxa de 20% a.a. mostrou recuperação dos investimentos em cerca de 1 ano e meio, enquanto o VPL indica ganhos de R\$ 196.534,98 em 5 anos, com uma taxa interna de retorno de 191%.

REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, Conrado. Os 8 Ps do Marketing Digital: o seu guia estratégico de Marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- ALVES, Carla Sartin. CHAVES, Renata Pavanelli. PENTEADO, Isis Malusá. COSTA, Simone Alves. A importância da Logística para o E-COMMERCE. São Paulo: Universidade de São Paulo. 2018. Acesso em 29/11/2018 <http://tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto07.pdf>
- ARAUJO, Luis César Gonçalves; GARCIA, Adriana Amadeu. Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional. São Paulo: Atlas, 2010.
- BALLESTERO, Alvarez; ESMERALDO, María. Gestão da qualidade, produção e operações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa Portugal: Edições 70, 1977. Acesso em 01/12/2018 https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4295794/mod_resource/content/1/BARDIN%2C%20L.%20%281977%29.%20An%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo.%20Lisboa%20edi%C3%A7%C3%B5es%2C%2070%2C%20225..pdf
- BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008.
- BESSANT, JOHN. TIDD, JOE. Inovação e Empreendedorismo. Porto Alegre, RS. Artmed editora S.A, 2009. <https://books.google.com.br/books?id=G5OKI2SV5sC&pg=PA3&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 19/09/2018.
- BRAGA, Roberto. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRETZKE, Miriam. Comportamento do cliente. NARDIS, Shidosi Graziano; DIAS, Sergio Roberto. Gestão de marketing. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC- Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8 ed. NOVA Lima- MG: Editora FALCONI, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8 ed. Nova Lima- MG. Editora: INDG Tecnologias e serviços Ltda, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. – Barueri, SP. Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. – Barueri, SP. Manole, 2012.
<https://books.google.com.br/books?id=ONs9CQAAQBAJ&lpg=PT5&ots=bZAltp6DpR&lr&hl=pt-BR&pg=PT5#v=onepage&q=inova%C3%A7%C3%A3o&f=false> Acesso em: 19/09/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=6q2tCIVoYa&sig=vMFHiVqsSRIFOF72CCzwEpa0GTs#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false> Acesso em: 03/07/2018.

COSTA, Lucas M. et al. A evolução do marketing digital: uma estratégia de mercado. XXXV Encontro nacional de engenharia de produção. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_259_27165.pdf Acesso em: 31/03/2018.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC- Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8 ed. NOVA Lima- MG: Editora FALCONI, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 8 ed. Nova Lima- MG. Editora: INDG Tecnologias e Terviços Ltda, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

- DAFT, Richard L. Organizações: teoria e projetos. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- DEMING, W. Edwards; Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- DOLABELA, Fernando. EMPREENDEDORISMO SEM FRONTEIRA: Um Excelente Caminho Para Pessoas Com Deficiência. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2015
- DORNELAS, José Carlos Assis; EMPREENDEDORISMO: Transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oKlayz7rBVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=empreendedorismo&ots=PJyLFC2bzL&sig=NUybvH5o7uzhgaha3CnHtSdLEBc#v=onepage&q=empreendedorismo&f=false>. Acesso em: 02/09/2018.
- DRUCKER, Peter. Introdução a Administração. São Paulo, Pioneira, 1984.
- DUTRA, Ademar. Gestão estratégica de pessoas. 2. ed. Palhoça : UnisulVirtual, 2014.
- EGOSHI, Koiti. Os 5 S da administração japonesa. Infobidos: 2006.
Acesso em 22/08/2019 http://www.vazzi.com.br/arquivos_moodle/kaisen_5s.pdf
- FEIGENBAUM, Armand V. Controle de qualidade total: V. 1, TRADUÇÃO Regina Cláudia Loverri, revisão técnica José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GANDELMAN, Henrique. O QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE DIREITOS AUTORIAIS. Rio de Janeiro: ed. Senac Nacional, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GITMAN, Lawrence. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GOBE, Antonio C. et al. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GRABER, Giuliana. Comunicação integrada ao marketing no e-commerce. São Paulo: ECCOM, 2012.
- HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel; NICOLAUD, Brigitte. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. EMPREENDEDORISMO. 9. ed. São Paulo: AMGH EDITORA LTDA, 2014.

https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=r-q_AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=empreendedorismo&ots=MwvgTlh4wD&sig=WmXu0xgHHHead6TWhpT8M5sN9Rs#v=onepage&q=empreendedorismo&f=false.

Acesso em: 02/09/2018.

IBGE:<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/rio-do-sul> Acesso em 08/09//2018.

KOTLER, Philip. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing; tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. – 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRISHINAMURTHI, L. Estratégia e Táticas para Estabelecimento de Preços. In: IACOBUCCI, D. Os Desafios do Marketing. São Paulo: Futura, 2001.

LAMB, Charles W.; HAIR Joseph F.; MCDANIEL, Carl. Princípios de Marketing. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009,

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica: Ciência e conhecimento científico; Métodos científicos; Teoria, hipótese e variáveis; Metodologia jurídica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LENTZ, Hercílio Emerich; TAVARES, José Ricardo. DIREITO EMPRESARIAL: Disciplina na Modalidade a Distância. Colaboração e atualização Leon Emerich Lentz Martins; design instrucional Carolina Hoeller da Silva Boeing. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.

- LIMA, Daniel. As cinco forças de Porter. 2011
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/> Acesso em: 03/07/2018
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. In NARDIS, Shidosi Graziano. Gestão de Marketing. 2. ed. São Paulo; Saraiva, 2010,
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. Práticas de recursos humanos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- LUCENA. Planejamento de recursos humanos: 1 ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2012.
- LUECKE, Richard. Estratégia. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- LUNARDI, Guilherme. 12 dados que comprovam o crescimento do e-commerce no Brasil. 12 de junho de 2018. <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/12-dados-que-comprovam-o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/> Acesso em: 19/11/2018
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre. Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MASAKAZU, Hoji. Administração financeira e orçamentária. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MASAKAZU, Hoji. Administração financeira e orçamentária. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ADMINISTRAÇÃO PARA EMPREENDEDORES. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006- Como as forças competitivas moldam a estratégia. Porter, Michel E. 2006.
- MÜLLER, Vilma Nilda. E-COMMERCE: VENDAS PELA INTERNET. Assis, 2013.
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argTccs/1011260193.pdf> Acesso em: 19/11/2018.

- OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de Descrição de Cargos e Salários. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de. Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceito, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, M. R., CAVALCANTI, A., PAIVA JUNIOR, F. G., & MARQUES, D. (2014). Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. INMR - Innovation & Management Review, 11(1), 115-137. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i1.1120> Acesso em: 19/09/2018.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. -1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAURA, Glávio Leal. Fundamentos da Logística. Curitiba. PR: Instituto federal do Paraná, 2012.
- POLIZEI, Eder. Plano de marketing. São Paulo: Angage Learning, 2016.
- PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Disponível em: <https://goo.gl/kAS5e7/>. Acesso em: 24 de jun. 2018.
- ROCHA FERNANDES, Bruno. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius. Ações para a Qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RODRIGUES PONTES, Benedito. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 8. ed. São Paulo: LTr, 2015.

ROJO, Claudio Antonio; COUTO, Eder Reli. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2 – 2008. Acesso em: 03/07/2018 <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/910/554>

SALGADO, Tarcísio Tito. Logística: práticas, técnicas e processos de melhorias. São Paulo: Senac. 2013.

SANTOS, Luiz Carlos dos. Universo população, amostra e critério amostral na pesquisa científica. 2018. Acesso em 02/12/2018 http://www.lcsantos.pro.br/arquivos/86_UNIVERSO_POPULACAO_CRITERIO_AMOSTRAL01042010-202147.pdf

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do consumidor. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEBRAE. 5W2H: tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia_06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD Acesso em: 11/08/2018

SEBRAE. Santa Catarina em números- Macrorregião Vale do Itajaí. <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Vale%20do%20Itajai.pdf> Acesso em 22/11/2018.

SEBRAE. Canais de comercialização: MARKETPLACE. <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/CE/Anexos/Cartilha%20Canais%20de%20Comercializa%C3%A7%C3%A3o%20-%20Marketplace.pdf> Acesso em: 19/11/2018.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. Introdução à Gestão da Qualidade e Produtividade: conceito, história e ferramentas. Curitiba: Inter Saberes, 2016.

SKACEL, Robert K. Plano de marketing: o que deve conter e como preparar. São Paulo: Nobel, 2005

TEIXEIRA, G. M. et al. Gestão estratégica de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=xYIIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+de+pessoas&ots=5qFrV8rV9x&sig=vbu7CJDsTHJNnHtuG_JKfZw25kk#v=onepage&q&f=false Acesso em: 24/09/2018.

TEIXEIRA, Tarcisio. Comércio eletrônico: Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do E-commerce no Brasil.. São Paulo, SP. Saraiva,2015.

<https://books.google.com.br/books?id=1D1nDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 09/11/2018

TORRES, Claudio. A bíblia do marketing digital. São Paulo: Novatec, 2009. Guia prático de marketing na Internet para pequenas empresas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. Rio de Janeiro. Cadernos EBAP: 1990.

VIEIRA, Sebastião Ivone. Manual de saúde e segurança do trabalho: administração e gerenciamento de serviços, volume 1 – São Paulo: LTr, 2005.

VIEIRA, Sebastião Ivone. Manual de saúde e segurança do trabalho: qualidade de vida no trabalho, volume 2 – São Paulo: LTr, 2005.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. GESTÃO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO: avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.