

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR LITORAL

GILMAR GOMES DO COUTO
MARIANA MARQUES STADLER DA SILVA
NAYARA FIGUEIREDO VELLA

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: EMPRESA PLANETA ÁGUA
SOLUÇÕES HIDRÁULICAS LTDA – ME.**

MATINHOS
2017

GILMAR GOMES DO COUTO
MARIANA MARQUES STADLER DA SILVA
NAYARA FIGUEIREDO VELLA

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: EMPRESA PLANETA ÁGUA
SOLUÇÕES HIDRÁULICAS LTDA – ME.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo.

Orientadora: Prof.a Dra. Cinthia Maria de Sena Abrahão.

MATINHOS

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

GILMAR GOMES DO COUTO
MARIANA MARQUES STADLER DA SILVA
NAYARA FIGUEIREDO VELLA

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL: EMPRESA PLANETA ÁGUA SOLUÇÕES HIDRÁULICAS LTDA – ME

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo, pela seguinte banca examinadora:

Prof.a Dra. Cinthia Maria de Sena Abrahão
Curso de Gestão e Empreendedorismo – Universidade Federal do Paraná –
Setor Litoral

Prof. Ms. Erick Renan Xavier de Oliveira
Curso de Gestão e Empreendedorismo – Universidade Federal do Paraná –
Setor Litoral

Prof. Dr. Roberto Pettres
Curso de Gestão e Empreendedorismo – Universidade Federal do Paraná –
Setor Litoral

*Aos nossos pais, familiares e amigos, que sempre estiveram ao nosso lado incentivando
a busca de nossos sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, por nos dar força e saúde para chegarmos até aqui.

Às nossas famílias, por serem o nosso porto seguro e nos incentivarem a conquistar nossos sonhos.

Ao Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná e aos professores do Curso de Gestão e Empreendedorismo por toda dedicação a profissão e aos alunos.

À Prof.a Dra. Cinthia Abrahão e ao Prof. Ms. Edson Udris, por nos orientar no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Sr. Salvatore Vella Junior, dono da empresa Planeta Água, o qual participou ativamente deste trabalho com suas contribuições.

A todos os colaboradores da Planeta Água, por estarem sempre dispostos a nos auxiliar.

Agradecemos uns aos outros, companheiros de equipe, pela amizade, dedicação e por sempre estarmos juntos nos bons e maus momentos no decorrer do curso, e no desenvolvimento deste trabalho.

Para o empreendedor, o ser é mais importante que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas de compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob esse prisma, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana...

Fernando Dolabela

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um diagnóstico organizacional da empresa Planeta Água, através de pesquisas bibliográficas, análises de relatórios organizacionais e observações das rotinas da empresa. Ao final do levantamento de dados, foi possível concluir que as problemáticas que causam maiores impactos na empresa se tratam da falta de organização e planejamento estratégico na maioria dos setores, problemáticas as quais impactaram na administração do empreendimento no decorrer dos seus 12 anos de história. Além da realização das análises que contemplam o diagnóstico das problemáticas existentes, também foram feitas proposições de intervenção para melhoria dos processos. As proposições focaram no aumento da participação da venda técnica sobre o faturamento total, levando em consideração o seu grau de diferenciação diante da venda comum. Ao final da elaboração do trabalho foi possível destacar os pontos a serem focados pelo empreendedor, tanto na administração da empresa, quanto na imagem da Planeta Água.

Palavras-Chave: Diagnostico Organizacional. Planejamento Estratégico. Soluções Hidráulicas. Marketing. Produção. Financeiro. *Balanced Scorecard*. Empreendedorismo.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD. . .	28
FIGURA 2: FUNÇÕES CENTRAIS E DE APOIO.....	35
FIGURA 3: RESULTADOS – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES. .	71
FIGURA 4: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDAS NO BALCÃO.....	74
FIGURA 5: FLUXOGRAMA DE VENDAS VIA TELEFONE OU E-MAIL.	75
FIGURA 6: FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS INTERNOS.....	77
FIGURA 7: TELA DO SISTEMA – GERENCIADOR DE CHAMADOS (ATENDIMENTO TÉCNICO).....	78
FIGURA 8: TELA DO SISTEMA – INCLUSÃO/ALTERAÇÃO DE CHAMADOS (ATENDIMENTO TÉCNICO).....	79
FIGURA 9: FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS EXTERNOS.....	80
FIGURA 10: CONTINUAÇÃO – FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS EXTERNOS	81
FIGURA 11: FLUXOGRAMA DO PROCEDIMENTO 1	82
FIGURA 12: FLUXOGRAMA DO PROCEDIMENTO 2	83
FIGURA 13: FLUXOGRAMA DE PEDIDO DE COMPRA	85
FIGURA 14: FLUXOGRAMA DE RECEBIMENTO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS.....	90
FIGURA 15: PLANTA DO ARRANJO FISICO DA EMPRESA.	95
FIGURA 16: PLANTA DA FACHADA DA EMPRESA.	96
FIGURA 17: PLANTA DA FACHADA DA EMPRESA.	96
FIGURA 18: FLUXOGRAMA DO CONTAS A PAGAR.....	100
FIGURA 19: FLUXOGRAMA DO CONTAS A RECEBER.....	102
FIGURA 20: ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES.	109
FIGURA 21: FOFA.	115
FIGURA 22: SUGESTÃO DE UNIFORMES.....	116
FIGURA 23: MODELO DE O.S ATUAL – PLANETA ÁGUA.	121
FIGURA 24: PROPOSTA DE MODELO DE O.S – PLANETA ÁGUA.....	122
FIGURA 25: MAPA ESTRATÉGICO - BSC.....	134

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: INVESTIMENTO INICIAL.	103
TABELA 2: DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS.....	103
TABELA 3: CUSTOS FIXOS MENSAIS - JANEIRO A JULHO/2016.	104
TABELA 4: CUSTOS FIXOS MENSAIS - AGOSTO A DEZEMBRO/2016.	105
TABELA 5: CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS – JANEIRO A JULHO/2016. ...	106
TABELA 6: CUSTOS VARIÁVEIS MENSAIS – AGOSTO A DEZEMBRO/2016.	107
TABELA 7: SALÁRIOS E ENCARGOS MENSAIS – ANO DE 2016.	107
TABELA 8: PROJEÇÃO DE CUSTOS DAS PROPOSTAS.....	132

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DEMONSTRATIVO DE ATIVIDADES, ASPECTOS E IMPACTOS.	37
QUADRO 2: PLANO DE AÇÃO 5W2H.	42
QUADRO 3: FORNECEDORES ATUAIS PLANETA ÁGUA.	54
QUADRO 4: CONCORRENTES DA PLANETA ÁGUA.....	56
QUADRO 5: ASPECTOS E IMPACTOS DO EMPREENDIMENTO.....	91
QUADRO 6: FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES.	110
QUADRO 7: NECESSIDADE DE PESSOAL.	111
QUADRO 8: PONTOS FORTES E FRACOS DA PLANETA ÁGUA NA VISÃO DOS COLABORADORES.	112
QUADRO 9: PLANO DE AÇÃO – MARKETING I.	118
QUADRO 10: PLANO DE AÇÃO – MARKETING II.	119
QUADRO 11: PLANO DE AÇÃO – PRODUÇÃO.....	124
QUADRO 12: PLANO DE AÇÃO – GESTÃO DE PESSOAS.....	127
QUADRO 13: PLANO DE AÇÃO 5W2H – FINANCEIRO.	129
QUADRO 14: PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO AMBIENTAL.	131
QUADRO 15: PAINEL DE CONTROLE – BALANCED SCORECARD.	135

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RENDA PER CAPITA 2000/2010 – LITORAL DO PARANÁ.	50
GRÁFICO 2: POPULAÇÃO TOTAL/OCUPADA – 2000.....	52
GRÁFICO 3: POPULAÇÃO TOTAL/OCUPADA – 2010.....	53
GRÁFICO 4: PERCENTUAL DE VENDA COMUM SOBRE VENDA TOTAL...	58
GRÁFICO 5: VENDA TÉCNICA X VENDA COMUM	59
GRÁFICO 6: VENDA TÉCNICA X VENDA COMUM.	60
GRÁFICO 7: PERCENTUAL DE VENDA DE AQUECEDORES SOBRE VENDA TOTAL.....	61
GRÁFICO 8: PERCENTUAL DE VENDA DE REPEROS HIDRÁULICOS SOBRE VENDA TOTAL.....	62
GRÁFICO 9: PERCENTUAL DE VENDA DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO SOBRE VENDA TOTAL	63
GRÁFICO 10: PERCENTUAL DE VENDA DE ACESSÓRIOS SOBRE VENDA TOTAL.....	63
GRÁFICO 11: PERCENTUAL DE VENDA DE FILTROS SOBRE VENDA TOTAL.....	64
GRÁFICO 12: PERCENTUAL DE VENDA DE BOMBAS D'AGUA SOBRE VENDA TOTAL	65
GRÁFICO 13: PERCENTUAL DE SERVIÇOS SOBRE FATURAMENTO TOTAL.....	66

LISTA DE FOTOS

FOTO 1: FACHADA DA EMPRESA.....	68
FOTO 2: AVENIDA ONDE A EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA.....	68
FOTO 3: ESTOQUE INTERNO – NICHOS.....	86
FOTO 4: AUTO ATENDIMENTO.	87
FOTO 5: ESTOQUE DE EQUIPAMENTOS AGUARDANDO REPARO.	88
FOTO 6: ESTOQUE DE APARELHOS DE BACKUP.	89
FOTO 7: ATUAL POSIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO.....	94
FOTO 8: ATUAL POSIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO.....	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
2	OBJETIVOS	20
2.1	OBJETIVO GERAL	20
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3	REVISÃO TEÓRICA	21
3.1	O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E NO MUNDO	21
3.2	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	24
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
3.4	GESTÃO ESTRATÉGICA	27
3.5	BALANCED SCORECARD	28
3.6	ANÁLISE FOFA	29
3.7	PLANO DE MARKETING	30
3.7.1	COMPOSTO DE MARKETING	30
3.7.2	SEGMENTAÇÃO	33
3.7.3	MARKETING VERDE	34
3.8	GESTÃO DA PRODUÇÃO	35
3.9	ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS	36
3.10	PLANO FINANCEIRO	38
3.10.1	INVESTIMENTO INICIAL	39
3.10.2	CUSTOS FIXOS	39
3.10.3	CUSTOS VARIÁVEIS	39
3.10.4	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS	39
3.10.4.1	BALANÇO PATRIMONIAL	40
3.10.4.1.1	ATIVO	40
3.10.4.2	PASSIVO	41

3.10.4.3	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	41
3.10.5	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	41
3.10.5.1	RECEITAS	42
3.10.5.2	DESPESAS	42
3.11	PLANO DE AÇÃO 5W2H.....	42
4	METODOLOGIA	43
5	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
5.1	APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	45
5.1.1	MISSÃO.....	45
5.1.2	VISÃO.....	46
5.1.3	VALORES.....	46
5.1.4	LOCALIZAÇÃO.....	46
5.2	PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO.....	47
5.2.1	SISTEMAS DE AQUECIMENTO DE ÁGUA.....	47
5.2.2	SOLUÇÕES HIDRÁULICAS.....	47
5.2.3	SISTEMAS DE PURIFICAÇÃO	47
5.2.4	CONDUTORES DE GASES COMBUSTÍVEIS	48
5.2.5	METAIS SANITÁRIOS.....	48
5.2.6	INFRAESTRUTURA HIDRÁULICA	48
5.2.7	SERVIÇOS DE OFICINA.....	48
5.2.8	SERVIÇOS HIDRAULICOS.....	48
5.3	ANALISE DO AMBIENTE EXTERNO	49
5.3.1	MACROAMBIENTE	49
5.3.1.1	AMBIENTE ECONÔMICO.....	49
5.3.1.2	AMBIENTE TECNOLÓGICO.....	50
5.3.1.3	AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL.....	51

5.3.1.4	AMBIENTE SOCIOCULTURAL.....	51
5.3.2	MICROAMBIENTE	52
5.3.2.1	MERCADO CONSUMIDOR	52
5.3.2.2	FORNECEDORES	54
5.3.2.3	CONCORRENTES.....	56
5.4	ANALISE DO AMBIENTE INTERNO	57
5.4.1	COMPOSTO DE MARKETING.....	57
5.4.1.1	PRODUTO	57
5.4.1.1.1	VENDA COMUM.....	58
5.4.1.1.2	VENDA TÉCNICA.....	59
5.4.1.1.3	SISTEMAS DE AQUECIMENTO DE ÁGUA	60
5.4.1.1.4	SOLUÇÕES HIDRÁULICAS	61
5.4.1.1.5	SISTEMAS DE PURIFICAÇÃO	64
5.4.1.1.6	BOMBAS DE USO ESPECÍFICO	65
5.4.1.1.7	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	65
5.4.1.1.8	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE OFICINA (GARANTIA E FORA DA GARANTIA).....	66
5.4.1.2	PREÇO.....	67
5.4.1.3	PRAÇA	67
5.4.1.4	PROMOÇÃO.....	69
5.4.1.5	PARCERIAS.....	69
5.4.1.6	VANTAGENS COMPETITIVAS.....	70
5.4.1.7	PÓS VENDA	70
5.4.1.8	SATISFAÇÃO DOS ATUAIS CLIENTES.....	71
5.4.2	PRODUÇÃO	72
5.4.2.1	VENDAS NO BALCÃO.....	73
5.4.2.2	VENDA POR TELEFONE OU E-MAIL	74

5.4.2.3	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS	75
5.4.2.4	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EXTERNOS	77
5.4.2.5	ESTOQUE E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS.....	83
5.4.2.6	LIMPEZA.....	90
5.4.2.7	ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DOS PROCESSOS DA EMPRESA.....	91
5.4.2.8	ARRANJO FÍSICO	92
5.4.2.9	CAPACIDADE COMERCIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	96
5.4.2.10	CONTROLE DE QUALIDADE	98
5.4.3	SISTEMAS DE GESTÃO.....	98
5.4.4	FINANCEIRO.....	99
5.4.4.1	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS (DRE E BALANÇO PATRIMONIAL).....	103
5.4.4.1.1	INVESTIMENTO INICIAL E DESPESAS PRÉ- OPERACIONAIS.....	103
5.4.4.1.2	CUSTOS FIXOS	104
5.4.4.1.3	CUSTOS VARIÁVEIS.....	106
5.4.4.1.4	SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS.....	107
5.4.4.1.5	IMPOSTOS.....	108
5.4.4.1.6	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE).....	108
5.4.4.1.7	BALANÇO PATRIMONIAL	108
5.4.5	GESTÃO DE PESSOAS.....	108
5.4.5.1	DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES .	110
5.4.5.2	NECESSIDADE DE PESSOAL	111
5.4.5.3	SATISFAÇÃO DO EMPREENDEDOR E DOS FUNCIONÁRIOS.....	112

5.4.5.4	TERCEIRIZAÇÃO	114
5.5	ANALISE FOFA	115
5.6	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS	116
5.6.1	MARKETING	116
5.6.1.1	5W2H – PLANO DE AÇÃO – MARKETING	118
5.6.2	PROPOSTA ESTRATÉGICA DE PRODUÇÃO	119
5.6.2.1	SERVIÇOS DE OFICINA	120
5.6.2.2	SERVIÇOS EXTERNOS	120
5.6.2.3	GESTÃO DE ESTOQUE	123
5.6.2.4	PLANO DE AÇÃO 5W2H – PRODUÇÃO.....	124
5.6.3	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS...	124
5.6.3.1	TREINAMENTOS	125
5.6.3.2	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS E CARGOS	125
5.6.3.3	SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	126
5.6.3.3.1	PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO DE PESSOAS...	127
5.6.3.4	PROPOSTA ESTRATÉGICA DE FINANÇAS	128
5.6.3.4.1	PLANO DE AÇÃO 5W2H – FINANCEIRO.....	129
5.6.3.5	PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO AMBIENTAL.....	130
5.6.3.5.1	PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO AMBIENTAL.....	131
	FONTE: Os Autores (2017).....	131
5.6.4	PROJEÇÃO DE CUSTOS PARA IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS.....	132
5.7	PROPOSTA: BALANCED SCORECARD	133
5.7.1	PAINEL DE CONTROLE – BSC.....	135
6	CONCLUSÃO	137
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139

1 INTRODUÇÃO

O mercado varejista busca atender às necessidades de seus consumidores oferecendo produtos que atendam às expectativas e necessidades dos clientes. Mas, além da venda do produto em si também há o serviço comercial prestado pelo vendedor, o qual promove o seu produto ao cliente a fim de convencê-lo da compra. (MACHADO, 2009).

A empresa foco deste estudo encontrou no nível de conhecimento de seus funcionários a respeito de produtos hidráulicos uma diferenciação que vai além do preço, que neste trabalho é chamada de *Venda técnica*¹.

Uma das características de um empreendedor está na capacidade de inovação e de se adequar aos requisitos de mercado. (DORNELAS, 2014). De acordo com Schumpeter (1949 citado por DORNELAS, 2014) “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.”. Nesse sentido, o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios, mas pode também inovar dentro de negócios já existentes; ou seja, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas. Neste caso o termo que se aplica é o empreendedorismo corporativo.

O empreendedor Salvatore Vella Junior, proprietário da loja Planeta Água Soluções Hidráulicas Ltda, cuja sede está na cidade de Paranaguá e atende aos demais municípios do litoral paranaense, viu na venda técnica e nos sistemas de aquecimento alternativos um potencial diferenciador para seu negócio. Desta forma, ela se transformou em uma empresa conhecida e especializada na venda e prestação de serviços em aquecimento de água e produtos hidráulicos.

¹ Venda técnica: A venda técnica consiste em uma venda com alto grau de conhecimento técnico, onde se é possível identificar a necessidade do cliente sem que o mesmo saiba transmitir as informações necessárias. E assim, sanar tal necessidade com melhor custo benefício, alcançando a satisfação do cliente.

No entanto, apesar dos seus 12 anos de história a empresa ainda possui processos deficitários, os quais impactam, tanto sua capacidade de venda e produtiva, quanto na imagem da empresa diante dos seus consumidores.

A partir das questões levantadas pelo empreendedor criou-se a oportunidade da realização de um diagnóstico organizacional focada em mitigar os problemas recorrentes e visualizar as oportunidades a serem exploradas.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um diagnóstico da empresa Planeta Água Soluções Hidráulicas Ltda, sustentando a elaboração de proposições estratégicas, de *marketing*, produção, finanças e gestão de pessoas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Revisar elementos teóricos necessários para elaborar o diagnóstico;
- b) Analisar fatores macroambientais;
- c) Analisar as margens de venda para identificação do principal produto da empresa;
- d) Realizar diagnóstico empresarial a partir de dados internos e externos;
- e) Propor ações para intervenções nos processos deficitários;
- f) Propor implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*² para obtenção de indicadores atuais e proposição de metas futuras.

² Balanced Scorecard: ferramenta em que gestores podem analisar quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos, e aprendizado e crescimento.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos abordar os conceitos que estarão presentes neste trabalho, entre eles estão os conceitos de Empreendedorismo no mundo e no Brasil, o planejamento estratégico que será utilizado como base para a análise e planejamentos propostos, análises do ambiente interno e externo, a análise de *marketing*, produção, finanças, análise FOFA e o *Balanced Scorecard*.

3.1 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E NO MUNDO

O conceito de empreendedorismo começou a tomar forma quando as empresas se viram diante da necessidade de obter vantagens sobre suas concorrentes através de inovações em seus serviços e produtos. Esta necessidade apareceu a partir dos avanços tecnológicos e inovações no mercado os quais obrigaram as empresas a pensarem de uma forma diferente, em modificar seus processos e produtos para atingir o seu público alvo. (DORNELAS, 2014).

Assim nasceu o empreendedor, a figura de uma pessoa que é um empresário, mas que ao mesmo tempo tem o *feeling*³ do negócio, sabe quais caminhos percorrer, quais atitudes tomar para que seu empreendimento se destaque diante de tantos outros. (DORNELAS, 2014).

O conceito de empreendedorismo está diretamente ligado a inovação. Os empreendedores buscam se destacar diante do mercado pelas suas vantagens, por suas diferenças, as quais são frutos de um trabalho de pesquisa, da visão do empreendedor em como sua empresa poderia se destacar das outras, como sua relação com o consumidor poderia ser melhor que das outras empresas, e em como seus produtos poderiam obter vantagens sob os outros. (DORNELAS, 2014).

³ Feeling: modo ou capacidade de sentir uma situação; percepção, sensibilidade, sentimento.

A figura do que hoje conhecemos como empreendedor sempre foi importante no cenário comercial, mas este conceito começou a se destacar no século XX, quando o capitalismo em si já não era mais suficiente para fazer o sucesso das empresas. Diante dos avanços tecnológicos, das grandes inovações, o empreendedor tomou a frente dos administradores para fazer com que as empresas estivessem focadas no capital, mas que este capital fosse o resultado de um trabalho em conjunto, de um bom planejamento, de um *know-how*⁴ amplo e da quebra de paradigmas econômicos fixados em décadas anteriores. (DORNELAS, 2014).

Até pouco tempo se creditava o nome empreendedor somente às pessoas que já nasciam com este dom, ou seja, só obtinham sucesso os empreendedores que já nasciam com o dom de empreender. Mas o que é visto hoje permite discordar totalmente deste paradigma, pois o empreendedorismo pode ser ensinado, ele é o resultado da combinação de vários fatores os quais fazem o sucesso de um empreendimento. (DORNELAS, 2014).

A capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil, haja vista a crescente preocupação das escolas e universidades a respeito do assunto, por meio da criação de cursos e matérias específicas de empreendedorismo, como uma alternativa aos jovens profissionais que se graduam anualmente nos ensinos técnico e universitário brasileiros e, mais recentemente, também no ensino fundamental. (DORNELAS, 2014, p. 10.).

A partir dos anos 2000, foi possível observar o grande crescimento do empreendedorismo. A visão de que a estabilidade de um emprego seria melhor do que se aventurar em abrir um empreendimento próprio começou a perder força, e aqueles que tinham a força de vontade e boas ideias para um novo negócio viram as oportunidades crescerem. Alguns países como os Estados Unidos passaram a implantar políticas públicas para o fomento destes potenciais empreendedores. (DORNELAS, 2014).

Dentro destas políticas públicas vemos a criação de parques tecnológicos, incubadoras e empresas, facilidades para abertura de novos

⁴ Know-how: habilidade adquirida pela experiência; saber prático.

negócios e fomento de investimentos para o crescimento de empresas. (DORNELAS, 2014).

No caso do Brasil, com a criação do *SEBRAE*⁵ na década de 90, o empreendedorismo começou a se disseminar no país, pois antes o cenário político-econômico não estimulava a abertura de novas pequenas empresas e também não haviam informações suficientes que pudessem dar suporte aos novos empreendedores. (DORNELAS, 2014).

A *SOFTEX*⁶ caminhou em conjunto ao *SEBRAE* para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil ao buscar que softwares do nosso mercado interno fossem levados ao mercado externo. A *SOFTEX*, em conjunto com incubadoras de empresas e cursos de Ciências da computação, começou a despertar o tema empreendedorismo tecnológico no Brasil. (DORNELAS, 2014).

Desde então, o Brasil acompanha o desenvolvimento do empreendedorismo a partir da fomentação do poder público através de programas como Brasil empreendedor, jovem empreendedor do *SEBRAE*, *Empretec*⁷. Como fomento do poder público também foi criada legislação em prol de micro e pequenas empresas, desenvolvidos de cursos e programas voltados a área de empreendedorismo nas Universidades brasileiras, como o curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná e o programa de incubadoras da mesma Universidade. (DORNELAS, 2014).

No litoral paranaense, o *SEBRAE* iniciou suas atividades com um escritório exclusivo para a região em 2013 devido a demanda de atendimento, a proximidade facilitou a procura por informações sobre novos empreendimentos, fomentando a capacidade empreendedora da região. (CAMPOS, 2013).

⁵ SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁶ SOFTEX: Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro.

⁷ Empretec: Seminário vivencial desenvolvido pela Organização das Nações Unidas – ONU que testa e potencializa o seu comportamento empreendedor.

3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Diante da competitividade que predomina no mercado de hoje, e da característica predominante dos consumidores em exigirem a qualidade de produtos e serviços, as empresas podem contar com a ferramenta da análise ambiental. Esta ferramenta poderá dizer, e muito como a empresa está situada no mercado competitivo, quais são e como pontos fortes e fracos são capazes de impactar sua posição diante dos clientes e concorrentes. (ARAUJO et. al., 2015).

Análise do ambiente é o processo de avaliar e interpretar as informações coletadas durante o exame do ambiente. Um gerente avalia a informação quanto à sua precisão, tenta resolver incoerências nos dados e, se estiver seguro, atribui significado às descobertas. Com a avaliação dessa informação, os gerentes devem ser capazes de identificar ameaças e oportunidades potenciais ligadas às mudanças do ambiente. A análise ambiental pode ser utilizada tanto para o ambiente interno, como o externo. (PRIDE; FERRELL, 2001 citado por ARAUJO et. al, 2015).

O ambiente externo é o que traz a mais ampla possibilidade de oportunidades e ameaças que podem atingir uma empresa, como as tecnologias existentes, a política, o meio ambiente, o fator social e a economia. (ARAUJO, et. al., 2015).

Diante do conhecimento obtido, é possível enxergar em que patamar a empresa atua e quais seriam as medidas necessárias para que a empresa se torne mais competitiva diante dos concorrentes. (ARAUJO et. al., 2015).

Já o ambiente interno é aquele que demonstra como a empresa está internamente, sua relação com fornecedores, mercado consumidor, concorrentes, como seus setores funcionam e se interligam entre si, e quais são suas forças e fraquezas em sua conjuntura atual. (ARAUJO et. al., 2015).

Com os resultados obtidos destas duas análises, torna-se possível elaborar uma análise FOFA⁸, a qual cruzará as informações e possibilitará a escolha de estratégias para potencializar forças, aproveitar as oportunidades, mitigar as ameaças e diminuir as fraquezas. (OLIVEIRA, 2004).

Com a análise eficaz dos ambientes, a empresa consegue trazer excelentes resultados para empresa. A chave do sucesso da empresa é a habilidade de alta administração em identificar as principais necessidades de cada um desses fatores ambientais, estabelecer algum equilíbrio entre eles e atuar com um conjunto de estratégias que permitam usufruir desses fatores. (ARAUJO et. al., 2015, p. 13).

3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ocorrer em várias dimensões de uma empresa como em produção, finanças, *marketing*, recursos humanos, prestação de serviços e em diversos espaços de tempo (curto, médio e longo prazo). (OLIVEIRA, 2004).

Este planejamento não se concentra em somente planejar, e sim analisar e medir o negócio no seu todo, obter resultados positivos ou negativos sobre um empreendimento e buscar as melhores formas de traduzir os valores da empresa para ela mesma, e aos seus clientes. (OLIVEIRA, 2004; LOBATO et. al., 2006).

O planejamento deve ser um processo contínuo, pelo qual o empreendedor buscará ações para o futuro da empresa que sejam diferentes do passado, e que possam estabelecer providências capazes de aumentar a eficiência de seus processos e estabelecer metas as quais serão atingidas conforme as ações tomadas pelo empreendedor e seus colaboradores. (LOBATO et. al., 2006).

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações

⁸ FOFA: Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Matriz para comparação de fatores internos e externos.

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. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2004, p.5).

O planejamento estratégico trata-se de um processo administrativo de avaliações e decisões feitas pelos cargos executivos, os quais devem conhecer seu negócio de forma completa e também conhecer o mercado externo, e suas influências nas atividades da empresa. (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Oliveira (2004), este planejamento geralmente tem por objetivos:

- a) Contrabalancear as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- b) Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- c) Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- d) Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- e) Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado; e
- f) Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Vemos que o planejamento estratégico depende e muito da visão que o alto nível hierárquico tem do negócio e em como ele é capaz de ver além dos limites físicos da empresa, como ele é capaz de enxergar todas as possibilidades do negócio. (LOBATO et. al., 2006).

Assim, o Planejamento Estratégico é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência a sua implantação. (TERENCE, 2002 citado por LEAL et. al., 2016).

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de gestão estratégica se deu a partir da necessidade de unir a estratégia, o ambiente e a organização de forma sinérgica. Este conceito se desenvolveu ao longo dos anos como um modelo de gestão, no qual a estratégia está diretamente ligada a determinação de valor da empresa, ao planejamento estratégico que deve ser feito para gerir as mudanças necessárias e ao cumprimento da missão da organização. (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2010).

Gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir:

- (a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- (b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- (c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- (d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- (e) Implantar as estratégias; e
- (f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 1997 citado por MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2010).

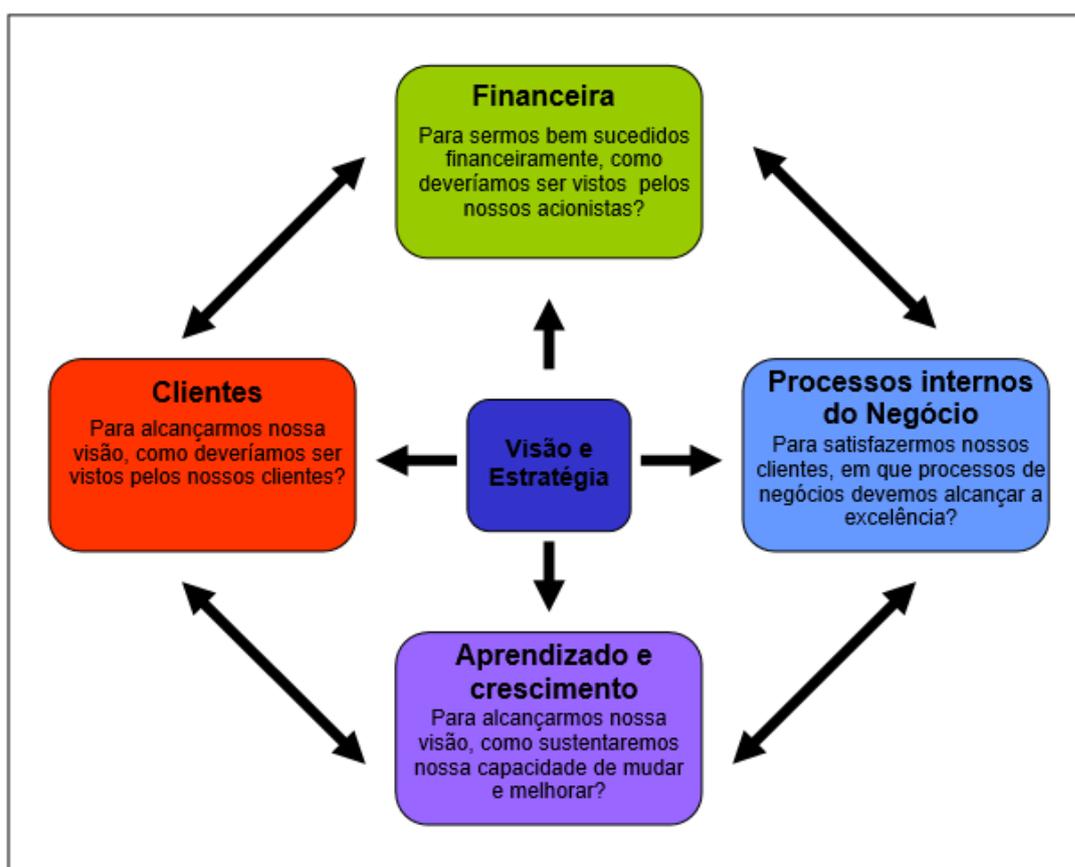
Com as referidas análises e estratégias, é possível que a organização integre todos os seus setores em busca de alcançar a missão e objetivos estabelecidos pela empresa, deste modo, a gestão estratégica busca através de dados obtidos com as análises, formular e implantar estratégias capazes de assegurar o alcance dos objetivos da organização. (GAZZINELLI, 2006).

3.5 BALANCED SCORECARD

Após o diagnóstico realizado e o desenvolvimento de estratégias empresariais é possível aplicar a ferramenta do *Balanced Scorecard*, a qual poderá medir o desempenho atual da empresa, ou seja, fazer um controle estratégico capaz de analisar os indicadores atuais de todos os setores, resultando em uma ferramenta de gestão que integra o financeiro e os fatores não financeiros a curto, médio e longo prazo. (LOBATO et al., 2006).

A partir do BSC os gestores podem analisar quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos, e aprendizado e crescimento. (LOBATO et. al, 2006).

FIGURA 1: AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.



FONTE: Adaptado de KAPLAN; NORTON (1997, p. 10).

Por meio de indicadores de desempenho é possível integrar a área financeira com a área operacional, e verificar se as estratégicas estão funcionando de acordo com o esperado, e se não estiverem, quais seriam as modificações necessárias para atingir uma meta anteriormente fixada. (LOBATO et al., 2006).

Além de mostrar o desempenho a curto prazo, do ponto de vista financeiro, o BSC indica, ao adicionar as três outras perspectivas, os impulsionadores de valor para o desempenho superior a curto e longo prazos, tanto internamente quanto externamente e nos diversos níveis. (LOBATO et al., 2006, p. 107).

3.6 ANÁLISE FOFA

Analisar a FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) significa cruzar ambientes externos e internos de modo que se consiga identificar as tendências macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores). Aspectos que afetam ou potencializam a habilidade da empresa em obter lucro e se manter em um mercado competitivo. (KOTLER, 1994).

Como afirma Kotler (1994), oportunidades são possíveis de serem consideradas de acordo com a possibilidade de sucesso e atratividade. Possibilitar o sucesso da empresa não depende apenas da força de seu comércio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes visando tendências globais.

Ameaças, no entanto, devem ser classificadas conforme seu grau de importância e probabilidade de ocorrerem. Para lidar com essas ameaças, é necessário que a empresa prepare planos de contingência para enfrenta-las antes ou durante tais acontecimentos. Por exemplo: Uma ameaça ambiental é um problema referente a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, que levaria a falta de ações de defesa do *marketing*, prejudicando assim as vendas e os lucros. (KOTLER, 1994).

Agora, quando falamos em forças e fraquezas, estamos nos referindo a aspectos distintos de identificar oportunidades atraentes ou ameaçadoras do ambiente, e sim em possuir competências necessárias para aproveitar bem esses fatores. Ou seja, as forças significam as potências da organização e as fraquezas são suas deficiências. Desta forma, o ideal é que a empresa faça periodicamente avaliação de suas forças e fraquezas. De modo que consiga identifica-las em setores como o de *marketing*, financeiro, de produção e organizacional. (KOTLER, 1994).

3.7 PLANO DE MARKETING

Estabelecido através da análise de mercado, o plano de *marketing* tem como objetivo identificar o público-alvo, a concorrência, os fornecedores e o ambiente em que a organização vai atuar, bem como elaborar a melhor forma que o produto irá chegar ao consumidor final. Estabelecendo, assim, estratégias para aperfeiçoar seus potenciais de sucesso. (DOLABELA, 1999).

Segundo Dolabela (1999), o planejamento de *marketing* é como um mapa – mostra à empresa para onde ela está indo e como deve chegar lá. É sua função orientar este processo decisório.

Sendo assim, o Plano de *Marketing* deve identificar as oportunidades de negócio mais convenientes para que a empresa possa traçar uma forma de como se estabelecer em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que adequa todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Neste plano são estabelecidos os alvos que a empresa deseja alcançar e a escolha de quais estratégias utilizar para atingi-los. (DOLABELA, 1999).

3.7.1 COMPOSTO DE MARKETING

Composto de *marketing* é fundamentado principalmente pelos conceitos conhecidos como os 4 “Ps” do *marketing*, que são eles: Produto,

preço, praça (distribuição) e promoção. Além destes, podemos também destacar outros conceitos importantes como: necessidades, desejos e demanda; relacionamentos e redes; e mercado. (KOTLER, 1994).

Produtos (bens e serviços) caracterizam-se como soluções para nossas necessidades e desejos. Por exemplo: compramos um carro porque ele nos fornece serviço de transporte. O que difere essas soluções é a habilidade da empresa em identificar a necessidade ou desejo do cliente antes mesmo que ele perceba, oferecendo bens, serviços e ideais que satisfaçam seu perfil da maneira mais completa. (KOTLER, 1994).

Dolabela (1999), afirma que as estratégias desenvolvidas pela empresa irão determinar as características do produto com o intuito de torna-lo mais atrativo aos olhos do consumidor quando comparados aos produtos concorrentes. São elas:

Marca: é o nome que tem como objetivo identificar o produto; Logomarca: símbolo gráfico, um modo especial de apresentação; Embalagem: sua função além de proteger o produto, ajuda a vender, fazendo com que se destaque dos demais; Cor: função estética de enfatizar o produto; Design: é a arte de aumentar a beleza e o valor do produto. Através do desenho fixa-se o estilo, seu aspecto exterior, englobando os conceitos de formato e tamanho; Qualidade: conjunto de características técnicas, comerciais e de serviços ofertado ao cliente; Diferenciação: Percepção de uma diferença positiva existente entre a oferta da empresa e as da concorrência na mente do consumidor. (DOLABELA, 1999).

A determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como à sua participação no mercado. Esta determinação ocorre a partir da identificação dos custos fixos e variáveis. Como base nesses custos e no volume de vendas previsto, a empresa calcula seu ponto de equilíbrio, que é o ponto em que as receitas e os custos totais se igualam, ou seja, lucro nulo. O ponto de equilíbrio indica, então, o preço mínimo pelo qual a empresa deverá comercializar seu produto para evitar prejuízos. (DOLABELA, 1999).

A satisfação ou percepção do cliente ao valor do produto e seus benefícios também são considerados conceitos guias, bem como, a comparação com o preço da concorrência obtida através de uma pesquisa de mercado. (DOLABELA, 1999).

Praça ou ponto de venda se refere ao canal de distribuição que envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante ao consumidor, determinando a melhor forma de tornar o produto disponível, considerando fatores como local do ponto de venda, estacionamento, concorrência próxima ou muito distante entre outros. (DOLABELA, 2008).

Propaganda é o termo dado ao esforço empregado ao produto para persuadir sua aquisição. Pode ser feita através de divulgação, apresentação oral em um diálogo com compradores em perspectiva, atividades destinadas a estimular vendas como a posição de determinado produto dentro de uma loja e etc. (DOLABELA, 2008).

Necessidades, desejos e demanda são definidos a partir do poder de compra do consumidor. Por exemplo: Desejo não significa ser uma necessidade, porém, pode vir a ser uma demanda quando apoiado pelo poder de compra atrelado a carências por satisfações específicas. (KOTLER, 1994).

Quando falamos em relacionamentos e redes estamos atrelando ao *marketing* de relacionamento, que é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com os principais interessados para a construção e vivência de uma organização, são esses: consumidores, fornecedores, distribuidores e até mesmo seus concorrentes. O *marketing* de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes.

Mercado consiste em um sistema em que consumidores potenciais que compartilham de necessidades ou desejos similares estejam dispostos e habilitados a saná-los. O conceito de mercado refere-se a um ciclo amplo do conceito de *marketing*. *Marketing* significa estabelecer laços com mercados para realizar trocas potenciais com propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos. (KOTLER, 1994).

3.7.2 SEGMENTAÇÃO

Definir uma segmentação para se penetrar, é uma decisão a ser tomada a partir de uma pesquisa aprofundada de mercado em que se deseja atuar. É conseguir visualizar através desta pesquisa que existem diversificados tipos de clientes para cada mercado e que eles são numerosos, dispersos e cada vez mais pulverizados em termos de exigência de compra. (KOTLER, 1994).

De acordo com Kotler (1994), a segmentação de mercado condiz em um esforço para aumentar a precisão do público-alvo de uma empresa. Que pode ser estudada em quatro aspectos: segmentos, nichos, áreas locais e indivíduos. Em sua maioria, as micro e pequenas empresas não possuem pretensão de personalizar seu produto/serviço a cada consumidor individual. Sendo assim, o foco vem a ser uma demanda significativa de consumidores que contemplem desejos e necessidades bastante similares. A empresa que pratica *marketing* de segmento busca então concentrar em seu nicho compradores que sejam semelhantes em poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra.

Linneman e Stanton (1991), afirmam que empresas que buscam nichos serão mais bem-sucedidas e iram dominar o mercado de empresas que não se preocupam. A empresa que pratica de nicho de mercado passa a possuir habilidades estabelecidas para atender a seus consumidores de maneira superior, por sua vez, ela obtém alguma economia de escala a partir da especialização. O nicho tem potencial de tamanho, lucro e crescimento.

Kotler (1994), cita algumas das principais variáveis para identificar um mercado consumidor, estas são: Variáveis Geográficas (região, população da cidade, concentração e clima), Variáveis Demográficas(faixa etária, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social), Variáveis Psicográficas (estilo de vida e personalidade) e Variáveis Comportamentais (ocasiões, benefícios, status de usuário, status de lealdade, estágio de aptidão de compra e atitude relativa ao produto). Com a obtenção de informações

destas variáveis é possível que se tenha um resultado satisfatório na identificação e viabilidade do segmento que se deseja adentrar.

3.7.3 MARKETING VERDE

Os fatores ambientais têm sido ultimamente de grande relevância na composição de estratégias de *marketing* para as organizações. Devido as alterações na legislação ambiental e crescimento da conscientização dos consumidores. Neste contexto as funcionalidades do *marketing* ganham cada vez mais oportunidades em sua série de atividades que consistem basicamente em viabilizar a chegada do produto ao consumidor final. (DONAIRE, 1995).

De acordo com Donaire (1995), nem os consumidores, nem os profissionais do *marketing* estão realmente preparados para lidar com este novo mercado cheio de riscos e oportunidades. Os consumidores por sua vez buscam compreender os impactos ambientais causados pelos produtos que consomem e assim entender o que devem exigir das empresas que os fornecem ou até mesmo buscar por fornecedores que se adequem ao mesmo pensamento. Pesquisas de mercado apontam que grande parcela consumidora está disposta a pagar mais caro por produtos que contribuam para a preservação do meio ambiente. (DONAIRE, 1995).

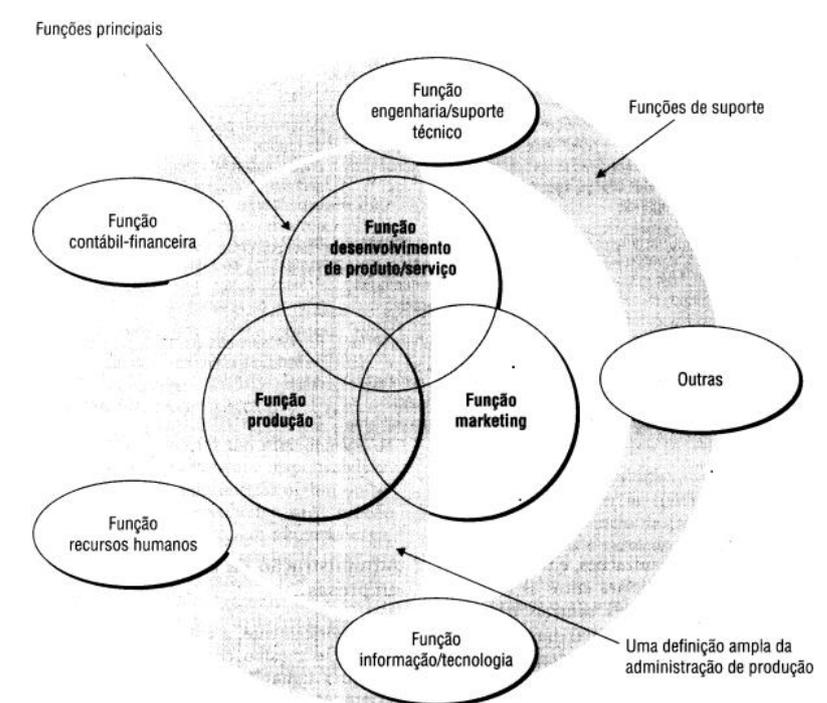
De tal modo, o entendimento entre as áreas de *marketing* e gestão ambiental tem por objetivo adequar a caracterização, produção e distribuição dos produtos e serviços de forma menos impactante num sentido negativo. Dentre estes processos podemos exemplificar o uso excessivo de embalagens, a utilização de papéis não recicláveis, produtos tóxicos, entre outros. Bem como, idealizar eficientes sistemas de transporte e de reciclagem. (DONAIRE, 1995).

O *marketing* ganha força fazendo uso de tais aspectos como forma de propaganda, é importante que a informação e o preço cheguem de maneira clara ao consumidor. Atualmente vários países identificam os produtos “verdes” com selos ambientais. (DONAIRE, 1995).

3.8 GESTÃO DA PRODUÇÃO

Slack, Chambers e Johnston (2008), destaca a função da produção dentro do plano operacional como central, juntamente com o *marketing* e a função de desenvolvimento de produto/serviço, as três formam os pilares de qualquer organização, como ilustra a figura abaixo:

FIGURA 2: FUNÇÕES CENTRAIS E DE APOIO.



FONTE: SLACK et. al., (2008).

Os autores ainda asseguram que a administração dos processos de produção das pequenas e médias empresas possui a mesma complexidade que as grandes, porém as menores encontram uma dificuldade maior de gerenciamento devido à falta de recursos para designar uma pessoa para cada função, acarretando assim um acúmulo de função por falta de pessoal.

Uma ferramenta que podemos usar para gestão dos processos operacionais das pequenas empresas é o *Just in time*⁹. Slack et.al., 2008,

⁹ *Just in time*: Modelo de gestão da produção com o objetivo de produzir a quantidade demandada, sem excessos e com melhor qualidade.

afirma que a filosofia desse processo é baseada na eliminação do desperdício, o envolvimento dos funcionários na produção e o esforço de aprimoramento contínuo.

Logo podemos afirmar que o plano operacional precisa ter uma atenção especial dentro da formação do plano de negócio para que a empresa consiga gerenciar de forma eficiente e eficaz seus processos de pessoal, serviços, fornecedores entre outros e atender de modo satisfatório os clientes, ampliando seu espaço no segmento em que atua.

3.9 ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS

A necessidade de conciliar desempenho econômico com compromisso ambiental tem se tornado uma grande preocupação para os gestores empresarias. Uma explicação para isso se dá ao aumento de custos com recursos naturais cada vez mais evidentes, surge então a necessidade em adotar estratégias para a racionalização do consumo desses insumos. (VILELA; DEMAJOROVIC; ROCCA, 2006).

Impactos como o alto consumo de energia e de água, geração de resíduos sólidos e efluentes líquidos, poluição do ar, além de alterações nos ecossistemas e ambientes naturais, tem sido estudados principalmente nos setores de serviços. Muitos desses impactos poderiam ser evitados ou amortecidos se certas atividades, como por exemplo, hospitais, bancos e hotéis tomassem certas medidas para racionalização de recursos naturais.

Diminuição de geração de papel em bancos, maior eficiência energética em hospitais e racionalização do uso de água em hotéis são alguns exemplos que mostram a possibilidade de equilibrar sustentabilidade econômica e ambiental. (VILELA; DEMAJOROVIC; ROCCA, 2006).

São desenvolvidas desde então ferramentas como a ecoeficiência. Ecoeficiência é uma ferramenta que ganhou grande aceitação no meio empresarial, principalmente no setor de serviços. Significa gerar mais produtos e serviços com menor uso dos recursos e diminuição da geração de resíduos

poluentes. E tem sido considerada na maioria das empresas que desejam se destacar como empreendimentos sustentáveis, uma solução eficiente. (VILELA; DEMAJOROVIC; ROCCA, 2006).

Segundo o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável, a ecoeficiência é composta por sete elementos: redução da intensidade do material, redução da intensidade de energia, redução da emissão de substâncias tóxicas, aumento da reciclabilidade, maximização do uso de fontes renováveis, aumento da durabilidade dos produtos e aumento da intensidade de serviços. Estes elementos mostram que a ecoeficiência não impõem limites ao crescimento e não envolve restrições a qualquer tipo de atividade industrial. (VILELA; DEMAJOROVIC; ROCCA, 2006).

QUADRO 1: DEMONSTRATIVO DE ATIVIDADES, ASPECTOS E IMPACTOS.

Empreendimento	Atividade	Aspectos	Impactos
Banco	- Demonstrativos de extratos bancários.	- Uso de papel.	- Utilização de recursos naturais; - Poluição do meio ambiente.
Hospital	- Amplo período de funcionamento (24H por dia); - Iluminação; - Ar condicionado; - Caldeiras e cozinhas.	- Consumo permanente de recursos.	- Maior consumo de energia elétrica.
Hotel	- Água para beber; - Atividade de limpeza; - Recreação; - Combate a incêndio; - Funções sanitárias.	- Utilização de grandes quantidades de água	- Utilização de recursos naturais; - Maior quantidade de efluentes a serem tratados (esgoto).

FONTE: VILELA; DEMAJOROVIC; ROCCA, 2006.

Alguns exemplos de estratégias que podem ser adotadas para a conciliação de benefícios econômicos e ambientais são:

- a) Compras de fornecedores cujos produtos estão de acordo com os melhores padrões ambientais e dentro das normas;
- b) Busca de informações sobre produtos mais limpos e iniciativas de ecoeficiência;
- c) Gestão de resíduos sólidos;
- d) Adoção de programas de redução de consumo de água e energia;
- e) Uso de produtos menos nocivos ao meio ambiente;
- f) Implantação de um sistema de gestão ambiental, certificado por um órgão especializado.

3.10 PLANO FINANCEIRO

A elaboração do plano financeiro de uma empresa é um aspecto muito importante para saber como está ou como ficará a vida financeira da organização. Através deste planejamento é que saberemos o quanto de dinheiro estará disponível e a partir dessas informações, começaríamos as ações para um melhor uso deste capital. Temos que dar uma atenção especial para esse planejamento como aponta Gitman, (2004):

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos. Dois elementos essenciais do processo de planejamento financeiro são o planejamento de caixa e o planejamento de resultados. O primeiro envolve a elaboração do orçamento de caixa. O segundo exige a elaboração de demonstrações projetadas. (GITMAN, 2004, p.92).

A relevância de ter um plano financeiro consistente é vantajosa para que a empresa possa adquirir credibilidade perante seus fornecedores e até mesmo aquisição de recursos financeiros, como afirma Gitman “Tanto o orçamento de caixa quanto as demonstrações projetadas são úteis para fins de planejamento financeiro interno, também são comumente requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros”. (2004, p.92).

3.10.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial será todo recurso necessário para que empresa possa ser criada ou o capital necessário para fazer uma ampliação. Trata-se das despesas pré-operacionais, que são os gastos antes de começar a operar, investimentos fixos que são os gastos com bens e imóveis, os quais serão necessários para que a empresa inicie suas atividades e o capital de giro, que é o recurso necessário para suprir os custos fixos e variáveis do funcionamento da empresa, como ressalta Rosa (2007).

3.10.2 CUSTOS FIXOS

Os custos possuem a classificação de fixos, quando o seu valor não se altera com a proporção de produção, exemplos, telefone, salários, luz e água. (RICHARDISON, 2016).

3.10.3 CUSTOS VARIÁVEIS

Os custos variáveis são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida ou vendida. Exemplos: mão de obra temporária, transportes e suprimentos. (RICHARDISON, 2016).

3.10.4 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

Os demonstrativos contábeis são instrumentos importantes para verificar os resultados de uma empresa durante determinado exercício. Os demonstrativos obrigatórios a serem desenvolvidos pelas empresas são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados. (al, 2007).

3.10.4.1 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é composto por 3 elementos básicos, o ativo, passivo e patrimônio líquido. A sua finalidade é demonstrar a situação patrimonial e financeira da empresa em um determinado período. Segundo Marion (2006, p.42) “a estrutura básica do Balanço patrimonial, é balanceada pela equação: Ativo = Passivo +Patrimônio Líquido”.

3.10.4.1.1 ATIVO

O Ativo é a representação dos bens, direitos e aplicações de recursos que podem gerar receitas para a empresa. (SOARES et.al, 2007).

Os bens são compostos por caixa, estoque e bens permanentes (imobilizado). Já os direitos são receitas a receber, empréstimos concedidos a terceiros e ações. (SOARES et.al, 2007).

O Ativo é subdividido em:

Circulante: São agrupadas no Ativo de acordo com o grau de liquidez decrescente. São as contas que estão em giro, circulação ou movimento constante, exemplo: Caixa, Banco Conta Movimento, Valores a Receber, Estoques, entre outros.

Realizável a Longo Prazo: São os bens e direitos que se transformarão em dinheiro após um ano da datado balanço, provenientes de vendas, empréstimos a sócios, acionistas ou diretores da empresa.

Permanente: Representa os bens que não são destinados a venda e tem uma certa vida útil. O Ativo Permanente é dividido em três grupos: Investimentos: que são as aplicações financeiras de caráter permanente que geram rendimentos, mas que não fazem parte das atividades operacionais da empresa. Imobilizado: são os bens de natureza permanente utilizados para a manutenção das atividades principais da empresa, são as ferramentas, veículos, máquinas, instalações, etc. Diferido: são aplicações que beneficiarão resultados de exercícios futuros. (SOARES et.al, 2007, p. 13).

3.10.4.2 PASSIVO

O passivo é caracterizado por todas as obrigações da empresa, ou seja, dívidas.

O Passivo é subdividido em:

Circulante: são as obrigações exigíveis que deverão ser liquidadas no prazo máximo de um ano, exemplo, Fornecedores e Salários a Pagar, Encargos

Sociais e impostos a recolher, Empréstimos Bancários de curto prazo, entre outras obrigações.

Exigíveis a Longo Prazo: São as obrigações que serão liquidadas com prazo superior a um ano, como, Financiamentos, Debêntures, etc.

Resultado de Exercícios Futuros: Corresponde às receitas que são recebidas antecipadamente diminuindo os custos e despesas a elas correspondentes (geralmente são pouco utilizadas). (SOARES et.al, 2007, p. 13).

3.10.4.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O patrimônio líquido é caracterizado pelos recursos investidos pelos sócios na empresa, mais as receitas provenientes da atividade da empresa. (SOARES et.al, 2007).

3.10.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

DRE possui o objetivo de apresentar os resultados de uma empresa em determinado período, geralmente em um ano. (SOARES et.al, 2007).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) foi instituída no artigo 187 da Lei nº6404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações) e tem como objetivo principal apresentar resumidamente, de forma vertical, as operações realizadas num determinado período, geralmente de doze meses, e o resultado pode ser lucro ou prejuízo. (SOARES et.al, 2007, p. 14).

3.10.5.1 RECEITAS

As receitas são valores acrescidos ao resultado no exercício que podem alterar o patrimônio líquido. (SOARES et.al, 2007).

3.10.5.2 DESPESAS

As despesas são representadas pelos gastos utilizados com os bens ou serviços, não são diretamente ligados à produção e geralmente são consumidas com a finalidade de obtenção de receitas. Exemplos são os custos fixos como água, luz, telefone, salários e encargos. Estas despesas podem ser separadas entre administrativas, comerciais e financeiras. (SOARES et.al, 2007).

3.11 PLANO DE AÇÃO 5W2H.

A ferramenta 5W2H é um método para aplicação em empresas de todos os portes, é muito utilizado para facilitar a visualização das tarefas a serem implementadas e executadas pelo planejamento da empresa de forma prática e objetiva, como afirma Porter, (2004). Consiste basicamente em responder e executar as sete perguntas oriundas do Inglês como ilustra a figura:

QUADRO 2: PLANO DE AÇÃO 5W2H.

5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/ participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação precisa ser executada?
2H	How	Como?	Como a ação será executada?
	How much	Quanto custa?	Quanto será o custo para executar a ação?

FONTE: Adaptado de PORTER (2004).

Como o acompanhamento das ações de melhoria contínua das empresas é sempre uma grande tarefa, principalmente dentro das pequenas empresas, essa ferramenta facilita que cada processo seja fiscalizado de forma, a saber, o que, onde, porque e quando será feito, quem é o responsável pela sua execução, como será feito o processo e qual o seu custo.

4 METODOLOGIA

Primeiramente, através de observações feitas dos fatos levantados pelo empreendedor, percebeu-se quais são as problemáticas a serem abordadas neste diagnóstico empresarial.

Posteriormente, através de revisão teórica feita por meio de pesquisa bibliográfica, há a fundamentação dos conceitos utilizados para a realização do diagnóstico empresarial e proposições estratégicas. Segundo Gil (2009, p. 50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Para a análise ambiental externa houve a utilização de registros estatísticos e bibliografia de instituições nacionais e regionais na área social, do mercado onde a empresa atua e político-econômicos.

O próximo passo foi a análise de relatórios organizacionais, a análise dos fornecedores, questionários e entrevistas aplicados a colaboradores e clientes capazes de constituir o foco estratégico da consultoria. O método para coleta de informações de colaboradores e clientes utilizado foi de entrevista estruturada e questionário.

A tabulação dos dados obtidos foi feita de forma eletrônica.

Como forma de obter informações sobre a rotina dos processos adotados pela empresa foi utilizado a técnica da observação dentro da empresa. A observação diante dos olhos dos membros do grupo que não fazem parte da organização se deu forma simples, onde segundo Gil (2009, p. 100) “a observação simples possa ser caracterizada como espontânea,

informal, não planejada, coloca-se num plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos. ”.

Já a observação feita pelo membro do grupo que faz parte da organização foi participante. Também chamada de observação ativa, esta observação foi feita de forma natural, pois o observador pertence a organização. (GIL, 2009).

Por fim, através dos pressupostos da revisão teórica e dos dados obtidos através das análises internas e externas foram geradas as sugestões estratégicas nas áreas financeira, de *marketing* e produção.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional foi elaborado através dos dados apresentados pelo empreendimento, pelas observações da rotina empresarial feitas pelos autores e também pelos relatos dos colaboradores envolvidos nas atividades diárias. Este diagnóstico tem por objetivo embasar as problemáticas levantadas pelos gestores, esclarecer os dados levantados pelos autores e embasar as propostas apresentadas a empresa no capítulo posterior.

5.1 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A empresa Planeta Água Soluções Hidráulicas Ltda – ME, alvo desta consultoria, foi fundada em 19/05/2005 e está localizada na cidade de Paranaguá – PR em uma das principais avenidas de comércio da cidade.

A empresa foi constituída a partir de uma sociedade limitada, atualmente conta com 3 sócios e é caracterizada como microempresa, enquadrando-se na condição em que a receita bruta deve ser inferior a R\$ 360.000,00 por ano.

O ramo de atividade no qual a empresa está alocada é o de comércio varejista em materiais hidráulicos. Seu quadro de funcionários é composto por: 1 balconista, 1 técnico externo, 1 auxiliar administrativo, 1 técnico interno. Serviços de instalação, manutenção e limpeza são terceirizados.

5.1.1 MISSÃO

Apresentar soluções inovadoras em sistemas hidráulicos que satisfaçam as necessidades dos clientes de forma ambientalmente sustentável.

5.1.2 VISÃO

Tornar-se referência em vendas de produtos hidráulicos e prestação de serviços especializados no litoral Paranaense. Buscando reconhecimento de excelência no segmento.

5.1.3 VALORES

Priorizar o cliente e o trabalho em equipe com ética, flexibilidade de caso a caso, honestidade, transparência, integridade, comprometimento, melhoria contínua e responsabilidade socioambiental.

5.1.4 LOCALIZAÇÃO

A empresa está localizada na Av. Prefeito Roque Vernalha, 1014 – Vila Paranaguá – Paranaguá – PR, contendo em sua região alguns concorrentes indiretos como materiais de construção.

A avenida onde está localizada, é umas das principais de Paranaguá por cortar a cidade ao meio, é em sua maior parte comercial, possuindo somente 1 concorrente indireto em sua extensão.

A empresa está localizada há 7 anos neste endereço, o qual foi escolhido por se tratar de uma das avenidas mais movimentadas da cidade. Por esta característica, a localização propicia uma boa visibilidade aos possíveis clientes, e também possui localização estratégica para atender vários bairros de Paranaguá e cidades do litoral.

5.2 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO

A empresa oferece um leque variado de itens e serviços relacionados a sistemas de aquecimento de água e soluções hidráulicas, os quais estão divididos em grupos nos próximos subcapítulos.

5.2.1 SISTEMAS DE AQUECIMENTO DE ÁGUA

Neste grupo estão presentes os seguintes itens: Aquecedores a gás, aquecedores Solar, aquecedores elétricos, chuveiros elétricos, torneiras elétricas e controladores de temperatura.

5.2.2 SOLUÇÕES HIDRÁULICAS

Já o grupo de soluções hidráulicas é composto pelos itens: reparos em sistemas de descargas, reparos em controladores de fluxo e vazão (registros, torneiras e similares) manuais e automáticos, sistemas para movimentação, pressurização e controle de vazão, pressão e temperatura de água (pressurizadores, bombas para diversas aplicações), válvulas termostáticas, entre outros.

5.2.3 SISTEMAS DE PURIFICAÇÃO

O grupo de sistemas de purificação engloba os seguintes itens: filtros e Purificadores de água, refis de purificação de água, conexões, adaptadores e mangueiras para filtros de água.

5.2.4 CONDUTORES DE GASES COMBUSTÍVEIS

Se tratando de itens para a condução de gases combustíveis a Planeta Água possui disponibilidade de tubos diversos, controladores de vazão e pressão, conexões para montagem de redes e centrais de gás, registros e válvulas para gás.

5.2.5 METAIS SANITÁRIOS

Os metais sanitários disponíveis para venda na Planeta Água são: torneiras, torneiras Misturadoras, registros, válvulas, duchas, acabamentos, acessórios para banheiros e barras de apoio.

5.2.6 INFRAESTRUTURA HIDRÁULICA

No grupo de infraestrutura hidráulica são parte do portfólio de produtos da empresa tubos e conexões com diversos tipos de materiais e tecnologia.

5.2.7 SERVIÇOS DE OFICINA

Neste grupo se encontram os serviços prestados na oficina da loja em produtos como chuveiros, torneiras e aquecedores.

5.2.8 SERVIÇOS HIDRAULICOS

O grupo de serviços hidráulicos abrange os serviços prestados a domicílio, atendendo a residências e comércios.

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Ao analisarmos o ambiente externo, podemos destacar as oportunidades que a empresa poderá explorar diante de seus concorrentes no lançamento ou otimização de produtos e serviços, e destacamos as ameaças que a Planeta Água poderá sofrer e como minimiza-las. Vamos fazer a análise a partir dos seguintes aspectos:

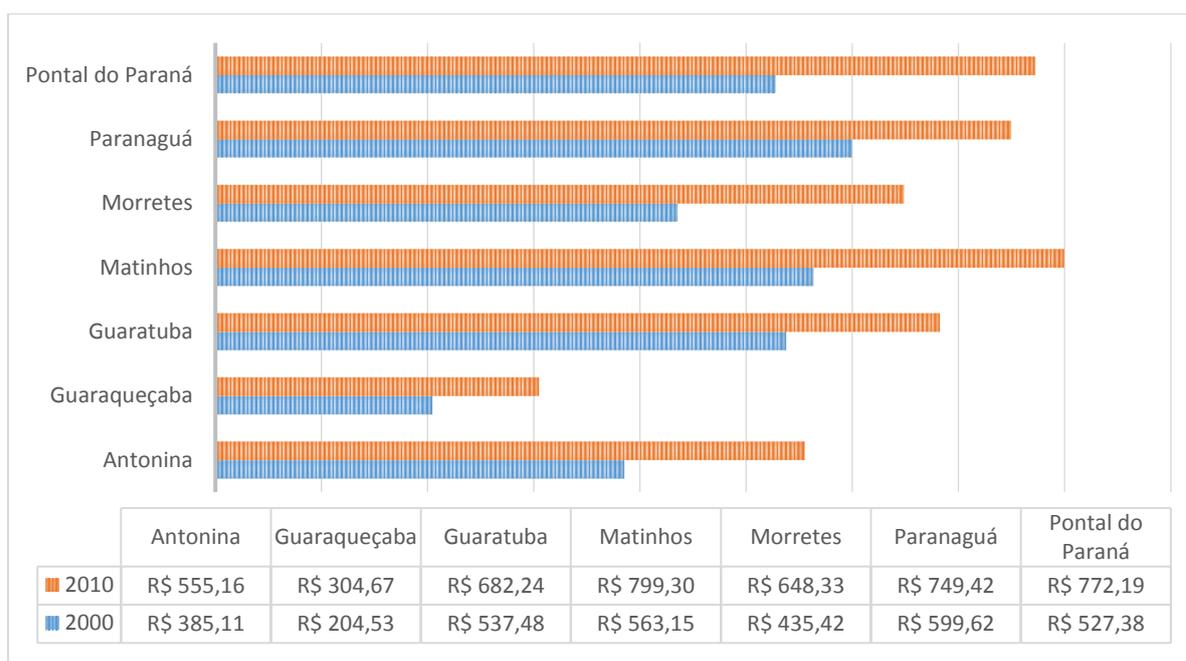
5.3.1 MACROAMBIENTE

No macroambiente são abordados fatores externos amplos que poderão afetar a empresa Planeta Água. Dentro destes fatores estão o ambiente econômico, tecnológico, político/legal e sociocultural.

5.3.1.1 AMBIENTE ECONÔMICO

O mercado de soluções hidráulicas é um segmento de necessidade comum, atingindo as pessoas de rendas baixa, média e alta. Entretanto o ramo de aquecedores elétricos, a gás e solar exige que as pessoas possuam uma renda maior, consciência ambiental e visão de longo prazo. A população do litoral paranaense apresentou um crescimento da renda per capita ao longo dos últimos 3 censos realizados pelo IBGE como podemos verificar nos gráficos abaixo.

GRÁFICO 1: RENDA PER CAPITA 2000/2010 – LITORAL DO PARANÁ.



FONTE: Adaptado de IPARDES (2017).

Mesmo com a recessão dos últimos dois anos, podemos verificar que há uma tendência de crescimento na renda da população do litoral paranaense, o que podemos caracterizar como oportunidades a serem exploradas.

5.3.1.2 AMBIENTE TECNOLÓGICO

A Planeta Água sendo a única representante autorizada das maiores marcas de aquecedores e produtos hidráulicos na cidade, tem acompanhado o avanço das tecnologias referentes ao mercado, o que podemos destacar como oportunidade perante aos concorrentes, pois a empresa consegue sempre se antecipar na entrada de novos produtos no mercado da região e a possíveis mudanças nos sistemas existentes. Mesmo o Brasil sendo o décimo país melhor colocado no ranking de energia solar, de acordo com site ecodesenvolvimento.org, ainda há uma baixa aderência das famílias por ser um produto de alto custo inicial com retorno em longo prazo.

5.3.1.3 AMBIENTE POLÍTICO/LEGAL

O Brasil não possui políticas de incentivo a aquisição de fontes de energia renovável como aquecedores solar, porém nos últimos anos houve um aumento de vendas e de instalações de aquecedores pela empresa, aumento este que está sendo reduzido nos últimos dois anos com a crise enfrentada pelo país. As vendas da empresa caíram consideravelmente em relação aos anos anteriores a 2015, mesmo a crise sendo uma ameaça, as oportunidades podem ressurgir com a retomada do crescimento econômico.

A partir da inclusão dos materiais de construção e congêneres no regime de substituição tributária em 2016, as micro e pequenas empresas optantes pelo Simples Nacional viram os seus custos aumentarem. O acréscimo do valor do ICMS-ST (imposto recolhido sob toda a cadeia produtiva) passou a ser cobrado no valor dos produtos adquiridos de fornecedores, fazendo assim com que o custo da mercadoria vendida aumentasse e o seu lucro diminuísse. Estas mercadorias adquiridas são tributadas antes mesmo de serem vendidas, ou seja, a empresa arca com os custos tributários sobre itens que estão em seu estoque.

5.3.1.4 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

A crescente preocupação com meio ambiente estimula a procura por empresas que possuam um papel sustentável no mercado e que também ofereçam soluções ligadas a esta área.

Por ser um mercado relativamente novo, os potenciais consumidores não possuem conhecimento suficiente sobre produtos ambientalmente sustentáveis. A Planeta Água, através da sua venda técnica se destaca ao oferecer não somente um produto, mas sim a solução completa e esclarecendo todas as dúvidas que possam existir sobre os produtos e serviços adquiridos.

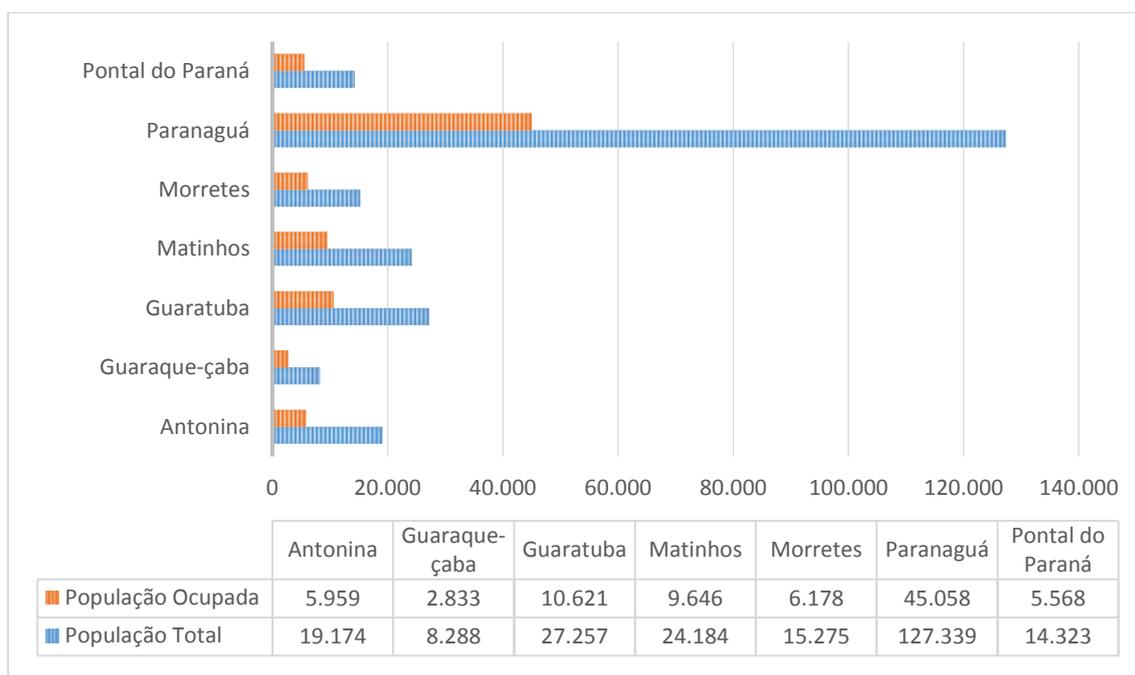
5.3.2 MICROAMBIENTE

A análise do microambiente apresenta dados sobre a região da cidade de Paranaguá, onde está localizada a Planeta Água. Esta análise proporciona identificarmos fatores que poderão ser oportunidade ou ameaças para a empresa.

5.3.2.1 MERCADO CONSUMIDOR

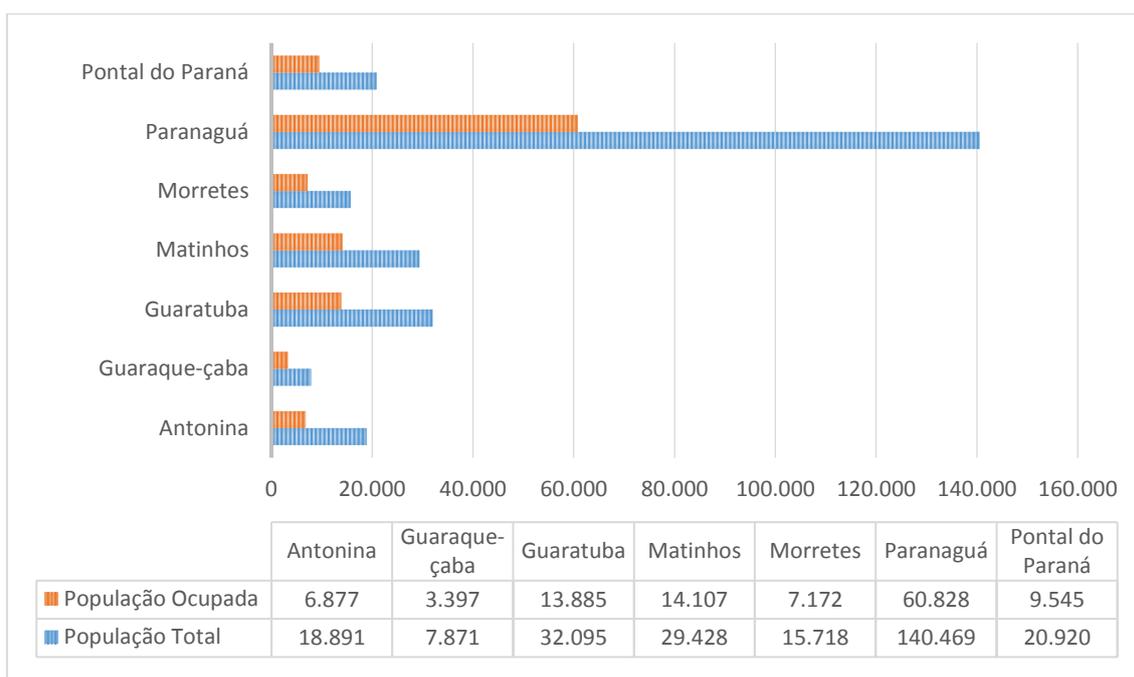
Segundo o Censo realizado em 2010 pelo IBGE, o litoral paranaense possui 265.392 habitantes, dos quais 115.811 estão ocupados considerando trabalhadores com carteira assinada ou não.

GRÁFICO 2: POPULAÇÃO TOTAL/OCUPADA – 2000.



FONTE: Adaptado de IPARDES (2017).

GRÁFICO 3: POPULAÇÃO TOTAL/OCUPADA – 2010.



FONTE: Adaptado de IPARDES (2017).

Em função de a Planeta Água ser a única loja especializada em soluções hidráulicas e sistemas de aquecimento no litoral, podemos considerar que o perfil dos potenciais e atuais clientes pode ser avaliado a partir da totalidade da população residente na região, 265.392 habitantes.

Além das pessoas físicas residentes na cidade, também consideramos como clientes as pessoas jurídicas. A última estatística do cadastro central de empresas do IBGE feita em 2014, apurou que haviam 8.100 unidades empresariais atuantes na região do litoral. Destas, podemos considerar como potenciais clientes, todas, levando em consideração que todas elas podem precisar de serviços e produtos hidráulicos, sejam quais forem as suas estruturas físicas ou áreas de atuação. É importante destacar a quantidade de empresas atuantes no porto de Paranaguá, as quais estão ligadas a importação e exportação de diversos produtos, e que possuem grande infraestrutura na cidade.

5.3.2.2 FORNECEDORES

A empresa Planeta Água possui diversos fornecedores espalhados por vários estados do país por trabalhar com grande variedade de produtos e oferecer vasta opção de marcas aos clientes.

No quadro abaixo demonstraremos o nome dos fornecedores atuais, tempo de atuação no mercado, os produtos comprados pela Planeta Água, as condições de pagamento, a cidade de origem, se o fornecedor oferece capacitação aos funcionários da cliente Planeta Água, se a empresa oferece assistência autorizada da marca e o tempo de parceria entre as empresas.

QUADRO 3: FORNECEDORES ATUAIS PLANETA ÁGUA.

Fornecedor	Tempo de atuação	Produtos	Condições de pagamento	Cidade de origem	Capacitação	Assistência	Anos de parceria
Docol Metais Sanitários	60 anos	Metais Sanitários	5x	Joinville/SC	Sim	Sim	11
Mexichem Brasil (Amanco)	11 anos	Tubos e conexões	5x	Joinville/SC	Não	Não	8
Lorenzetti Indústria Brasileira Eletrometalúrgica	93 anos	Chuveiros, filtros, aquecedores a gás, torneiras	7x	São Paulo/SP	Sim	Sim	11
Emmeti Group	38 anos	Tubos e conexões para gás	5x	São Paulo/SP	Sim	Não	5
Hydra (duratex)	84 anos	Chuveiro e torneira elétrica	3x	Tubarão/SC	Sim	Sim	2
Corona	54 anos	Chuveiro	3x	Tubarão/SC	Sim	Sim	11
Bosch Aquecedores	121 anos	Aquecedores a gás	6x	Barueri/SP	Sim	Sim	8
Heliotek	50 anos	Aquecedor solar de piscina e água	À vista com desconto	Barueri/SP	Não	Não	5
Soria Solar	4 anos	Aquecedor solar de piscina e água	À vista com desconto	Birigui/SP	Não	Não	1

WM Aquecedores	15 anos	Aquecedores elétricos	À vista com desconto	Taboão da Serra/SP	Não	Não	5
Censi	18 anos	Reparo hidráulico	3x	Blumenau/SC	Não	Não	11
Blukit	25 anos	Reparo hidráulico	8x	Blumenau/SC	Sim	Não	11
Orbis	95 anos	Aquecedores a gás	6x	Campina Grande do Sul/PR	Sim	Sim	8
Komeco	24 anos	Aquecedores a gás e bombas pressurizadas	6x	Palhoça/SC	Sim	Sim	8
Fame	76 anos	Chuveiros e resistências	4x	São Paulo/SP	Sim	Sim	11
Zagonel	27 anos	Chuveiros elétricos	3x	Pinhalzinho/SC	Sim	Sim	4
Jackwal	67 anos	Acessórios para gás	2x	Gravataí/RS	Não	Não	11
Franklin Schineider	72 anos	Bombas d'água	À vista com desconto	Joinville/SC	Não	Não	11
Pentair	8 anos	Filtros	5x	Caxias do Sul/RS	Não	Não	5
Bombas Rowa	60 anos	Bombas d'água	3x	São Paulo/SP	Não	Não	5

FONTE: Os Autores (2017).

Pela empresa Planeta Água estar há um tempo considerável no mercado, suas relações com os fornecedores são boas, sendo que no momento, não há dificuldades de negociação de formas de pagamento e insatisfação com os preços praticados.

A Planeta Água oferece assistência autorizada de várias marcas conforme o quadro acima, além dos serviços de assistência, a empresa possui ações de merchandising junto aos fornecedores, as quais trazem retorno financeiro revertido em descontos em novos pedidos.

5.3.2.3 CONCORRENTES

Na pesquisa de concorrentes, consideramos os materiais de construção em geral da região de Paranaguá, caracterizados como concorrentes indiretos, pois na cidade não há loja especializada em materiais e serviços hidráulicos. Entretanto, dos concorrentes relacionados, dois deles também trabalham com aparelhos de aquecimento a gás.

Abordamos no quadro abaixo fatores como distância, métodos de promoção, se prestam serviços e se os produtos comercializados são os mesmos vendidos na Planeta Água.

QUADRO 4: CONCORRENTES DA PLANETA ÁGUA.

CONCORRENTES	MÉTODOS DE PROMOÇÃO	SERVIÇOS	PRODUTOS COMERCIALIZADOS	DISTÂNCIA DA PLANETA ÁGUA
Carvalho - Materiais para Construção e Decoração	Sim, website, propagandas em rádio e tv.	Não	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos e aquecedores a gás.	0,3 Km
Garapeira - Materiais de construção	Sim, website, propagandas em rádio.	Não	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos e aquecedores a gás.	2,4 Km
Nogartotto - Materiais de construção	Sim, website, propagandas em rádio.	Não	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos.	0,3 Km
Guri - Materiais de construção.	Sim, propagandas em rádio.	Não	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos.	6,4 Km
Malucelli - Materiais de Construção.	Sim, website e propagandas em tv.	Não	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos.	3,9 Km
Material de Construção Mikerinos	Não.	Não.	Materiais de construção em geral, incluindo hidráulicos.	4,7 Km

FONTE: Os Autores (2017).

5.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Na análise do ambiente interno, através das informações coletadas na empresa, indicaremos fatores que acometem positiva e negativamente o funcionamento da Planeta Água.

5.4.1 COMPOSTO DE MARKETING

5.4.1.1 PRODUTO

Especializada em reparos hidráulicos e sistemas de aquecimento com grande variedade de marcas, a empresa conta com a vantagem de ter se tornado assistência técnica credenciada das mais conceituadas no mercado em que atua. Desta forma, além do fornecimento de produtos como: aquecedores a gás, solar e elétrico, reparos e acessórios hidráulicos, filtros e purificadores, bombas de uso específico, acessórios e tubulações para gás, metais sanitários e chuveiros elétricos, é também, prestadora de serviços de manutenção e instalação destes produtos com mão de obra altamente especializada.

Sobretudo, o grande diferencial da empresa, o que mais lhe proporcionou credibilidade perante seus clientes é a sua venda técnica. Potencial de identificar e solucionar com elevado grau de conhecimento técnico as necessidades de seus clientes. Isto foi possível, pois, após muitos anos atuando no ramo e profundos estudos a respeito, o empreendedor treina minuciosamente seus colaboradores para que todos tenham esta capacidade.

Porém, como todo mercado, as inovações e tecnologias em questões hidráulicas avançam muito rapidamente, o que faz com que o empreendedor, apesar de estar sempre em busca de novas informações, tenha dificuldade em repassar tudo o que surge no mercado, e acaba centralizando em si tais conhecimentos.

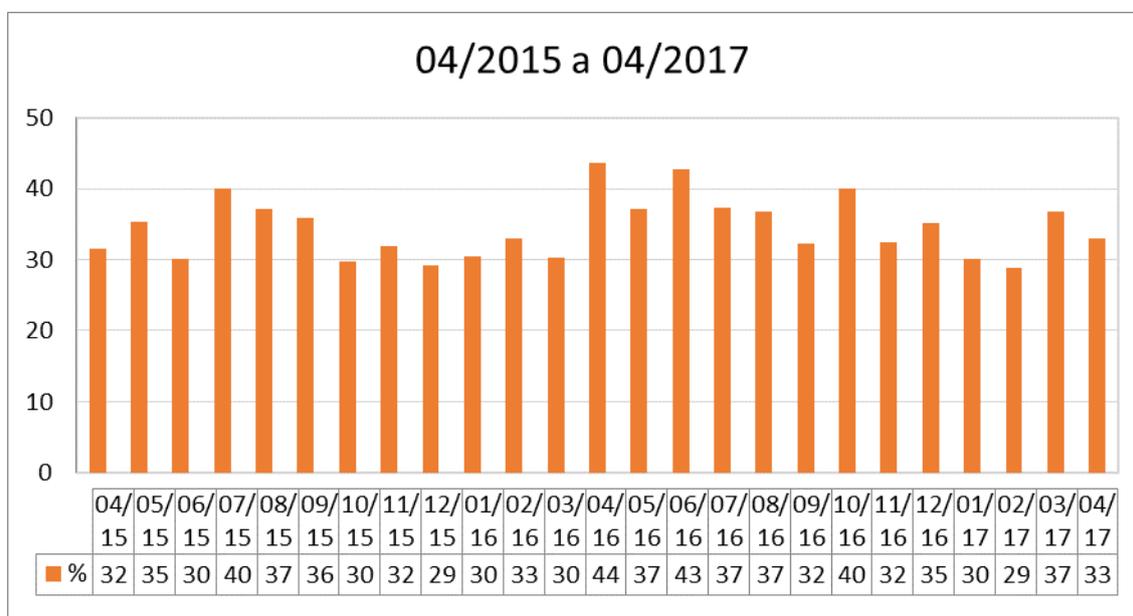
Separamos os produtos e serviços oferecidos pela empresa por grupos. A seguir demonstraremos de forma gráfica como cada grupo impacta em suas vendas e o grau de conhecimento necessário para fornecê-los.

5.4.1.1.1 VENDA COMUM

A venda comum se caracteriza pela venda de produtos os quais não necessitam de atendimento especializado. São produtos de autoatendimento, em que o cliente possui a liberdade de escolher o produto que mais lhe agrada. Exemplos: Metais sanitários (torneiras, duchas, acabamentos para registros), chuveiros elétricos, tubos e conexões, acabamentos (assentos sanitários e barras de apoio) e materiais de insumos (fitas e adesivos).

O gráfico abaixo reflete o percentual da venda comum sobre a venda total no período de dois anos. Atingindo uma média de 33,76% ao mês.

GRÁFICO 4: PERCENTUAL DE VENDA COMUM SOBRE VENDA TOTAL



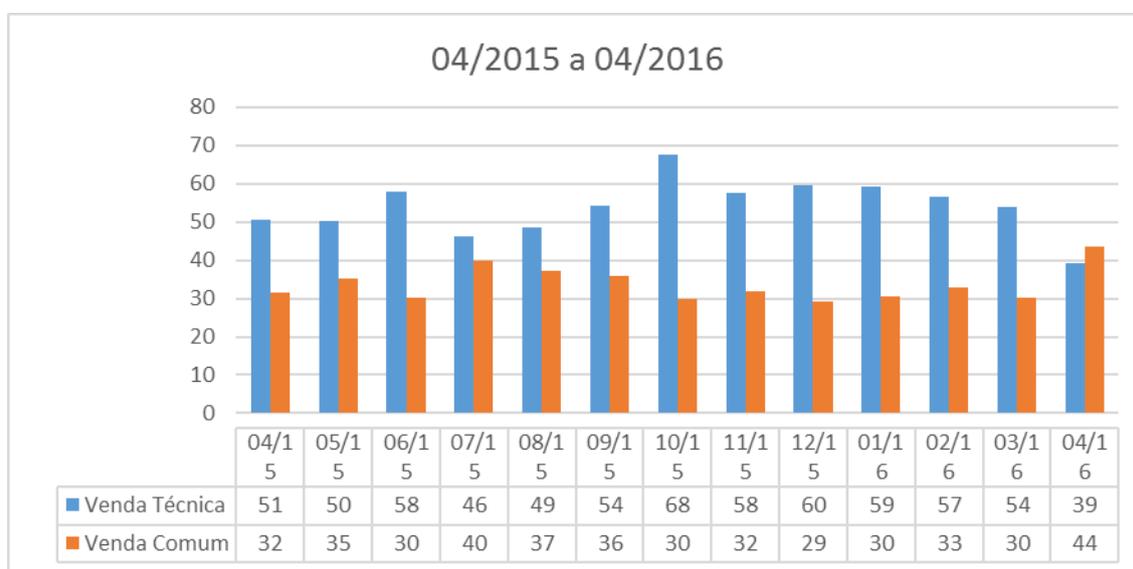
FONTE: Os Autores (2017)

5.4.1.1.2 VENDA TÉCNICA

Os gráficos a baixo demonstram um comparativo do faturamento entre a venda técnica e a venda comum em dois períodos: abril de 2015 a abril de 2016 (Gráfico 5) e abril de 2016 a abril de 2017 (Gráfico 6).

Comparativo Gráfico 5: A venda técnica atingiu uma média de 53,98% mensal, enquanto a venda comum, um média de 33,69%. Demonstrando que a venda técnica foi superior em 20,29% neste período.

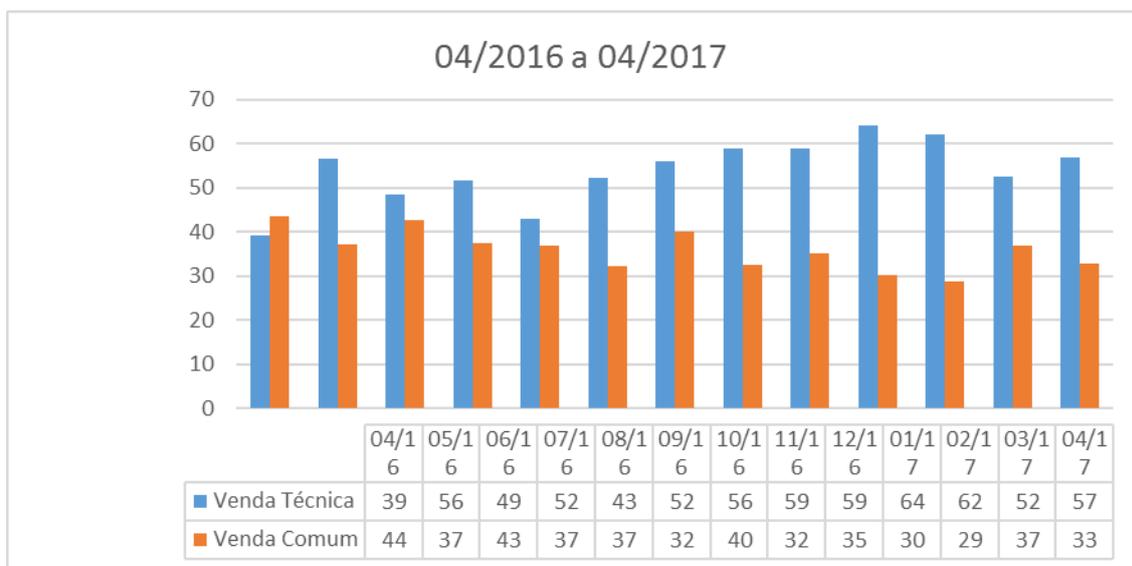
GRÁFICO 5: VENDA TÉCNICA X VENDA COMUM



Fonte: Os Autores (2017)

Comparativo Gráfico 6: A venda técnica atingiu uma média de 53,91% mensal, enquanto a venda comum, um média de 35,86%. Demonstrando que a venda técnica foi superior em média 18,05% neste período.

GRÁFICO 6: VENDA TÉCNICA X VENDA COMUM.

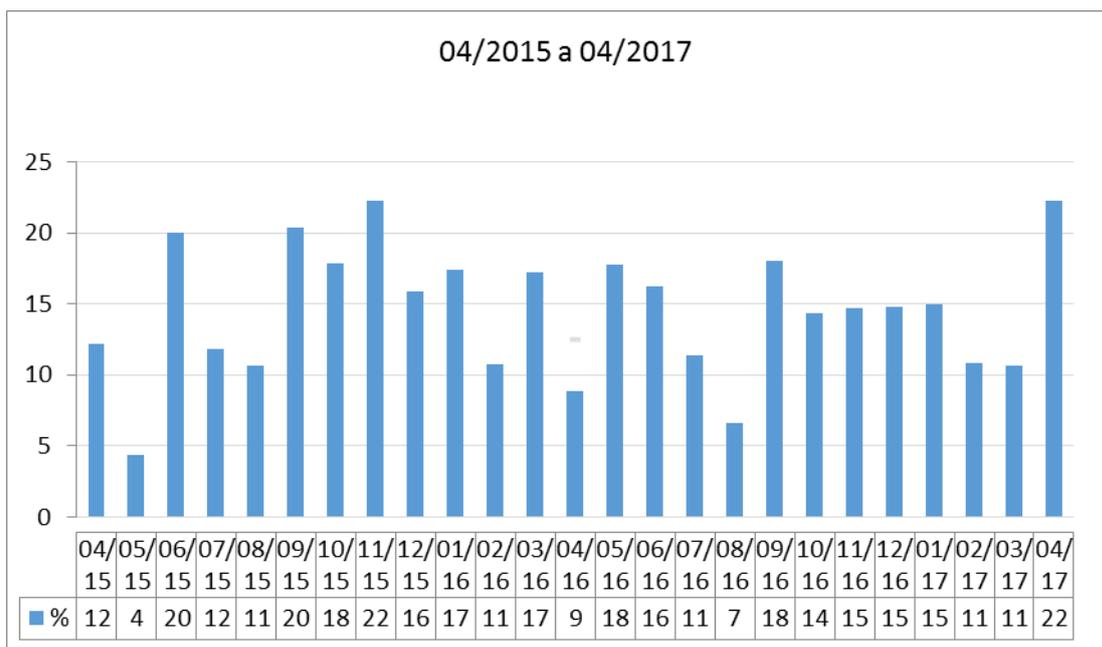


Fonte: Os Autores (2017)

5.4.1.1.3 SISTEMAS DE AQUECIMENTO DE ÁGUA

O gráfico 7 demonstra a variação das vendas de sistemas de aquecimento no período de dois anos (abril de 2015 a abril de 2017). A grande diferença na variação das vendas ocorre por conta da sazonalidade. Em épocas que antecedem o inverno, as vendas tendem a serem maiores e mais intensas. E em épocas de alta temporada no litoral as vendas crescem também decorrentes do grande fluxo de veraneio nas praias.

GRÁFICO 7: PERCENTUAL DE VENDA DE AQUECEDORES SOBRE VENDA TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

A venda de sistemas de aquecimento é considerada venda técnica, pois necessita conhecimentos como: consumo por pessoa, local de instalação, capacidade de atender à necessidade e expectativa do cliente entre outros aspectos.

Através de pesquisas de mercado, observamos que apenas 2 lojas em Paranaguá fornecem aquecedores a gás e nenhuma delas buscou informações como as citadas acima para fornecer o produto.

5.4.1.1.4 SOLUÇÕES HIDRÁULICAS

Dentro do setor de soluções hidráulicas, estão inseridos os seguintes grupos: reparos hidráulicos, peças de reposição e acessórios.

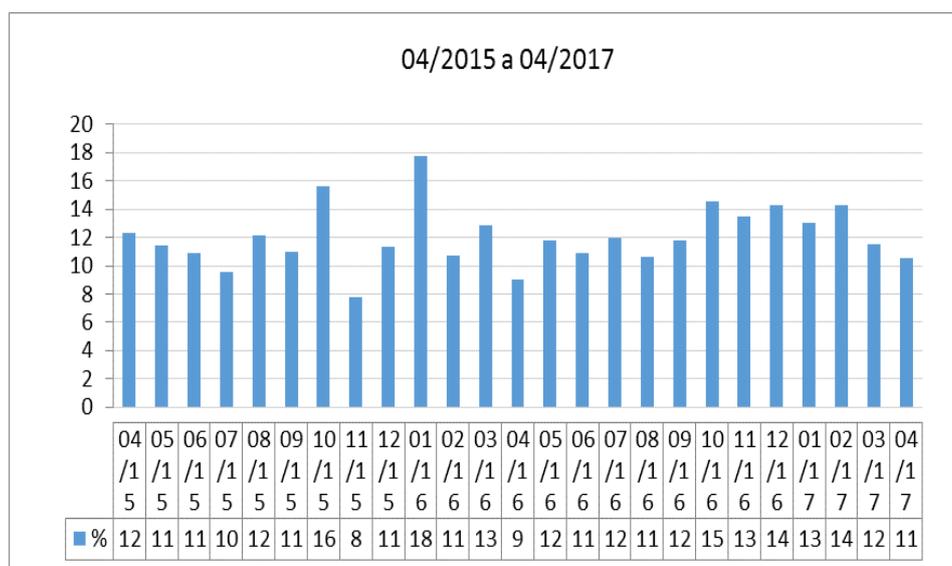
Estes grupos são considerados altamente técnico. Pois, geralmente, o cliente busca sanar um problema sem saber ao certo o que precisa. Por exemplo: O cliente vai até a loja e informa que sua válvula de descarga não está funcionando, porém ele não sabe qual peça necessita para arruma-la.

Desta forma o atendente fará perguntas para identificar que tipo de problema que a válvula apresenta e qual a marca. Assim, o atendente pode identificar quais peças são necessárias para seu conserto e quais as ferramentas necessárias, o instruindo com informações técnicas. Dependendo do grau de dificuldade do conserto, o cliente é instruído a solicitar a visita de um técnico especializado da empresa, que fornecerá o serviço juntamente com as peças e sua devida garantia.

E assim acontece com os demais produtos hidráulicos listados anteriormente.

A média de venda mensal de reparos hidráulicos sobre a venda total no período de abril de 2015 a abril de 2016 atingiu um percentual de 12,04%.

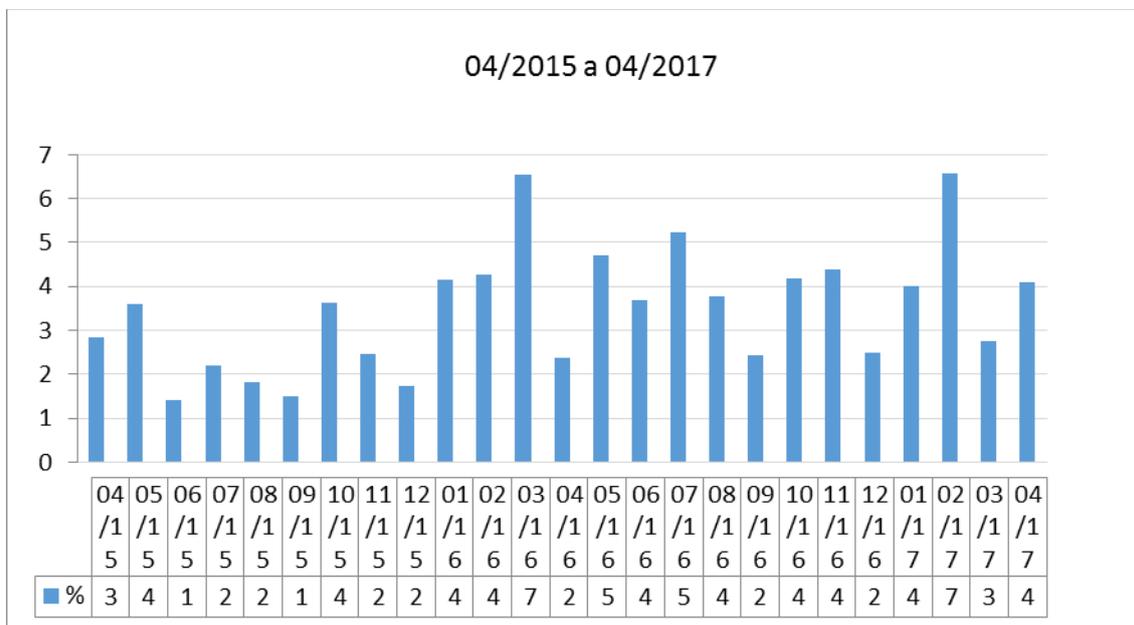
GRÁFICO 8: PERCENTUAL DE VENDA DE REPEROS HIDRÁULICOS SOBRE VENDA TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

A média de venda mensal de peças de reposição sobre a venda total no período de abril de 2015 a abril de 2016 atingiu um percentual de 3,47%.

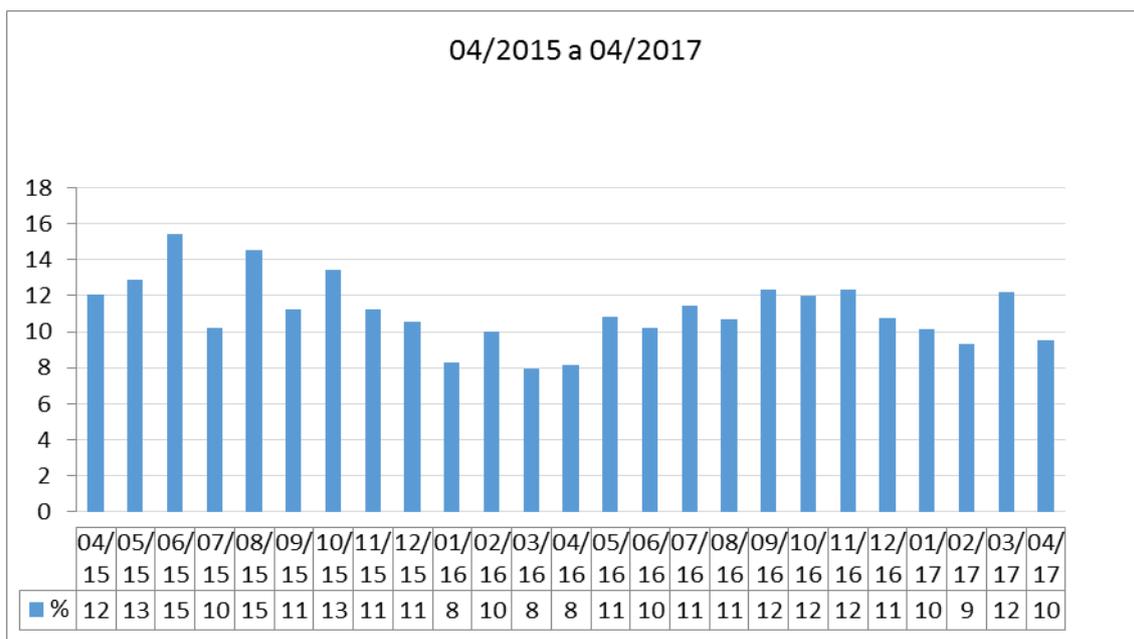
GRÁFICO 9: PERCENTUAL DE VENDA DE PEÇAS DE REPOSIÇÃO SOBRE VENDA TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

A média de venda mensal de acessórios sobre a venda total no período de abril de 2015 a abril de 2016 atingiu um percentual de 11,11%.

GRÁFICO 10: PERCENTUAL DE VENDA DE ACESSÓRIOS SOBRE VENDA TOTAL



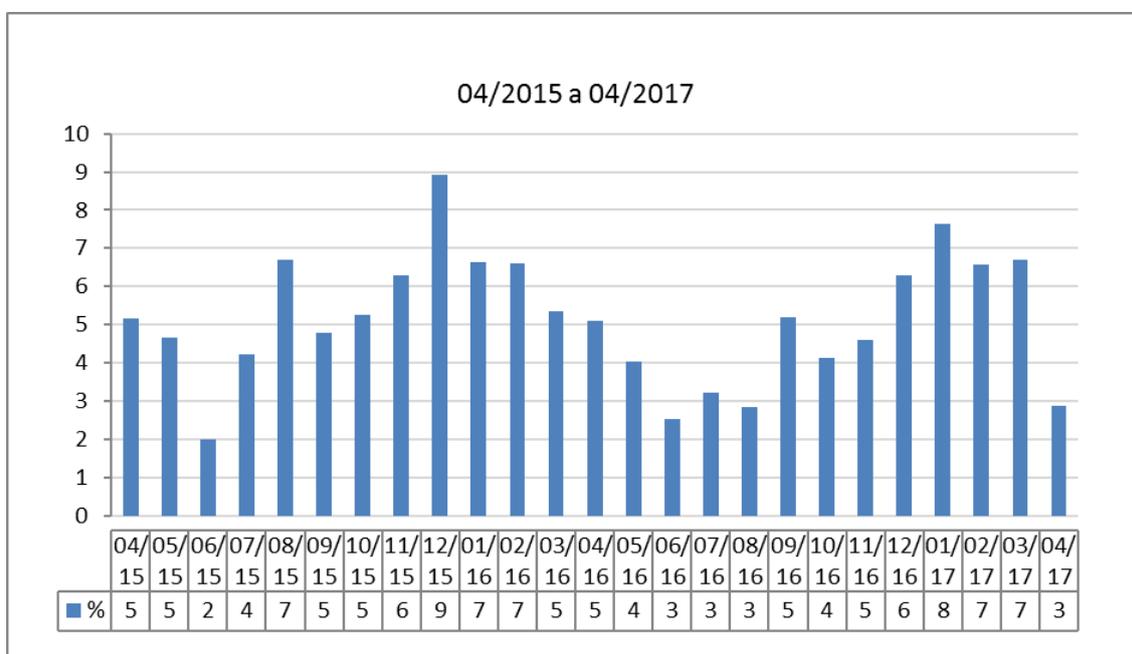
Fonte: Os Autores (2017).

5.4.1.1.5 SISTEMAS DE PURIFICAÇÃO

O gráfico 11 apresenta o percentual de vendas de filtros e purificadores sobre o total de vendas que a empresa realizou no período analisado de dois anos corridos (de abril de 2015 a abril de 2017).

A venda de filtros e purificadores impacta com uma média de 5,13% no total de vendas mensal da empresa.

GRÁFICO 11: PERCENTUAL DE VENDA DE FILTROS SOBRE VENDA TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

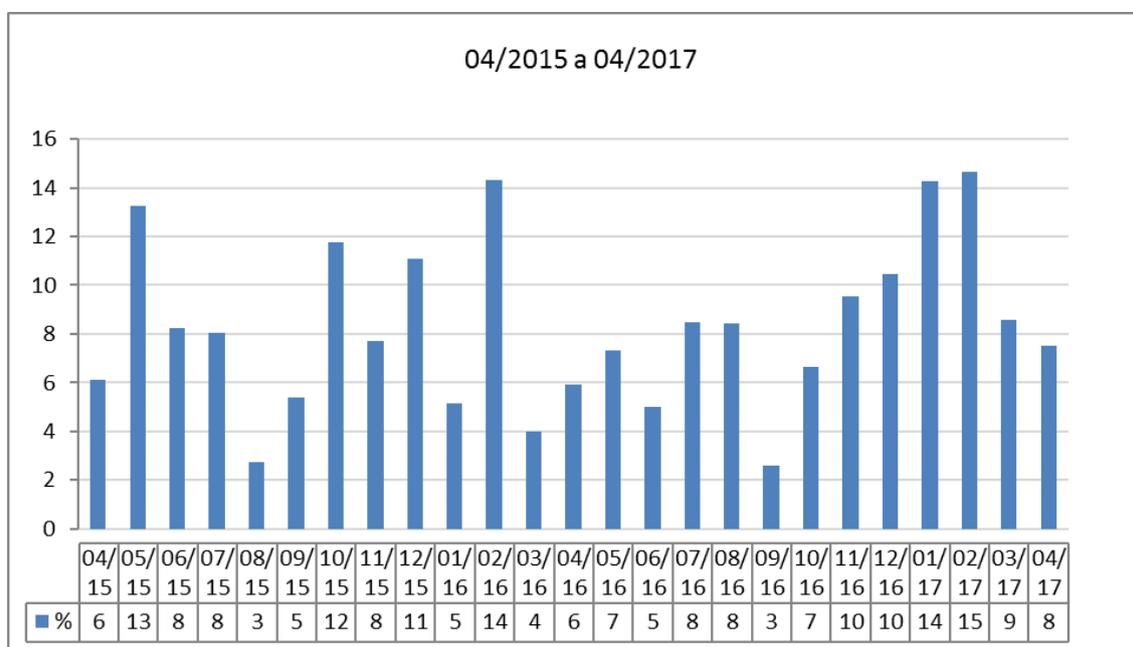
É considerada uma venda técnica, pois requerer profundo conhecimento dos vendedores para que os clientes adquiram e utilizem os produtos de forma correta e apropriada no local desejado, fazendo com o que o produto solucione sua necessidade sem gastar a mais para isso. Além disso, consideramos também que a Planeta Água é a única loja presente no litoral do Paraná que atualmente fornece uma grande variedade desse tipo de produto com suas devidas informações técnicas.

5.4.1.1.6 BOMBAS DE USO ESPECÍFICO

O gráfico 12 demonstra o percentual de vendas de bombas d'água de uso específico sobre o total de vendas que a empresa realizou no período analisado de dois anos corridos (de abril de 2015 a abril de 2017).

A venda de bombas d'água impacta com uma média de 8,29% no total de vendas mensal da empresa.

GRÁFICO 12: PERCENTUAL DE VENDA DE BOMBAS D'AGUA SOBRE VENDA TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

A venda de bombas de uso específico é considerada venda técnica, pois requer análise profunda do local onde será instalada e para qual finalidade.

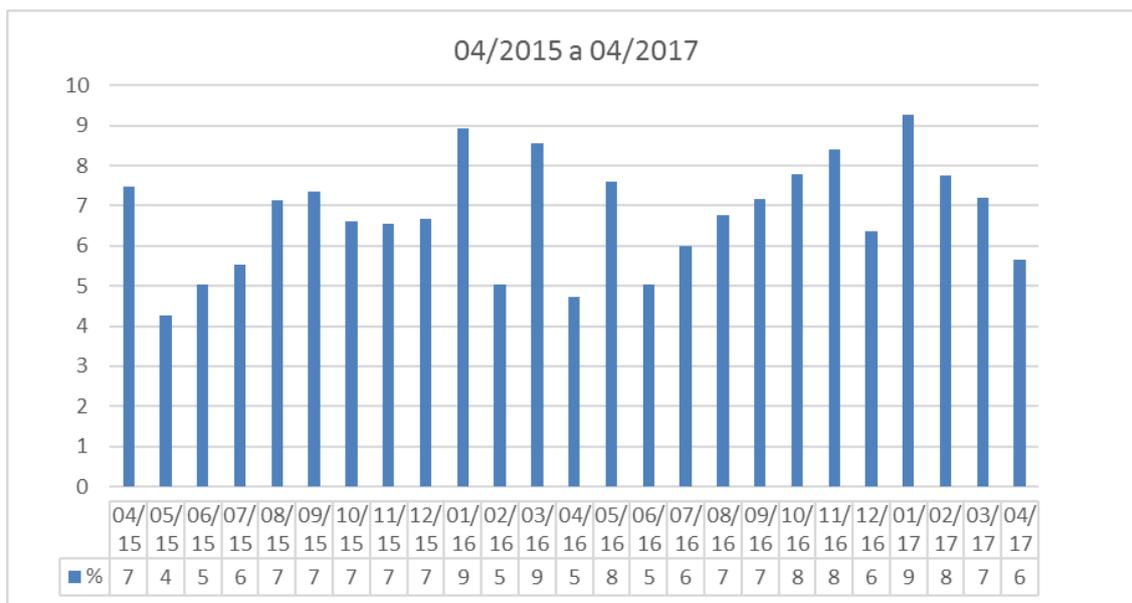
5.4.1.1.7 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Este grupo diz respeito a toda mão de obra que a empresa presta, sendo serviços contratados por clientes e serviços em garantia. O serviço

especializado oferecido pela Planeta Água é considerado um dos seus principais pontos fortes, tornando-a ao longo dos anos referência no mercado.

O gráfico 13 representa o percentual dos serviços sobre o faturamento total da empresa, atingindo uma média de 6,76% ao mês.

GRÁFICO 13: PERCENTUAL DE SERVIÇOS SOBRE FATURAMENTO TOTAL



Fonte: Os Autores (2017)

5.4.1.1.8 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE OFICINA (GARANTIA E FORA DA GARANTIA)

A prestação de serviços relacionados a garantia e serviços adicionais de oficina é feita somente em caráter de fomentar o *marketing*. O seu retorno financeiro não é lucrativo, ou seja, no caso de produtos dentro da garantia, paga somente o serviço realizado. Nos serviços fora da garantia, o retorno financeiro não é capaz de pagar nem a mão de obra aplicada.

5.4.1.2 PREÇO

Produtos: A precificação é feita através do levantamento de custos e de acordo com uma pesquisa feita junto aos concorrentes que tem como objetivo observar os preços que estão sendo praticados no mercado de determinado produto, marcas específicas ou de marcas similares. Assim é estipulado um valor de acordo com os que estão sendo praticados nos concorrentes diretos e nas outras lojas. Já os produtos que só a empresa comercializa, a margem de lucro pode ser um pouco mais elevada comparada aos demais produtos, levando em consideração a dificuldade de compra do mesmo.

Serviço: Os preços são fixados através da soma dos custos que são gerados pelo funcionário e custos com o transporte, ferramentas, tempo e grau de dificuldade gerado de serviço a serviço. Os preços de serviços são por tanto tabelados e sofrem alterações de tempo em tempo.

5.4.1.3 PRAÇA

A empresa fica localizada em um bairro pensado estrategicamente em atingir grande movimentação de pedestres e veículos, não muito central e nem muito residencial, a avenida onde está localizada possui um vasto movimento comercial e é passagem para diversos bairros residenciais da cidade. A empresa está estabelecida na esquina desta avenida, onde possui um bom ponto de referência. Está próxima também a lojas de materiais de construção que acabam indicando a Planeta Água quando não possuem as soluções que os clientes buscam. Já em questão de estacionamento, o local sofreu durante os anos diversas mudanças no planejamento urbano, como a inclusão de um sistema binário que reduziu de forma drástica as opções de estacionamento para acesso a empresa, já que a mesma não possui estacionamento próprio.

A distribuição dos produtos é feita de forma direta ao consumidor final em contato com a loja ou eventualmente a grandes empresas do ramo portuário da cidade de Paranaguá, geralmente mediante a proposta de cotação

e faturamento, o que ocorre também com construtoras, nesses casos a empresa presta serviços de entrega.

Seguem abaixo imagens que demonstram como o ponto está alocado na avenida.

FOTO 1: FACHADA DA EMPRESA.



FONTE: Os Autores (2017).

FOTO 2: AVENIDA ONDE A EMPRESA ESTÁ LOCALIZADA.



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.1.4 PROMOÇÃO

Ao comprar alguns produtos na loja, o cliente vincula também a instalação do mesmo, desta forma ele adquire uma extensão da garantia oferecida pelo fabricante, o que gera fidelização dos clientes com a empresa a sempre acionar a assistência técnica para fazer as devidas manutenções dentro e fora de garantia.

Alguns produtos que precisam de conhecimento mais específico para instalação quando comprados na loja, possuem instalação gratuita como forma de promoção, despertando nos clientes o desejo de aquisição pela facilidade e confiança na instalação quando comparados aos concorrentes.

Devido a crescente utilização da internet como ferramenta de vendas, a empresa está trabalhando na criação de um site para que possa realizar vendas pela internet e promover a imagem da loja na oferta, e exposição dos seus produtos e serviços. Além de poder oferecer aos clientes um serviço de consultas a suas ordens de serviços junto a empresa.

5.4.1.5 PARCERIAS

A Planeta Água vem firmando fortes parcerias ao longo de sua trajetória. Justamente por proporcionar soluções simples e eficientes em questões hidráulicas e estar sempre disposta a ir atrás de novas tecnologias para assim fazer. Seus grandes parceiros basicamente foram iniciados pela força de propaganda do fundador da empresa, que no início de suas atividades em 2005 fez propagandas visitando imobiliárias, materiais de construções, construtoras, hotéis, pousadas e encanadores autônomos, com os quais foram consolidadas parcerias B2B¹⁰ ao longo dos anos.

¹⁰ B2B: Business to Business – Empresa para Empresa.

5.4.1.6 VANTAGENS COMPETITIVAS

A empresa atua no mercado sendo assistência técnica e representante autorizada das maiores marcas em equipamentos e produtos hidráulicos, gerando em seus consumidores confiança e segurança em adquirir produtos do segmento na loja.

A Planeta Água está sempre buscando produtos inovadores no segmento com o intuito de se manter como referência, inclusive no que há de mais novo em termos tecnológicos.

A chamada “venda técnica”, que é o carro chefe da empresa lhe proporciona um alto poder competitivo, pois, na maioria das vezes, o cliente não sabe ao certo o que vai comprar, mas sabe qual a sua necessidade. Desta forma os atendentes solucionam a necessidade, oferecendo alternativas que os clientes não tinham conhecimento, ao contrário dos concorrentes locais que possuem dificuldade em identificar a necessidade e sana-la por falta de conhecimento técnico.

Outra vantagem competitiva da empresa é a ausência de um concorrente direto na região em que ela atua, pois, os concorrentes que oferecem soluções similares se encontram na cidade de Curitiba, capital do estado, localizada a cerca de 70 KM de distância de Paranaguá. É comum clientes residentes do litoral procurarem estas empresas, uma vez que a demanda supera a oferta destas soluções na região.

5.4.1.7 PÓS VENDA

Hoje não há um acompanhamento de pós-venda na empresa. O feedback que a empresa possui é através dos clientes que retornam à loja e comentam, reclamam e sugerem sobre o atendimento.

5.4.1.8 SATISFAÇÃO DOS ATUAIS CLIENTES

Entre os meses de maio e junho de 2017, foi aplicado um questionário elaborado pelos autores com os atuais clientes da empresa.

Este questionário teve como foco o atendimento da Planeta Água dado aos seus clientes.

As notas foram atribuídas de 1 a 5, onde 1 é péssimo, 2 é ruim, 3 é regular, 4 é bom e 5 é excelente. Também foi disponibilizado o espaço para que o cliente pudesse fazer alguma observação.

Ao todo, foram aplicados 116 questionários aos clientes.

FIGURA 3: RESULTADOS – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.

	Primeiro contato com a loja	Soluções apresentadas pela loja	Produtos/Serviços adquirido	Prazo de atendimento	Preço e forma de pagamento
1 - Péssimo	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%
2 - Ruim	0,8%	0,0%	0,0%	3,4%	2,6%
3 - Regular	13,8%	2,6%	7,8%	14,7%	16,4%
4 - Bom	69,0%	73,3%	66,4%	69,8%	75,0%
5 - Excelente	16,4%	25,1%	25,9%	11,2%	6,0%

FONTE: Os Autores (2017).

Para o primeiro contato e atendimento na loja, 69% dos clientes indicaram que o atendimento foi bom e 16,40% que o atendimento foi excelente.

Percebemos que a maior parte das opiniões foram positivas, sendo que somente 0,80% dos questionados responderem que o primeiro atendimento foi ruim.

Ao serem questionados a respeito da solução ofertada pela loja, nenhum cliente demonstrou uma opinião negativa, 100% das notas foram dadas de forma positiva.

Este resultado deve estar ligado a especialidade da empresa em ofertar soluções que satisfaçam o cliente e também solucionem seus problemas.

Para o quesito produto ou serviço adquirido as notas também foram positivas, a satisfação dos clientes deve-se ao fato da empresa buscar estar à frente de suas concorrentes, e também ofertar produtos e serviços que sejam inovadores e que possuam processos atualizados.

Para o prazo de atendimento tivemos resultados negativos, cerca de 4,30% dos clientes não estavam satisfeitos de algum modo com o prazo de atendimento.

Considerando que uma das maiores deficiências da empresa, quando levamos em consideração a produção é o cumprimento da agenda de atendimento do técnico externo.

Ao menos 7 clientes utilizaram o espaço para observações se referindo a demora do atendimento e as remarcações de horário.

Mas apesar dos resultados negativos, a maioria dos clientes atribuiu notas positivas ao prazo de atendimento. Consideramos que este resultado se deve ao fato de a empresa oferecer mão de obra especializada e serviços com garantia, e em razão de haver escassez de mão de obra qualificada no mercado.

Para os preços e formas de pagamentos ofertados, 97,40% dos clientes atribuíram notas positivas à empresa.

Apenas 3 clientes fizeram a observação referente aos preços praticados, os quais acharam muito caros.

5.4.2 PRODUÇÃO

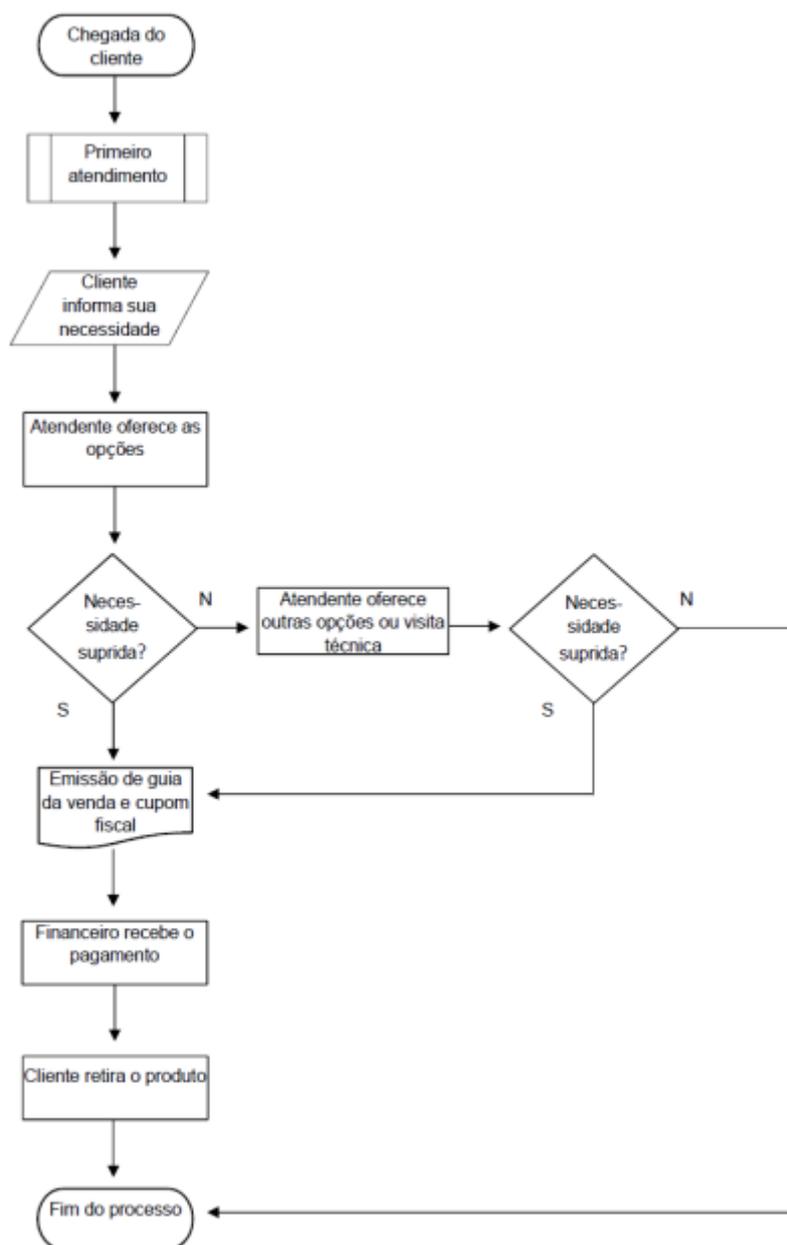
Na análise da produção iremos abordar os processos de rotina da empresa, tanto na área de varejo, como na prestação de serviços.

Para a análise foram elaborados fluxogramas, os quais ajudaram na compreensão dos fluxos e de suas interligações.

5.4.2.1 VENDAS NO BALCÃO

As vendas realizadas no balcão de atendimento se dão no seguinte fluxo. O cliente é atendido pelo balconista, auxiliar administrativo ou pelo próprio empreendedor. O cliente apresenta sua necessidade e a partir daí ele é orientado com informações técnicas a comprar determinado produto ou ainda, em casos mais específicos, é sugerida uma visita técnica até o local. Após a solução da necessidade apresentada anteriormente, o cliente passa pelo caixa onde automaticamente ao final da venda é emitida uma guia com a descrição da venda, retira sua nota, faz o pagamento e o atendimento é finalizado. O tempo para este procedimento pode variar muito de cliente para cliente e da necessidade dos mesmos. Abaixo apresentamos um fluxograma do processo.

FIGURA 4: FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE VENDAS NO BALCÃO



FONTE: Os Autores (2017)

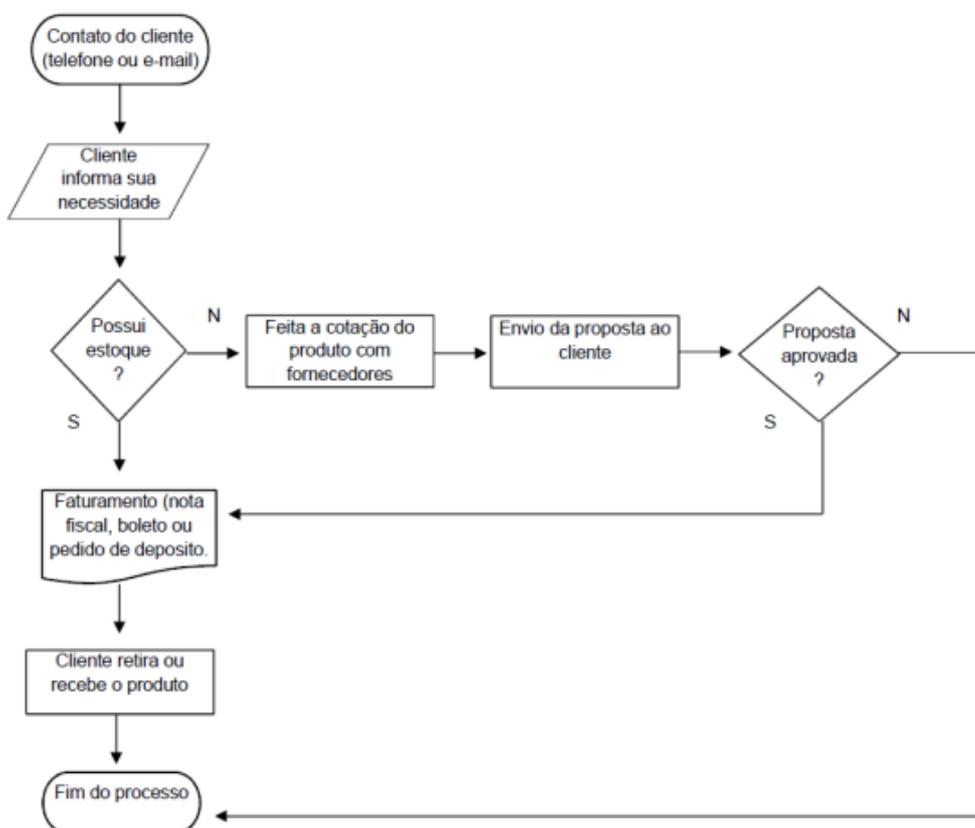
5.4.2.2 VENDA POR TELEFONE OU E-MAIL

Geralmente este tipo de venda é solicitada por grandes empresas que atuam na área portuária da cidade de Paranaguá e que procuram peças/produtos muito específicos de difícil acesso no mercado. Quando não há em estoque tal produto, são feitas cotações com fornecedores, apresentação

da proposta ao cliente, e se aprovado o pedido é realizado e entregue dentro de um prazo pré-determinado. Geralmente este prazo depende de fornecedor a fornecedor e é combinado com o cliente.

Depois de atendido, o pedido é encaminhado para o financeiro, onde são feitas emissões de notas fiscais e cobranças via boleto ou depósito bancário. Este tipo de atendimento é feito ou pelo empreendedor ou pelo gerente financeiro.

FIGURA 5: FLUXOGRAMA DE VENDAS VIA TELEFONE OU E-MAIL.



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.3 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS INTERNOS

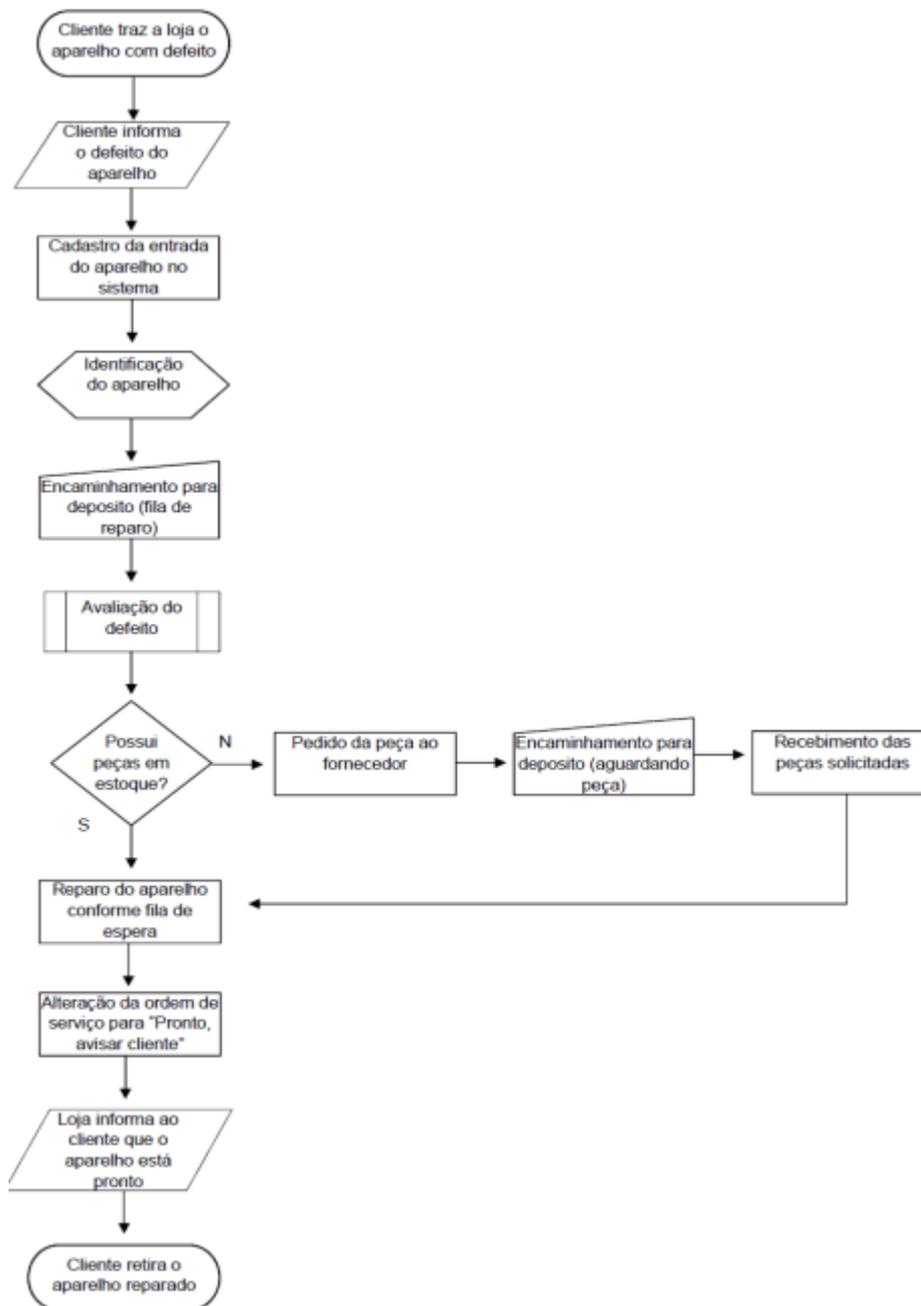
Caracterizado pelo reparo de aparelhos como chuveiros elétricos, torneiras, aquecedores, válvulas de descarga entre outros, os serviços internos são realizados na oficina que opera no interior da loja. O prazo médio para

reparo varia de 1 a 3 dias. O cliente traz o equipamento com defeito até a loja, o balconista, auxiliar administrativo ou o técnico interno o recebe, faz um cadastro, etiqueta o equipamento com sua devida identificação e o encaminha para a oficina. Este processo leva em torno de 5 minutos. O aparelho fica em um espaço reservado para os produtos que estão aguardando conserto. Funciona como uma espécie de fila, onde são organizados por ordem de chegada. O técnico interno leva aproximadamente 40 minutos por reparo. As peças geralmente usadas nesses reparos se encontram armazenadas em um pequeno estoque acessível dentro da oficina. Quando falta peça em estoque este aparelho fica em um outro espaço destinado a produtos em situação “aguardando peça”, quando a situação da ordem de serviços é alterada no sistema, a peça em falta entra automaticamente em uma lista para pedido de compra, onde fica separada por fornecedor e os pedidos são feitos periodicamente pelo empreendedor ou pelo auxiliar administrativo e o cliente é informado que o produto ficará pronto dentro de aproximadamente 15 dias.

Quando há peças em estoque o procedimento ocorre de forma rápida, assim que o aparelho é reparado ele fica reservado em um local de fácil acesso, a ordem de serviço é alterada para a situação “Pronto, avisar cliente”, o cliente é avisado via telefonema e vem até a loja retirar o produto, passa pelo caixa, faz o pagamento e a ordem de serviços é baixada no sistema finalizando o atendimento.

Entre estes processos de reparos em aparelhos também há os procedimentos de assistência técnica em garantia, que é quando os serviços prestados pela empresa são recebidos pelo fabricante e não pelo cliente. Neste caso o atendimento ocorre da mesma forma da prestação de serviços internos apenas mudando a forma de pagamento. É então emitida uma ordem de serviços no portal online do fabricante e o cliente apenas assina o formulário. Periodicamente são emitidas notas fiscais e enviadas aos fabricantes para o recebimento destes, que é feito através de depósitos bancários. Este processo ocorre uma vez por mês em um dia determinado para cada fornecedor. O responsável pela gestão desses procedimentos é o auxiliar administrativo.

FIGURA 6: FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS INTERNOS.



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EXTERNOS

Prestação de serviços externos: esta ação é iniciada pelo contato do cliente pessoalmente na loja ou via telefone. O atendente identifica a

necessidade do cliente, faz um cadastro e o coloca em uma fila de espera de agendamento no sistema da empresa já com uma prévia descrição da necessidade informada. O auxiliar administrativo diversas vezes por dia verifica esta fila e faz os agendamentos conforme a disponibilidade dos técnicos e a localização dos atendimentos, neste agendamento ele se aprofunda mais sobre a necessidade, buscando informações como marca do produto, tempo de uso, qual o tipo de defeito e local de instalação.

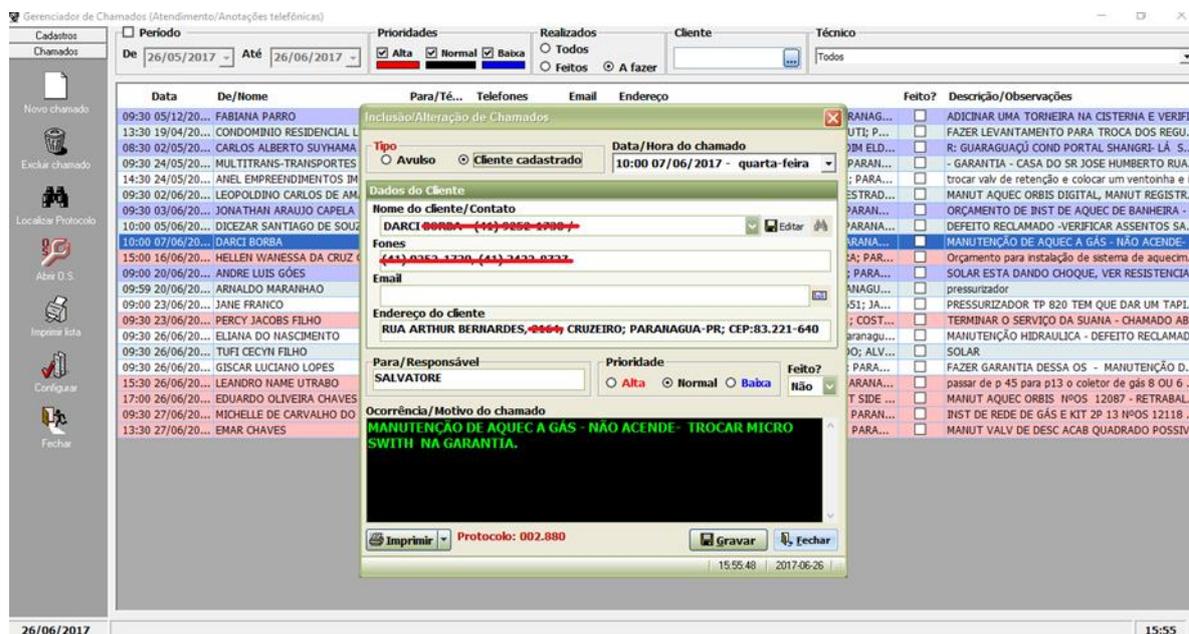
Conforme ilustra a figura a baixo, onde é demonstrada a tela do sistema de gerenciamento de atendimentos.

FIGURA 7: TELA DO SISTEMA – GERENCIADOR DE CHAMADOS (ATENDIMENTO TÉCNICO).

Data	De/Nome	Para/Té...	Telefones	Email	Endereço	Feito?	Descrição/Observações
09:30 05/12/20...	FABIANA PARRO	RAFAEL / ...	(41) 3423-4927	fabpar...	RUA APIACAS, 430/CASA; JD GUARAITUBA; PARANAG...	<input type="checkbox"/>	ADICINAR UMA TORNEIRA NA CISTERNA E VERIFI...
13:30 19/04/20...	CONDOMINIO RESIDENCIAL LEBLON	RAFAEL	(41) 8505-7436	lorisk@...	RUA XAVIER DA SILVA, 978/CONDOMINIO; TUBUTE; P...	<input type="checkbox"/>	FAZER LEVANTAMENTO PARA TROCA DOS REGU...
08:30 02/05/20...	CARLOS ALBERTO SUYHAMA ARTUR	FABRIZIO	(41) 3425-6906		Rua José Reis de Freitas, 211/SOBRADO 1; JARDIM ELD...	<input type="checkbox"/>	R: GUARAGUAÇÃO COMO PORTAL SHAGRI- LÁ S...
09:30 24/05/20...	MULTITRANS-TRANSPORTES E ARM...	RAFAEL	(41) 3420-7700	admini...	AV TUPI MAROM, 1066; SERPENTIA DO ROCHA; PARAN...	<input type="checkbox"/>	- GARANTIA - CASA DO SR JOSE HUMBERTO RUA...
14:30 24/05/20...	ANEL EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁ...	RAFAEL	(41)99839-9695	eduard...	AVENIDA CORONEL JOSÉ LOBO, 350; OCEANIA; PARA...	<input type="checkbox"/>	trocar valv de retenção e colocar um ventonha e l...
09:30 02/06/20...	LEOPOLDINO CARLOS DE AMARANTE	RAFAEL	(41) 3489-0054		RUA JULIO TEODORICO GUMARAES, 70/casa; ESTRAD...	<input type="checkbox"/>	MANUT AQUEC ORBIS DIGITAL, MANUT REGISTR...
09:30 03/06/20...	JONATHAN ARAUJO CAPELA	FABRIZIO	(41) 3424-2511		RUA MANOEL CORRÉA, 2573/casa; PALMITAL; PARAN...	<input type="checkbox"/>	ORÇAMENTO DE INST DE AQUEC DE BANHEIRA - ...
10:00 05/06/20...	DICEZAR SANTIAGO DE SOUZA	SALVATORE	(41) 3423-3350		RUA XAVIER DA SILVA, /APTO 1202; TUBUTE; PARANA...	<input type="checkbox"/>	DEFEITO RECLAMADO -VERIFICAR ASSENTOS SA...
10:00 07/06/20...	DARCI BORBA	SALVATORE	(41) 9252-173...		RUA ARTHUR BERNARDES, 2164; CRUZEIRO; PARANA...	<input type="checkbox"/>	MANUTENÇÃO DE AQUEC A GÁS - NÃO ACENDE...
15:00 16/06/20...	HELLEN WANESSA DA CRUZ GARCIA	Salvatore	(41)99266-852...	wane_...	RUA WILLIAN DE PAULA COELHO, 32; COSTEIRA; PAR...	<input type="checkbox"/>	Orçamento para instalação de sistema de aquecem...
11:00 17/06/20...	LEONARDO DOS SANTOS GERALDO	RAFAEL	(41) 3424-826...		RUA CONSELHEIRO CORREA, 1286/sobrado; BOCKMAN...	<input type="checkbox"/>	MANUTENÇÃO DE AQUEC A GÁS - DEFEITO RECL...
09:00 20/06/20...	ANDRE LUIS GÓES	FABRIZIO	(41)98511-3655		RUA ARISTIDES DE OLIVEIRA, 75; INDUSTRIAL; PARA...	<input type="checkbox"/>	SOLAR ESTA DANDO CHOQUE, VER RESISTENCIA...
09:59 20/06/20...	ARNALDO MARANHÃO	Fabrizio	(41) 9978-7417		RUA JOÃO PESSOA, 623/casa; COSTEIRA; PARANAGU...	<input type="checkbox"/>	pressurizador
13:51 22/06/20...	ANEL EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁ...	RAFAEL	(41)99839-9695	eduard...	AVENIDA CORONEL JOSÉ LOBO, 350; OCEANIA; PARA...	<input type="checkbox"/>	PORTO MADEIRO - VAZAMENTO Nº05 12101
09:00 23/06/20...	JANE FRANCO	RAFAEL	(41)99265-2407		RUA PASTOR RAFAEL BATISTA DE OLIVEIRA, 651; JA...	<input type="checkbox"/>	PRESSURIZADOR TP 820 TEM QUE DAR UM TAPI...
09:30 23/06/20...	PERCY JACOBS FILHO	RAFAEL			RUA THEODORICO DOS SANTOS, 550/APT 201; COST...	<input type="checkbox"/>	TERMINAR O SERVIÇO DA SUAENA - CHAMADO AB...
12:00 24/06/20...	EDUARDO OLIVEIRA CHAVES	RAFAEL	(41)99712-053...		RUA COMENDADOR CORREIA JUNIOR, 148/PORT SIDE ...	<input type="checkbox"/>	MANUT AQUEC ORBIS Nº05 12087 - RETRABAL...
09:30 26/06/20...	ELIANA DO NASCIMENTO	RAFAEL	(41)99226-1188		Avenida Gabriel de Lara, 335; João Guaberto; Paranaqu...	<input type="checkbox"/>	MANUTENÇÃO HIDRAULICA - DEFEITO RECLAMAD...
09:30 26/06/20...	TUPI CECYLI FILHO	FABRIZIO	(41) 3422-3644	tufi.fh...	TRAVESSA REPÚBLICA DO LIBANO, 22/SOBRADO; ALV...	<input type="checkbox"/>	SOLAR
15:30 26/06/20...	LEANDRO NAME UTRABO	RAFAEL	(41)99118-3010	utrabo...	DOMINGOS PEHEDA, 586/sem; ESTRADINHÁ; PARANA...	<input type="checkbox"/>	passar de p 45 para p13 o coletor de gás B OU 6...
17:30 26/06/20...	GISCAR LUCIANO LOPES	RAFAEL	(41) 3427-4216		RUA MONTEVIDÉU, 733/CASA; PARQUE AGARÉ; PARA...	<input type="checkbox"/>	FAZER GARANTIA DESSA OS - MANUTENÇÃO D...
09:30 27/06/20...	MICHELLE DE CARVALHO DO AMAR...	RAFAEL	(41) 3038-433...		RUA MANOEL CORRÉA, 1460/CASA; PALMITAL; PARAN...	<input type="checkbox"/>	INST DE REDE DE GÁS E KIT 2P 13 Nº05 12118

FONTE: Os Autores (2017).

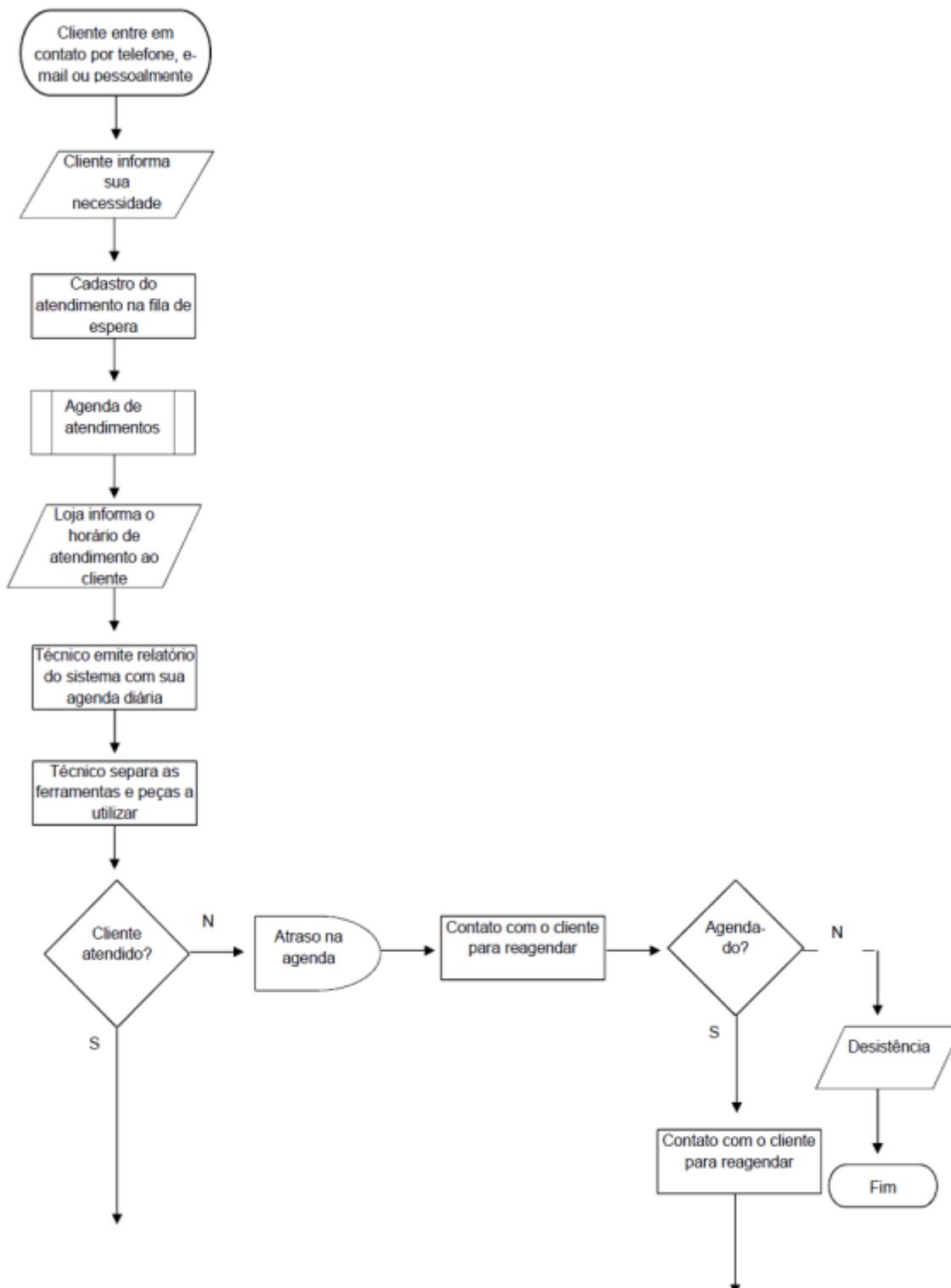
FIGURA 8: TELA DO SISTEMA – INCLUSÃO/ALTERAÇÃO DE CHAMADOS (ATENDIMENTO TÉCNICO).



FONTE: Os Autores (2017).

Feito este agendamento, o próprio técnico tem autonomia para entrar no sistema e imprimir os “chamados” do dia, como o roteiro já está traçado e os horários determinados, ele apenas separa suas ferramentas e peças que provavelmente usará nos atendimentos e sai para executá-los. Normalmente o auxiliar administrativo que faz os agendamentos já sabe em média em quanto tempo cada serviço é realizado, fazendo assim um intervalo razoável entre um e outro. Por exemplo: Instalação de aquecedor a gás gasta em torno de 2h30min, manutenção em válvula de descarga gasta em torno de 40min, manutenção em bomba pressurizadora em torno de 1h30 min., no entanto existem casos que o procedimento pode demorar por diversas complicações, podendo levar até um dia inteiro de serviço contínuo. Quando isso ocorre, o auxiliar administrativo é informado pelo técnico e faz um remanejamento da agenda, ligando para cada cliente dos próximos dois dias reagendando seus horários. É neste momento que se sente extrema falta de um técnico a mais, pois a empresa e os clientes ficam totalmente a mercê da disponibilidade do técnico. Em algumas situações os clientes desistem do atendimento por sua urgência e acabam procurando outros profissionais. Isto ocorre em média de 2 a 3 vezes por mês.

FIGURA 9: FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS EXTERNOS



FONTE: Os Autores (2017).

FIGURA 10: CONTINUAÇÃO – FLUXOGRAMA DE SERVIÇOS EXTERNOS



FONTE: Os Autores (2017).

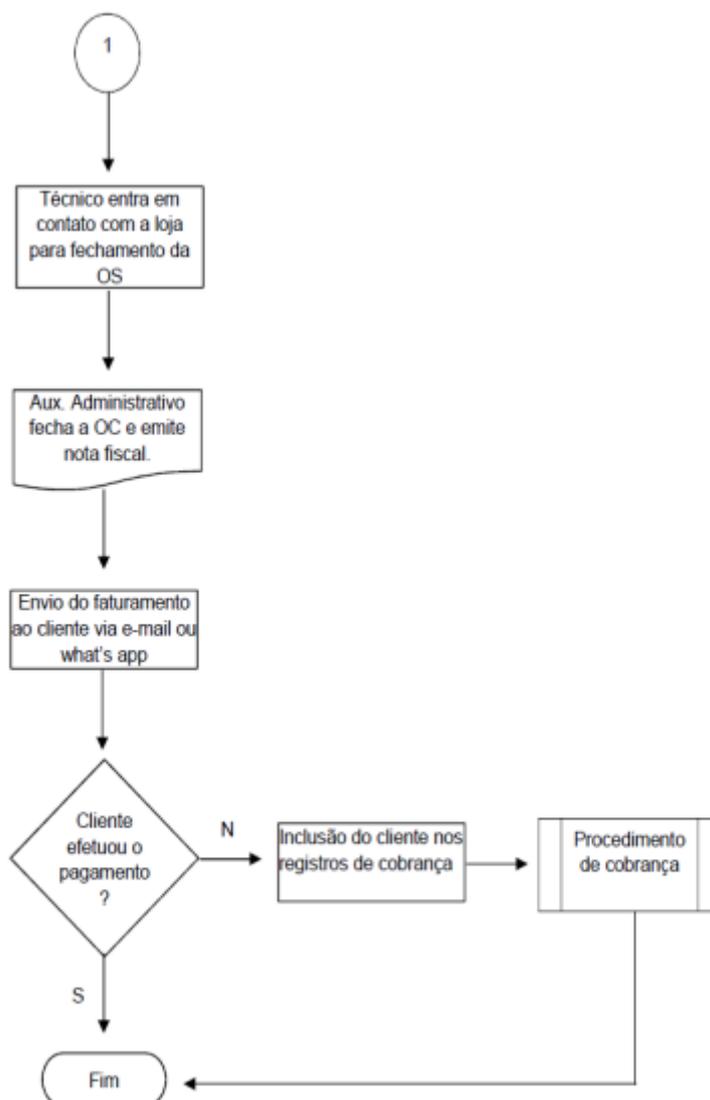
Quando o atendimento ocorre de forma planejada, dois tipos de procedimentos podem ocorrer:

Procedimento 1: Ao término do serviço, o técnico entra em contato com o auxiliar administrativo que faz o fechamento da ordem de serviços com os valores das peças e mão de obra, envia a nota fiscal para o cliente via *e-mail* ou *WhatsApp*¹¹ e o pagamento é feito no local com dinheiro ou cheque. Retornando à empresa, o técnico repassa os valores para o auxiliar administrativo que baixa as ordens de serviços fazendo a entrada no caixa.

Procedimento 2: Ao término do serviço, o técnico preenche uma ordem de serviços com as peças e mão de obra aplicadas, o cliente assina e essa ordem de serviços é repassada primeiro ao auxiliar administrativo que vai alterar a situação da ordem de serviços no sistema para “pronto, cliente avisado” e posteriormente passa para o financeiro que fará futuramente as cobranças.

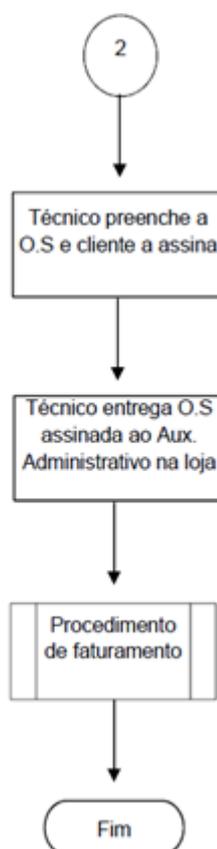
¹¹ Whats App: Aplicativo de mensagens instantâneas.

FIGURA 11: FLUXOGRAMA DO PROCEDIMENTO 1



FONTE: Os Autores (2017).

FIGURA 12: FLUXOGRAMA DO PROCEDIMENTO 2



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.5 ESTOQUE E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS

A gestão de estoque é realizada na sua maior parte pelo empreendedor.

A empresa possui uma demanda irregular, por se tratar da comercialização de produtos e serviços em hidráulica, as estações do ano impactam e muito na demanda. Por exemplo, aquecedores solar e a gás têm maior índice de vendas nos meses que antecedem o inverno, e produtos relacionados a piscinas, chuveiros, têm maior procura nos meses que antecedem o verão.

Também existem produtos com demanda regular, o que é o caso dos reparos hidráulicos e metais sanitários, que estão sujeitos somente ao acaso de algum sistema hidráulico vir a quebrar.

A técnica utilizada pela empresa para gerir o estoque é de previsão de demanda, dentro da experiência adquirida pelos empreendedores e pelos funcionários da loja, há o conhecimento de quais produtos vendem mais em certa época do ano e quais vendem menos.

Em se tratando de produtos que ocupam grande espaço físico e produtos com menor rotatividade, a empresa busca trabalhar com o estoque zero e com fornecedores que possuam entrega rápida, como por exemplo: sistemas de aquecimento solar e bombas d'água de uso muito específico.

O controle de estoque é feito por um sistema informatizado, o qual agrupa informações da entradas e saídas de notas fiscais.

Este software como muitos outros é controlado pela atividade humana, ou seja, necessita da entrada de informações feita por alguém é também da saída para manter o seu estoque atualizado.

O estoque virtual, hoje, não condiz com o estoque real. A entrada de materiais acontece perfeitamente, levando em conta que as notas fiscais precisam estar no sistema para serem pagas. Já a saída de materiais e devoluções é deficiente pelos seguintes fatores:

- a) Perdas e devoluções não são lançadas no sistema;
- b) Retirada de peças pelos sócios para uso particular;
- c) Vendas efetuadas sem a baixa no sistema.

Para que o estoque virtual esteja de acordo com o real, a empresa necessitaria fechar para balanço para fazer a contagem do seu estoque.

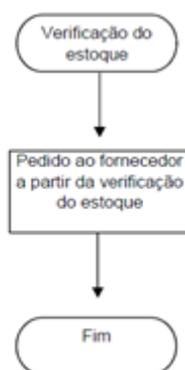
A deficiência do estoque virtual obriga que a percepção do empreendedor e dos colaboradores sobre a capacidade do estoque seja quase precisa, pois não há como saber onde estão os itens deficitários sem realizar a contagem do estoque.

Os pedidos de compra são feitos através de informações obtidas do sistema e observação na loja. Quando o sistema acusa estoque abaixo do ideal é conferido com o real. E por vezes apenas observando o estoque real na

prateleira se identifica a necessidade de incluir um novo pedido. O estoque ideal foi determinado ao longo dos anos pelos sócios com base em suas noções de venda.

Os pedidos são feitos periodicamente pelo empreendedor ou pelo auxiliar administrativo. Dependendo do fornecedor este processo de compra pode demorar de 30 minutos a 4 horas, geralmente são feitos com um representante comercial que vai até a empresa ou via *e-mail* quando são mais urgentes. Após feito o pedido, a mercadoria leva em média 7 dias para chegar na loja.

FIGURA 13: FLUXOGRAMA DE PEDIDO DE COMPRA



FONTE: Os Autores (2017).

No que se refere à armazenagem dos produtos, a empresa trabalha com um estoque padronizado, ou seja, produtos são agrupados de acordo com sua descrição, grupo e marca. Apesar de estarem agrupados, alguns nichos estão sem identificação.

FOTO 3: ESTOQUE INTERNO – NICHOS.



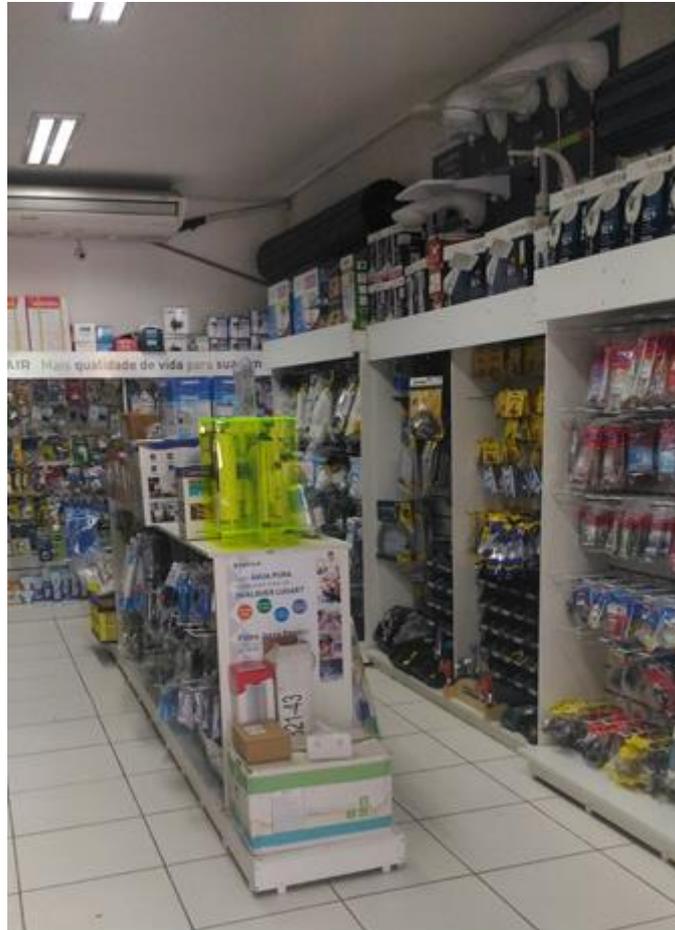
FONTE: Os Autores (2017).

Os produtos armazenados no autoatendimento são repostos de acordo com o seu tempo em estoque, ou seja, o que chegou primeiro, vende-se primeiro.

No autoatendimento, além dos produtos estocados, também estão dispostos produtos de mostruário e peças demonstrativas, como no caso abaixo, onde está exposta uma réplica de sistema de caixa acoplada na cor amarela, onde durante o atendimento o cliente poderá identificar qual peça ele necessita.

Atualmente, a empresa não utiliza nenhuma estratégia para disposição dos produtos no layout da loja.

FOTO 4: AUTO ATENDIMENTO.



FONTE: Os Autores (2017).

Já no estoque interno não há separação das peças antigas e recentes.

No estoque de peças da oficina, há descrição apenas em alguns produtos armazenados. Todos são agrupados por categoria, mas somente alguns nichos não possuem identificação. Os produtos que se encontram em reparo são armazenados em forma de fila, possuindo somente a identificação do seu processo de atendimento.

FOTO 5: ESTOQUE DE EQUIPAMENTOS AGUARDANDO REPARO.



FONTE: OS Autores (2017).

Também são estocados na oficina, aparelhos que foram deixados para reparo, mas não foram retirados pelos clientes. A empresa utiliza estes aparelhos como *backup*, enquanto o aparelho do cliente está na loja para reparo. Tanto os equipamentos, quanto os nichos não estão identificados.

FOTO 6: ESTOQUE DE APARELHOS DE BACKUP.

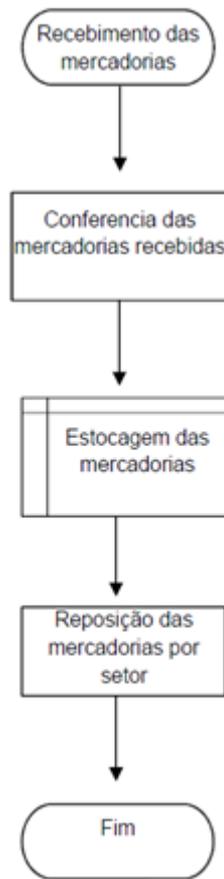


FONTE: Os Autores (2017).

Recebimento e reposição de mercadorias: O recebimento é feito por qualquer pessoa que esteja disponível no momento em que o transportador chega. Depois de recebido, quem faz a conferência da mercadoria é o balconista ou auxiliar administrativo. Já a reposição de mercadoria na loja é realizada por setor, por exemplo: reposição de peças de chuveiro é feita pelo técnico interno, peças de aquecedores pelo técnico externo, peças e produtos de autoatendimento pelo balconista ou o auxiliar administrativo. Dependendo também de fornecedor este processo pode demorar de 30min a 2h.

O procedimento de reposição é feito desta forma para que os técnicos organizem a melhor forma de encontrar as peças quando necessário em seus serviços, sendo que somente eles as utilizam. Também é uma maneira de não sobrecarregar outros colaboradores uma vez que não há um funcionário exclusivo para esta função.

FIGURA 14: FLUXOGRAMA DE RECEBIMENTO E REPOSIÇÃO DE MERCADORIAS.



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.6 LIMPEZA

A limpeza da empresa é feita uma vez por semana por uma pessoa contratada exclusivamente para esta função e que recebe pelo serviço prestado ao final de cada dia executado. Desenvolvido durante todo o período de expediente. Além de que outros funcionários ajudam a manter o espaço limpo e organizado durante a semana. Por se tratar de um ponto comercial na esquina de uma grande avenida, possui alto acúmulo diário de sujeira, necessitando assim esta manutenção.

5.4.2.7 ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DOS PROCESSOS DA EMPRESA

A partir da observação de atividades da empresa Planeta Água, na tabela abaixo contam 8 atividades de rotina da empresa e seus respectivos aspectos e impactos no meio ambiente.

QUADRO 5: ASPECTOS E IMPACTOS DO EMPREENDIMENTO.

Atividade	Aspectos	Impactos
Prestação de serviços hidráulicos	Geração de resíduos sólidos e lançamento de efluentes oleosos.	-Contaminação de recursos naturais (solo, hídricos).
Recebimento de produtos	- Geração de resíduos sólidos (embalagens); - Transporte.	- Contaminação do solo e de recursos hídricos; - Emissão de CO2 e alteração na qualidade do ar.
Rotina dos funcionários	Uso de copos reutilizáveis.	-Diminuição da geração de resíduos sólidos.
Vendas	Geração de resíduos sólidos (embalagens plásticas).	- Contaminação do solo e de recursos hídricos.
Impressões em geral	Consumo de recurso natural.	-Diminuição de recursos naturais.
Prestação dos serviços de oficina	Geração de resíduos sólidos, lançamento de efluentes oleosos e consumo de energia elétrica.	- Diminuição de recursos hídricos; -Contaminação do solo.
Atendimento ao cliente (Loja)	- Utilização de aparelhos ar condicionado; - Iluminação; - Utilização de copos descartáveis.	- Diminuição de recursos naturais; - Poluição do solo e de recursos hídricos.
Atendimento ao cliente a domicílio	- Utilização de veículos (Carros e motos)	- Emissão de CO2 e alteração na qualidade do ar.

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.8 ARRANJO FÍSICO

O arranjo físico da Planeta Água foi planejado de maneira que o cliente possa circular por toda a área de venda da loja. Existe uma área de autoatendimento, onde se encontram produtos expostos aos clientes, como torneiras, chuveiros, acessórios para banheiros e acabamentos. Nesse espaço também contém um balcão com capacidade para dois atendentes simultaneamente, podendo assim atender em média de 4 a 5 clientes ao mesmo tempo. Na parte de trás do balcão encontram-se mercadorias que necessitam de auxílio do atendente para serem adquiridas adequadamente, como reparos para registros, válvulas de descarga, torneiras e afins.

Além desse espaço há no interior na loja um depósito de mercadorias que fica fora do alcance dos clientes. Nesse recinto são armazenadas as mercadorias sobressalentes e as que ocupam bastante volume e não necessitam de exposição, como tubos e conexões, registros e peças para aquecedores a gás.

Existe ainda um ambiente utilizado como oficina, neste são guardadas as ferramentas utilizadas para serviços externos e internos, cada qual em uma disposição diferente para agilidade dos serviços prestados. Este mesmo ambiente dispõe também de uma bancada de serviços com um ponto específico para testes de chuveiros, aquecedores a gás e afins, e prateleiras com as peças dos chuveiros para conserto, onde trabalha um técnico para fazê-los e manter a organização do lugar. Nesse espaço é possível que o cliente entre e acompanhe os reparos e testes dos equipamentos.

Próximo à área de venda, porém de acesso também restrito aos clientes, contém um escritório. Nestes são executados todos os processos administrativos da empresa com capacidades para 3 pessoas trabalharem cada uma em sua estação de trabalho e em uma delas com uma janela que dá acesso à área de vendas e é utilizada como o caixa da loja, onde são feitos os pagamentos pelos clientes sem a necessidade de estes saírem da área de venda da loja. E ao fundo um banheiro para uso comum de todos.

A empresa trabalha em parcerias com seus fornecedores e credenciadores que patrocinam sua publicidade com a pintura da fachada, instalação de placas e expositores com suas devidas logomarcas. Desta forma, das 5 portas que existem no estabelecimento, 3 delas foram fechadas com vidro, onde 2 foram plotadas com ilustração destes fornecedores, 1 como vitrine e as outras 2 usadas como entrada e saída.

O espaço físico foi reformado recentemente, fazendo com que as vitrines ficassem mais atrativas ao serem vistas de fora e com que os clientes ao entrarem na loja, tenham facilidade em acessar e observar a maioria dos produtos disponíveis.

Porém, devido à reforma, o local do balcão de atendimento foi alterado e o layout da loja foi prejudicado, causando confusão aos clientes. Ao entrar na loja o cliente fica em dúvida a que lado do balcão ele deve se dirigir. O local onde o balcão de atendimento deve estar, precisa ser planejado estrategicamente de forma que, os balconistas possam ter total visibilidade da área de autoatendimento, e que após ser atendido o cliente se dirija ao caixa sem dificuldades para fazer o pagamento. Já o restante da área de venda, escritório, depósito e oficina se estabeleceram de forma que se conectam com facilidade a cada processo feito dentro da loja.

FOTO 7: ATUAL POSIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO.



FONTE: Os Autores (2017).

FOTO 8: ATUAL POSIÇÃO DO BALCÃO DE ATENDIMENTO.



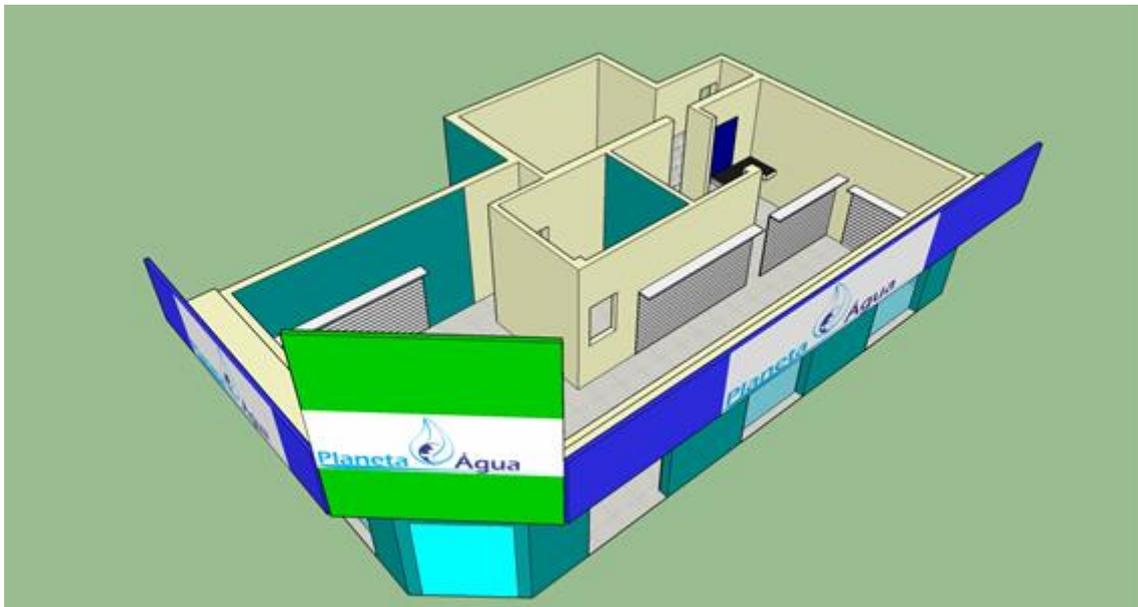
FONTE: Os Autores (2017).

Atualmente a fachada da loja possui espaços vazios, onde anteriormente estavam alocadas placas utilizadas para *marketing*.

Os espaços que hoje estão preenchidos com ações de *marketing*, são utilizados para *merchandising* e não para promover a loja.

Na planta abaixo é perceptível o tamanho reduzido da loja. Nas análises feitas anteriormente também foi abordado sobre a questão do estoque no autoatendimento, onde a falta de espaço impede melhorias de visualização dos produtos e maiores melhorias como disposição de mais nichos de estoque na oficina.

FIGURA 15: PLANTA DO ARRANJO FISICO DA EMPRESA.



FONTE: Os Autores (2017).

FIGURA 16: PLANTA DA FACHADA DA EMPRESA.



FONTE: Os Autores (2017).

FIGURA 17: PLANTA DA FACHADA DA EMPRESA.



FONTE: Os Autores (2017).

5.4.2.9 CAPACIDADE COMERCIAL E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Cada item vendido na Planeta Água é adquirido e armazenado de acordo com a estimativa de venda. Esses itens possuem sazonalidade, por

exemplo, no inverno vendem-se mais chuveiros, aquecedores a gás, torneiras elétricas, peças para chuveiros e resistências. No verão são vendidos mais os reparos hidráulicos devido à alta demanda de veranistas no litoral paranaense. De acordo com estas estimativas se avalia a capacidade de comercialização da empresa.

Hoje a empresa possui uma capacidade de comercialização maior do que a demanda real. Contando com a disponibilidade de atendimento de dois atendentes e um operador de caixa em tempo integral, é possível atender cerca de 4 clientes ao mesmo tempo. Porém, o movimento no balcão diariamente não alcança tal estimativa durante todo o período comercial da empresa. Havendo eventualmente alguns momentos de alto movimento como os primeiros dias do mês e aos sábados pela manhã, quando a loja está funcionando e o cliente dispõe de mais tempo para fazer suas compras e tirar suas dúvidas.

Os serviços de reparos de chuveiros, aquecedores e torneiras que são executados no interior da loja, são supridos com a disponibilidade de um técnico que trabalha meio período na empresa. Os aparelhos são reparados e entregues no mesmo dia ou no máximo no dia seguinte se houverem as peças necessárias em estoque.

Já a capacidade de prestação de serviços externos é inferior comparada à demanda de toda a região litorânea do Paraná. O técnico externo da Planeta Água atende em média de 2 a 6 clientes por dia dependendo do serviço contratado. E a demanda esperada por dia atinge cerca de 8 a 10 atendimentos, sendo necessário reagendar para os dias seguintes e em alguns casos o requerimento de outro técnico que possui outra função na empresa. Atitudes que acabam deixando os clientes insatisfeitos pela demora no atendimento.

Existem ainda atendimentos que necessitam prioridade, que fazem com que estes sejam colocados na frente dos clientes que já estão aguardando há algum tempo para serem atendidos.

5.4.2.10 CONTROLE DE QUALIDADE

Atualmente, a empresa não possui um controle de qualidade efetivo. No entanto está totalmente ciente da necessidade e pretende investir em um sistema de controle de maneira que todos os agentes envolvidos com a empresa se sintam satisfeitos, incluindo além é claro dos clientes, os funcionários, fornecedores, parceiros e vizinhos.

Apesar de não obter o controle de qualidade desejado até o momento, a empresa não abre mão de alguns critérios de segurança como, por exemplo, o fornecimento de EPI¹² para os funcionários, inspeção dos serviços realizados por um técnico responsável que segue a minúcia a norma nº 13103 para instalação de aparelhos a gás, entre outros.

5.4.3 SISTEMAS DE GESTÃO

Desde o início de suas atividades a empresa conta com sistemas de controle informatizados nas áreas de vendas, estoques, faturamentos, financeiro e emissão de notas fiscais. Podendo assim ter uma visão geral de suas finanças, estoque de alto e baixo giro, entradas e saídas entre outras informações caso fosse utilizado corretamente. Apesar de o sistema informatizado fazer um controle minucioso das operações da empresa, é preciso que tais informações estejam condizentes com a realidade. É necessária uma revisão no estoque real com o estoque virtual contando com perdas e devoluções entre outros pontos em que o sistema não é alimentado adequadamente.

¹²EPI: equipamento de proteção individual.

5.4.4 FINANCEIRO

Apesar de sua considerável trajetória no mercado e o grande potencial de visão do empreendedor, a empresa enfrenta diversos problemas financeiros desde a sua fundação. Estes problemas derivam da falta de um planejamento financeiro. Apontaremos neste diagnóstico os principais pontos que agravam sua situação econômica.

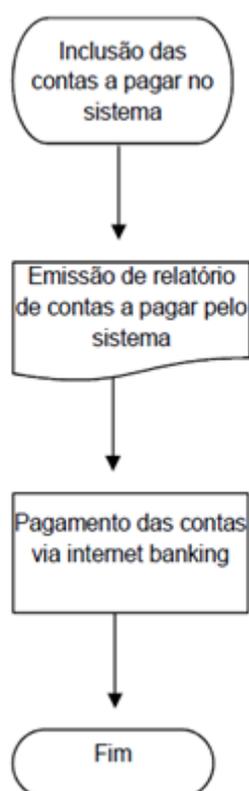
No setor de contas a receber, a empresa possui uma significativa deficiência em seu sistema de cobranças dos serviços executados a domicílio. Quando o pagamento do serviço não é realizado ao ser finalizado, o técnico retorna para a loja com a ordem de serviço assinada pelo cliente e posteriormente deveria ocorrer o pagamento. Mas, algumas vezes, o prazo para pagamento ultrapassa a data estipulada. Este método tem se mostrado extremamente ineficiente para a área financeira, uma vez que as contas não são recebidas na mesma medida em que são pagas. Isto ocorre em média com 40% dos atendimentos ao longo de cada mês, conforme levantamento.

O procedimento de contas a pagar é simples. Pagamentos aos fornecedores são lançados no sistema automaticamente conforme são lançadas as notas fiscais que dão entrada de mercadoria no estoque. Estes lançamentos são feitos pelo auxiliar administrativo. As contas fixas como água, luz, internet, aluguel, contador, funcionários e etc. são lançadas no sistema no início de cada ano com as datas programadas podendo alterar os valores de mês a mês, quem faz este processo todo ano é o gerente financeiro. Já as despesas diárias como combustível, materiais operacionais, alimentação entre outros, não possuem uma rotina rígida de lançamentos, o que acarreta no mal funcionamento do fluxo de caixa. Além disso, contas pessoais dos sócios são pagas pela conta bancária jurídica da empresa não tendo também um controle adequado ou data fixa para retiradas pró-labore.

Ao final de cada expediente, o sistema gera um relatório das contas que deverão ser pagas no dia em questão. As contas são todas pagas via

*internet banking*¹³ e os responsáveis por esses pagamentos são o empreendedor e o gerente financeiro. O procedimento de pagamento de conta leva em torno de 30min por dia.

FIGURA 18: FLUXOGRAMA DO CONTAS A PAGAR.



FONTE: Os Autores (2017).

Já o procedimento de contas a receber é um pouco mais complexo, como a empresa presta serviço a domicílio, é imprescindível a geração de “fiados”, uma pequena parcela de clientes vai até a loja logo após o atendimento para fazer o pagamento, a grande maioria não se manifesta. Nestes casos o procedimento ocorre da seguinte forma. O gerente financeiro, ao receber a ordem de serviços assinada pelo cliente faz o lançamento da mesma no sistema inserindo uma data de vencimento, esta data depende de cliente a cliente, no caso de clientes mais antigos o vencimento pode demorar de 15 a 30 dias, os clientes mais recentes de 2 a 5 dias. Todos os dias o

¹³ *Internet Banking*: plataforma bancária online.

sistema gera um relatório das contas a receber com vencimento naquele dia, a partir deste relatório o gerente financeiro faz as cobranças via telefone ou e-mail. Feitas essas cobranças os clientes podem ir fazer o pagamento na loja em dinheiro, cartão ou cheque ou solicitar emissão de boletos que são enviados por e-mail, ou ainda solicitar que alguém vá receber no local.

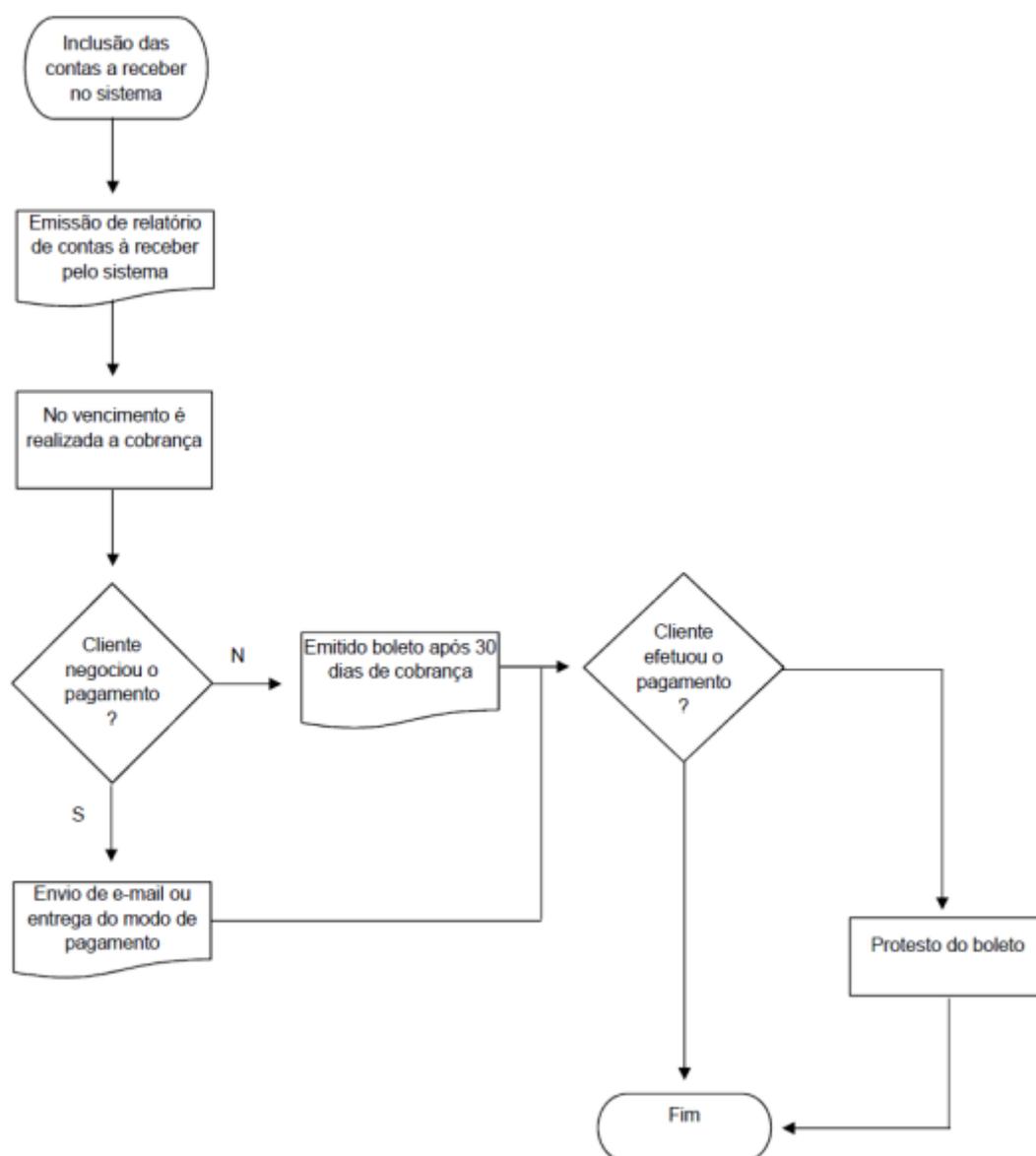
Quando o contato com o cliente não é obtido através de ligações ou e-mails esta cobrança segue para o dia seguinte e assim sucessivamente até conseguir o contato, ou ao passar de 30 dias um boleto bancário é emitido e levado até o local onde foi realizado o serviço. Geralmente, quem leva notas e boletos ou vai receber contas nas residências é o técnico externo ou o empreendedor. O que por vezes acaba sobrecarregando o técnico já que ele é o principal técnico da empresa.

A geração de boletos bancários é o método mais eficaz que a empresa encontrou para recebimento de contas vencidas, pois apesar de ter um custo para a empresa é um documento que gera juros e multas, em caso de inadimplência, o cliente é protestado. Este método por mais eficaz que seja, de alguma forma cria certo incômodo em alguns clientes, principalmente nos mais antigos que estão acostumados com o sistema deficitário de cobrança da empresa. Este é o método que o empreendedor menos procura utilizar.

A inadimplência na empresa já foi um grave problema em suas finanças, pois há cerca de 3 anos atrás, não havia um critério que exigisse dos clientes todos os dados necessários para o procedimento de protesta-lo caso não cumprisse com o pagamento de suas dívidas junto a empresa. Porém, devida à alta taxa de inadimplência neste período, foram adotados métodos onde cada atendimento, mesmo que para orçamento, são coletados dados completos do cliente, seja pessoa física ou jurídica, como CPF ou CNPJ, mais de um telefone, endereço completo e endereço de e-mail.

Em casos de serviços ou fornecimento de produtos mais caros, é feita ainda uma consulta de crédito a partir do CPF do cliente. Desta forma obteve-se a possibilidade de cobranças via boletos bancários, o que diminuiu drasticamente a taxa de inadimplência, atingindo hoje cerca de 8,6% ao ano dos serviços prestados a domicílio.

FIGURA 19: FLUXOGRAMA DO CONTAS A RECEBER.



FONTE: Os Autores (2017).

A cobrança pós-atendimento geralmente é feita via ligações telefônicas ou envio de e-mails, o que faz com que o cliente não tenha pressa em pagá-las, pois, não está gerando juros ou multas por atraso.

5.4.4.1 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS (DRE E BALANÇO PATRIMONIAL)

Para a elaboração dos demonstrativos contábeis, foram levantados os valores do investimento inicial, custos fixos e variáveis.

Nos próximos subcapítulos serão demonstrados através de tabelas, os valores e suas aplicações e a DRE e Balanço Patrimonial.

O Fluxo de caixa, o qual deveria compor este capítulo não foi elaborado, pois conforme afirmado no diagnóstico da empresa, a mesma não possui controles eficazes de entradas, informações cruciais para elaboração do demonstrativo de fluxo de caixa.

5.4.4.1.1 INVESTIMENTO INICIAL E DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS

Nas tabelas abaixo estão expressos os itens e valores investidos inicialmente na empresa pelos empreendedores.

TABELA 1: INVESTIMENTO INICIAL.

Item	Descrição	%
1.	Aluguel	1%
2.	Reforma	36%
3.	Frota	39%
4.	Móveis	10%
5.	Equipamentos	8%
6.	Ferramentas	7%
Total		100%

FONTE: Os Autores (2017).

TABELA 2: DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS.

Item	Descrição	%
1.	Alvará de funcionamento	19%
2.	Honorários Contador	38%
3.	Cartões de visita	17%
4.	Divulgação	26%
Total		100%

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.4.1.2 CUSTOS FIXOS

Os dados apresentados nas tabelas 3 e 4 se referem ao percentual de cada custo sobre os custos fixos mensais totais do ano de 2016 da empresa Planeta Água.

TABELA 3: CUSTOS FIXOS MENSAIS - JANEIRO A JULHO/2016.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Contador	10,36%	10,37%	9,65%	8,91%	8,79%	9,60%	10,03%
Aluguel	36,69%	36,72%	34,17%	31,54%	31,12%	34,00%	35,51%
Alarme	2,92%	3,02%	3,01%	2,77%	2,74%	2,99%	3,12%
Água	4,77%	4,88%	4,45%	4,31%	4,05%	4,51%	4,62%
Luz	9,01%	9,42%	16,14%	22,04%	20,78%	11,22%	8,45%
Telefonia fixa	4,16%	4,45%	4,23%	3,90%	3,74%	4,34%	4,01%
Telefonia móvel	12,01%	11,04%	9,65%	9,27%	10,61%	13,86%	11,15%
Internet	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,81%
Diarista	9,41%	9,42%	8,76%	8,09%	7,98%	8,72%	9,10%
Técnico de informática	2,35%	2,35%	2,19%	2,02%	2,00%	2,18%	2,28%
Ciee	3,48%	3,48%	3,24%	2,99%	2,95%	3,23%	3,37%
Aluguel maquinas de cartão	4,84%	4,85%	4,51%	4,16%	4,11%	4,49%	4,69%
Sistema de consulta de crédito	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,13%	0,86%	0,86%
Total Mensal	100%						

FONTE: Os Autores (2017).

TABELA 4: CUSTOS FIXOS MENSAIS - AGOSTO A DEZEMBRO/2016.

	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Contador	10,01%	10,38%	10,34%	10,14%	9,98%	9,89%
Aluguel	35,45%	36,77%	36,61%	35,92%	35,33%	34,99%
Alarme	3,12%	3,24%	3,22%	3,16%	3,11%	3,03%
Água	4,71%	4,88%	4,76%	5,14%	4,95%	4,67%
Luz	8,53%	7,07%	8,04%	6,96%	9,14%	11,40%
Telefonia fixa	4,52%	4,63%	4,81%	3,80%	3,91%	4,21%
Telefonia móvel	10,70%	11,10%	10,44%	11,12%	11,18%	11,01%
Internet	2,50%	2,64%	2,58%	3,98%	3,88%	1,53%
Diarista	9,09%	9,43%	9,39%	9,21%	9,06%	8,97%
Técnico de informática	2,27%	2,36%	2,35%	2,30%	2,26%	2,24%
Ciee	3,36%	1,74%	1,74%	1,70%	1,68%	2,75%
Aluguel maquinas de cartão	4,68%	4,86%	4,83%	4,74%	4,67%	4,62%
Sistema de consulta de crédito	1,05%	0,90%	0,89%	1,82%	0,86%	0,70%
Total Mensal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Sobre Receita Bruta Anual			4,60%			

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.4.1.3 CUSTOS VARIÁVEIS

Os dados das tabelas 5 e 6 se referem ao percentual de cada custo sobre os custos variáveis mensais do ano de 2016.

TABELA 5: CUSTOS VARIÁVEIS MENSIS – JANEIRO A JULHO/2016.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
Material de expediente	2,81%	2,87%	2,79%	4,77%	2,95%	1,65%	2,48%
Material de limpeza	2,81%	2,87%	2,79%	2,38%	2,95%	1,65%	2,48%
Embalagens	6,94%	7,09%	6,88%	5,89%	7,29%	4,07%	6,13%
Material de copa	3,30%	3,37%	3,28%	2,80%	3,47%	1,94%	2,92%
Suprimentos para realização de serviços	10,57%	10,80%	10,49%	8,97%	11,11%	6,20%	9,34%
Combustível	63,43%	64,79%	62,94%	53,83%	66,67%	37,20%	56,05%
Manutenção de frota	0,00%	0,00%	0,00%	16,82%	0,00%	46,50%	1,17%
Manutenção de ar condicionado	0,00%	6,75%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Manutenção de espaço físico	7,39%	0,00%	3,18%	0,00%	0,00%	0,00%	12,99%
Transportes / fretes	2,75%	1,46%	7,65%	4,54%	5,55%	0,80%	6,44%
Total mensal	100%						

FONTE: Os Autores (2017).

TABELA 6: CUSTOS VARIÁVEIS MENSIS – AGOSTO A DEZEMBRO/2016.

	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Material de expediente	5,89%	2,49%	2,92%	2,56%	2,67%	3,06%
Material de limpeza	2,95%	2,49%	2,92%	2,56%	2,67%	2,63%
Embalagens	7,28%	6,15%	7,20%	6,33%	6,60%	6,49%
Material de copa	3,47%	2,93%	3,43%	3,01%	3,14%	3,09%
Suprimentos para realização de serviços	11,09%	9,37%	10,98%	9,64%	10,05%	9,88%
Combustível	66,56%	56,22%	65,87%	57,83%	60,30%	59,31%
Manutenção de frota	1,04%	18,74%	0,00%	18,07%	13,28%	9,64%
Manutenção de ar condicionado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,56%
Manutenção de espaço físico	0,00%	0,00%	3,33%	0,00%	0,00%	2,24%
Transportes / fretes	1,72%	1,61%	3,36%	0,00%	1,29%	3,10%
Total mensal	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% Sobre Receita Bruta Anual	3,41%					

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.4.1.4 SALÁRIOS E ENCARGOS SOCIAIS

Na tabela abaixo, seguem os valores percentuais de salários e encargos sociais sobre os valores totais do ano de 2016.

TABELA 7: SALÁRIOS E ENCARGOS MENSIS – ANO DE 2016.

		Mão de Obra			Encargos Sociais	
Nome	Cargo	Salário	1/3 Férias	13 ^o Salário	Benefícios	FGTS
Salvatore	Diretor Gerente	33,91%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Administrativo / Financeiro	16,95%	0,00%	25,65%	400,00%	0,00%
Nayara	Gerente Técnico	16,95%	0,00%	25,65%	400,00%	0,00%
Daniely	Balconista	8,14%	25,29%	12,31%	427,20%	97,69%
Rafael	Técnico Externo	10,17%	31,59%	15,38%	208,00%	145,47%
Juliano	Técnico Interno	4,07%	12,64%	6,16%	140,00%	48,00%
Carol	Auxiliar administrativo	9,81%	30,47%	14,84%	419,64%	126,34%
Total Mensal		100%	100%	100%	100%	100%
% Sobre Receita Bruta Anual		15,18%	0,14%	0,84%	1,88%	0,47%

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.4.1.5 IMPOSTOS

Os dados reais foram omitidos como forma de preservar a empresa.

5.4.4.1.6 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE).

A demonstração de resultados do exercício de 2016 foi omitida como forma de preservar os dados financeiros da empresa.

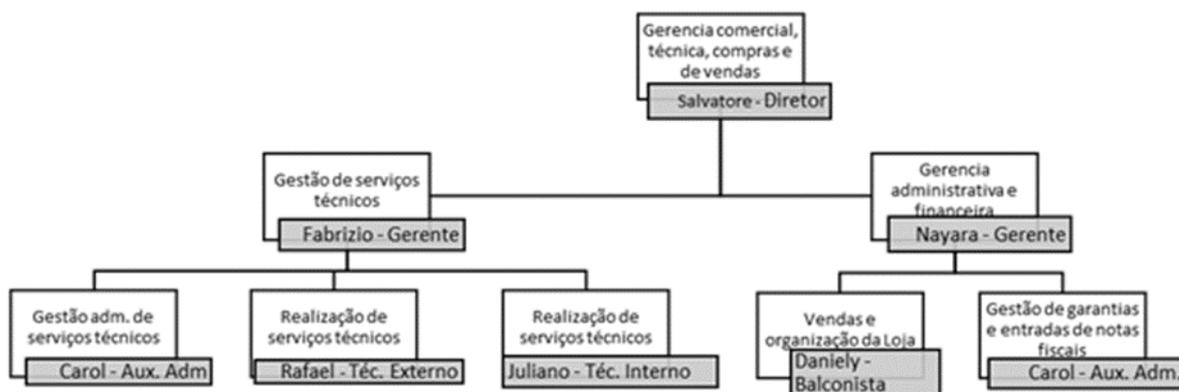
5.4.4.1.7 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial do ano de 2016 foi omitido como forma de preservar a empresa.

5.4.5 GESTÃO DE PESSOAS

A empresa Planeta Água possui um quadro de funcionários que contempla 8 pessoas, destas, 3 são sócios administradores (1 diretor, 1 administrativo financeiro e 1 técnico responsável), 1 Balconista, 1 Gerenciador de serviços e auxiliar administrativo, 1 Técnicos Externos e 1 Técnico Interno.

FIGURA 20: ORGANOGRAMA DE FUNÇÕES.



FONTE: Os Autores (2017).

Demissões e admissões de funcionários são feitas muito esporadicamente, geralmente em casos de substituição de cargos, os responsáveis são o empreendedor ou o gerente financeiro.

O pagamento de funcionários é feito todo quinto dia útil do mês pelo gerente financeiro, onde faz a subtração das retiradas ao longo do mês, apresenta ao funcionário e faz uma transferência bancária a cada um referente ao valor final.

5.4.5.1 DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

QUADRO 6: FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES.

Nome	Função	Responsabilidades
Salvatore	Diretor	Responsável pela gerencia comercial, técnica, vendas e compras.
Fabrizio	Gerente Técnico	Responsável técnico por supervisionar todos os serviços.
Nayara	Gerente Administrativo	Responsável pelos processos administrativos, financeiros e gestão de pessoas.
Carol	Auxiliar Administrativo	Responsável pela gestão de garantias, entradas de nota fiscais e gestão administrativa dos serviços externos (agendamentos e lançamentos do que foi executado nas ordens de serviços).
Daniely	Balconista	Responsável por atendimento no balcão, reposição de mercadoria, gestão de estoque, limpeza e organização.
Rafael	Técnico Externo	Responsável pelos trabalhos técnicos externos.
Juliano	Técnico Interno	Responsável pelos trabalhos técnicos internos.

FONTE: Os Autores (2017).

5.4.5.2 NECESSIDADE DE PESSOAL

Para o funcionamento ideal das operações da empresa é necessário o seguinte quadro:

QUADRO 7: NECESSIDADE DE PESSOAL.

Cargo / Função	Qualificação necessária	Faz parte do quadro atual
Administrador diretor	Sócio diretor	Sim
Gestão financeira / Operador de caixa	Sócio administrador	Sim
Balconista 1	Experiência em vendas	Sim
Balconista 2	Experiência em vendas	Não
Gestor dos serviços e assistências técnica	Experiência em gestão	Sim
Técnico responsável	Sócio - Formação técnica	Sim
Técnico Externo 1	Treinamento adequado	Sim
Técnico Externo 2	Treinamento adequado	Não
Técnico Interno	Treinamento adequado	Sim
Faxineira	Limpeza e Organização	Não

FONTE: Os Autores (2017).

De acordo com a projeção acima, a Planeta Água necessita ainda de três funcionários para completar seu quadro ideal. Um balconista, uma faxineira e um técnico externo a mais. Atualmente os funcionários da área administrativa se desdobram em atuar em diversas funções. Para aumentar a qualificação e desenvolvimento de habilidades dos funcionários é necessário que os mesmos não sejam sobrecarregados em atender todas as demandas da loja.

Devido à imensa dificuldade em encontrar pessoal qualificado ou interessado em se qualificar a desempenhar as tarefas necessárias, e também a falta de recursos da empresa em manter mais funcionários, o quadro

permanece incompleto até o momento. No entanto, é prioridade para a empresa que este quadro esteja completo para melhor atender a clientela e assim não mais sobrecarregar os funcionários já atuantes, aumentando também a lucratividade nos serviços que a empresa presta.

A contratação de um técnico externo é imprescindível para melhorar a qualidade do atendimento dos serviços a domicilio, pois somente um técnico não consegue atender a demanda existente. A empresa, em situações anteriores contratou e treinou novos técnicos, os quais depois de adquirir experiência saíram da Planeta Água para trabalhar por conta própria.

5.4.5.3 SATISFAÇÃO DO EMPREENDEDOR E DOS FUNCIONÁRIOS

Ao longo do diagnóstico feito na empresa, foram feitas entrevistas com o empreendedor e pesquisas com os funcionários.

Pela empresa não possui o setor ou rotinas de gestão de pessoas, consideremos importante comparar as opiniões dos dois lados e perceber quais são os pontos fracos e forte da empresa na visão do empreendedor e funcionários que estão expressos no quadro abaixo.

QUADRO 8: PONTOS FORTES E FRACOS DA PLANETA ÁGUA NA VISÃO DOS COLABORADORES.

Pontos Fortes	Trabalho em Equipe
	Relacionamento Interpessoal
	Satisfação com a Imagem da Empresa no Mercado
	Remuneração
Pontos Fracos	Atendimento ao Cliente
	Centralização de Conhecimento
	Relacionamento com o Empreendedor
	Rotinas Empresariais

FONTE: Os Autores (2017).

Entre as respostas dadas por funcionários e empreendedor, o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal ganhou grande destaque positivo. Consideremos que este dado está ligado a centralização da figura do empreendedor, onde o mesmo procura participar de todos os processos da empresa.

Os colaboradores também destacaram a satisfação com a imagem da empresa no mercado, dado o qual pode ser contraditório ao fato deles estarem insatisfeitos com o atendimento ao cliente, fator crítico para a imagem da empresa diante do seu mercado.

Somente um funcionário disse estar insatisfeito com a remuneração, este funcionário é o técnico externo, sobrecarregado com serviços, parece não estar satisfeito com a remuneração recebida. A empresa informou que está negociando com o funcionário, tanto sobre a remuneração, quanto sobre as obrigações do funcionário.

Os pontos fracos destacados pelos funcionários foram, o atendimento ao cliente e as rotinas empresarias. O atendimento ao cliente tem a sua maior deficiência na prestação de serviços externos, sendo que a empresa conta com um técnico, e este técnico não consegue suprir a demanda da região. Os reagendamentos causados por atrasos de atendimentos anteriores, causa insatisfação nos clientes e possível promoção negativa do empreendimento.

A empresa não possui setores claramente separados, considerando o seu porte, não haveria como haver a separação de muitos setores. Os funcionários expressaram ter uma satisfação média com as rotinas dos setores, sendo que, como dito anteriormente, a maioria dos funcionários exerce mais de uma função, em mais de uma área.

O próprio empreendedor ressaltou que a comunicação entre ele e os funcionários é falha no que se refere a transmissão de conhecimento, sendo que ele é o maior responsável por oferecer as soluções aos clientes.

5.4.5.4 TERCEIRIZAÇÃO

Além dos serviços de reparos e soluções hidráulicas, a Planeta Água oferece a seus clientes mão de obra especializada quando se trata de instalação dos sistemas de aquecimento de grande porte, como os aquecedores solar e de infraestrutura hidráulica e de gás, geralmente em vendas casadas. Esta mão de obra é inteiramente terceirizada por outra empresa, a qual foi formada por uma equipe de técnicos ex-funcionários da Planeta Água. Estes, por sua vez, obtiveram treinamento adequado enquanto funcionários, por tanto é formada uma parceria entre as duas empresas que reconhecem a capacitação uma da outra.

A terceirização da mão de obra funciona da seguinte maneira: O cliente vai até a Planeta Água solicita o serviço a ser realizado, o equipamento e todo o material necessário é fornecido pela empresa e a mesma repassa o atendimento a empresa terceirizada a qual combina com o cliente final seus horários e valores. Não há relações financeiras entre as duas empresas. Porém há a certeza de um atendimento rápido e qualificado garantindo assim a satisfação de seus clientes tanto na compra dos equipamentos quanto em suas instalações.

A empresa terceirizada oferece a garantia necessária em seus serviços prestados. No entanto, quando há a necessidade de manutenção preventiva ou algum reparo nestes equipamentos instalados, estes atendimentos são prestados por funcionários efetivos da Planeta Água, dando a continuidade no atendimento ao cliente pelo mesmo canal.

5.5 ANÁLISE FOFA

FIGURA 21: FOFA.



FONTE: Os Autores (2017).

5.6 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS

5.6.1 MARKETING

Proposta 1: Padronização do atendimento com inclusão de uniformes para os funcionários, tanto os que atendem no interior da loja, como os técnicos que prestam serviços a domicílio.

Segue abaixo ilustração da proposta.

FIGURA 22: SUGESTÃO DE UNIFORMES.



FONTE: Os Autores (2017).

Proposta 2: Plotagem da frota como forma de identificação e propaganda.

Proposta 3: Elaboração de uma arte para a fachada da loja de forma que fique claro qual o ramo de atividade da empresa e quais serviços prestados por ela.

Proposta 4: Devido ao pouco espaço físico da empresa a melhoria da disposição dos produtos nas prateleiras é dificultada, porém propomos melhor separação por setor e melhor disposição dos produtos mais vendidos fazendo alterações de acordo com sua sazonalidade.

Proposta 5: Alterar a posição do balcão de atendimento de forma que os atendentes tenham total visibilidade da área de venda e que após ser atendido no balcão, o cliente se direcione ao caixa sem dificuldades visuais.

Proposta 6: Finalização do website da empresa para promover os produtos e serviços ofertados, e oferecer informações sobre a empresa.

Proposta 7: Utilização de redes sociais para divulgação da loja, divulgação de promoções para atrair novos clientes e aumentar o vínculo da empresa com seus clientes.

Proposta 8: Acompanhamento das margens de venda dos produtos a fim de verificar se as estratégias estão dando o retorno esperado.

Através das propostas anteriores sugerimos a empresa que o foco de sua atuação seja a venda técnica, tanto para aumentar os resultados da empresa, quanto para diminuir a dependência dos serviços técnicos como diferenciação.

5.6.1.1 5W2H – PLANO DE AÇÃO – MARKETING

QUADRO 9: PLANO DE AÇÃO – MARKETING I.

What	Inclusão de uniformes para funcionários	Plotagem da frota	Elaboração de uma arte para a fachada da loja	Melhorar disposição dos produtos nas prateleiras
Why	Padronizar atendimento	Padronizar atendimento	Melhorar visibilidade da loja e entendimento do nicho da empresa	Para que os clientes possam localizar os produtos por setor sem dificuldades
Where	Na empresa (funcionários que executam atendimento dentro e fora da empresa)	Na empresa	Na empresa	Na empresa
When	Início do 2º Semestre de 2017	Início do 2º Semestre de 2017	Imediato	Imediato
Who	Gerente administrativo	Sócio diretor	Sócio diretor	Balconista e auxiliar administrativo
How	Encomenda de confecção de uniformes com a logomarca da empresa para um fornecedor	Encomenda de confecção de plotagem para um fornecedor	Elaborar a arte junto a uma empresa de comunicação visual e encomenda da mesma	Alterar disposição dos produtos separando por setores e respeitando suas sazonalidades
How Much	R\$ 625,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.200,00	Sem custo

FONTE: Os Autores (2017).

QUADRO 10: PLANO DE AÇÃO – MARKETING II.

What	Alterar posição do balcão de atendimento	Finalização do Website	Utilização de redes sociais	Acompanhamento das margens de venda
Why	Melhorar layout da loja	Melhorar a comunicação com o cliente, promover os produtos e serviços ofertados, oferecer informações sobre a empresa	Divulgação da loja, divulgação de promoções para atrair novos clientes e aumentar o vínculo da empresa com seus clientes	Verificar se as estratégias estão dando o retorno esperado
Where	Na empresa	Empresa especializada	Na empresa	Na empresa
When	Imediato	Imediato	Imediato	Imediato
Who	Sócio diretor	Empresa especializada	Gerente administrativo	Os sócios
How	Posicionar estrategicamente o balcão de atendimento de forma que os atendentes possam ter total visibilidade da área de venda e que após atendido, o cliente se dirija ao caixa sem dificuldades	Elaborar o site junto a uma empresa especializada e encomenda da mesma	Elaboração de páginas em redes sociais, fazendo acompanhamento de sugestões e reclamações com respostas claras	Acompanhar as margens de vendas por grupos de produtos e serviços
How Much	Sem custo	R\$ 69,90 ao mês	Sem custo	Sem custo

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.2 PROPOSTA ESTRATÉGICA DE PRODUÇÃO

Como proposta estratégica de produção, abordamos assuntos relacionadas a organização do espaço funcional e de atendimento, organização da agenda do técnico externo, rotina de limpeza, gestão de estoque e layout.

5.6.2.1 SERVIÇOS DE OFICINA

Na oficina, as propostas estão relacionadas a organização do layout de produção.

Proposta 9: organização dos nichos de estoque dos produtos para conserto e consertados.

Proposta 10: Identificação dos nichos de acordo com os produtos armazenados.

5.6.2.2 SERVIÇOS EXTERNOS

Ao analisarmos os serviços prestados pelo técnico a domicílio, os resultados obtidos se referem à organização da agenda de atendimento, a finalização da prestação dos serviços e o pagamento a ser efetuado pelo cliente.

Proposta 11: Organização da agenda de atendimento de acordo com a fila de espera e distância entre os atendimentos. Esta proposição de melhoria está relacionada a otimização do tempo do técnico e também, a diminuição dos gastos com combustível e emissão de gases poluidores.

Proposta 12: Implantação de modelo de O.S. com: Tipo e descrição dos serviços realizados, tempo de atendimento, peças utilizadas, formas de pagamento disponíveis, *QR Code*¹⁴ para acesso a O.S no futuro site da empresa e espaço para assinatura do cliente e do técnico.

¹⁴ QR Code: Código de barras bidimensional.

FIGURA 23: MODELO DE O.S ATUAL – PLANETA ÁGUA.


PLANETA ÁGUA SOLUÇÕES HIDRÁULICAS LTDA
 RUA PREF. ROQUE VERNALHA, 1014 - VILA PARANAGUÁ - 83221-000 - PARANAGUÁ-PR
 PROX VIADUTO MANFREDO CÔMINESE
 (41) 3423.6408
 atendimento@planetaaguasolucoes.com.br



 PARANAGUA, 27 de Junho de 2017

Orçamento da Ordem de Serviço Nº 11986						
Cliente	FERNANDA XXXXXXXXXXXX	Contato				
Endereço	RUA ITAMARANDIBA, XXXXXX SANTOS DUMONT, PARANAGUÁ-PR, CEP:83.209-255					
CNPJ/CPF	XXXXXXXXXX					
Fones	(41) 3423.6408 / (41) 99943.5439	Email				
EQUIPAMENTO						
PRODUTO	VALVULA DE DESCARGA	Entrada	25/05/17			
MARCA	HYDRA	MODELO	hydra lisa 2			
TENSAO / POT.		Nº SERIE				
Acessórios						
Observações	Imobiliaria que vai fazer o pagamento.					
Defeito Reclamado	MANUTENÇÃO DE 2 VALVULAS DE DESCARGA, 1 REGISTRO GERAL E 1 REGISTRO DE CHUVEIRO. LIGAR UNS 10 MIN ANTES DE IR.					
Valores do Orçamento						
Peças a substituir		Qty	Vi Un	Total		
4390.035-SEDE VALVULA DESC HYDRA LISA II		1	35,00	35,00		
349437-21-KIT REPARO P/VALV.DESCARGA HYDRA LISA II		1	36,50	36,50		
4686.325-REPARO VALVULA DESC HYDRA 2550 MAX / CLEAN ORIG		1	37,95	37,95		
10824-MVS TORN. E REG C/ CHAVETA R.01 AMARELO IMPERATRIZ		1	14,90	14,90		
4312.060-SCJ TAMP A HYDRA MAX ORIG		1	30,00	30,00		
Serviços a executar		Responsável	Inicio	Fim	Qty	Total
VALVULA DE DESCARGA - MANUTENÇÃO		Rafael Pereira Simões	10:47		1,00x	50,00
VALVULA DE DESCARGA - ADICIONAL		Rafael Pereira Simões	10:47		1,00x	25,00
REGISTRO - ADICIONAL		Rafael Pereira Simões	10:47		1,00x	25,00
REGISTRO - ADICIONAL		Rafael Pereira Simões	10:47		1,00x	25,00
Totais						
Mão de obra/Serviços				R\$ 125,00		
Peças/Produtos				R\$ 154,35		
Serviço terceiros				R\$ 0,00		
Desconto				R\$ 0,00		
TOTAL				R\$ 279,35		

*** ORÇAMENTO JÁ ENCERRADO ***

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.2.3 GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque da empresa é feita atualmente pelo empreendedor e pelo auxiliar administrativo. Esta gestão possui deficiências ligadas ao estoque virtual, o qual não condiz com o estoque real.

Abaixo seguem propostas do grupo para melhoria deste processo.

Proposta 13: Contagem do estoque real, feita através de fechamento para balanço; conferência dos produtos antes de confirmar o recebimento através de assinatura em conhecimento de transporte e após contagem do estoque, utilização do sistema informatizado de gestão para controle de estoque virtual, onde sejam emitidos avisos, ao estoque se aproximar do limite pré-determinado pelos responsáveis das seções.

5.6.2.4 PLANO DE AÇÃO 5W2H – PRODUÇÃO

QUADRO 11: PLANO DE AÇÃO – PRODUÇÃO.

What	Organização e identificação dos nichos de estoque da oficina	Organização da agenda de atendimento dos serviços externos	Implantação de novo modelo de O.S	Contabilização do estoque real
Why	Agilizar os processos do setor	Otimização do tempo de deslocamento e atendimento. Diminuição dos gastos com combustível e emissão de gases poluidores.	Gerar um documento onde o cliente confirme que recebeu os serviços prestados e indique a forme de pagamento desejada dentro das opções disponíveis	Adequar o estoque real com o estoque virtual
Where	Oficina - Planeta Água	No sistema - Planeta Água	Na empresa	Na empresa
When	Imediato	Imediato	Início do 2º Semestre de 2017	1º semana de Janeiro de 2018
Who	Técnico interno	Auxiliar administrativo	Os sócios	Todos os envolvidos
How	Separação dos nichos por peças de estoque/itens para reparo/itens reparados/itens aguardando peça	Organização da rota de atendimento, de acordo com a região e disponibilidade do cliente, verificada através de ligações telefônicas	Inclusão das informações no modelo de O.S atual	Fazendo a contagem do estoque e atualizando no sistema simultaneamente
How Much	R\$ 20,00	Custos de ligações telefônicas	R\$ 110,00. 5 blocos médios	R\$ 600,00

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.3 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para a área de gestão de pessoas as proposições estão na área de treinamentos, designação de tarefas, desenvolvimento de habilidades e satisfação dos colaboradores.

5.6.3.1 TREINAMENTOS

Atualmente a empresa não possui processos específicos que tratem do treinamento de pessoal, além do que é dado no ato da contratação.

As proposições estão relacionadas tanto a melhoria dos processos de desenvolvimento das habilidades dos funcionários, quanto a melhoria dos serviços prestados pela empresa aos seus clientes.

Proposta 14: criação de agenda de treinamentos de acordo com as responsabilidades setoriais de cada funcionário. Ex: treinamento de vendas, treinamento de soluções em aquecimento, treinamento em tecnologias inovadoras e etc. Estes treinamentos poderão ser fornecidos pelo empreendedor, o qual possui alto conhecimento teórico e técnico, ou por fornecedores e parceiros.

5.6.3.2 DESIGNAÇÃO DE TAREFAS E CARGOS

Com o diagnóstico realizado neste trabalho, percebe-se que o empreendedor busca estar presente em todos os processos da empresa como participante e não como gestor. Para que o empreendedor possa gerir e planejar estratégias para a empresa, o mesmo deverá delegar tarefas e funções dentro dos processos aos seus funcionários.

Proposta 15: especificação do cargo, funções e responsabilidades dos funcionários nos processos;

Proposta 16: criação de procedimentos padrão para cada processo;

Proposta 17: designar o “dono” de cada processo e criar canal de comunicação entre empreendedor e funcionário para solução de eventuais problemáticas.

5.6.3.3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Em pesquisa realizada com os funcionários, os resultados obtidos demonstram que eles estão satisfeitos com a empresa em um todo. Mas, a melhoria da comunicação com o empreendedor e seus companheiros de trabalho poderá proporcionar maior eficiência das atividades desempenhadas.

Proposta 18: criação de canal de comunicação aberto entre funcionários e empreendedor para melhoria dos processos (reuniões quinzenais para dificuldades e sugestões dos colaboradores);

Proposta 19: propostas anteriores relacionadas ao desenvolvimento profissional do funcionário.

5.6.3.3.1 PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO DE PESSOAS

QUADRO 12: PLANO DE AÇÃO – GESTÃO DE PESSOAS.

What	Treinamentos para os colaboradores nas áreas específicas	Especificar o cargo de cada colaborador, confiar e cobrar as devidas responsabilidades	Padronização dos processos	Aumentar o canal de comunicação entre colaboradores e empresário
Why	Melhora contínua no atendimento e imagem da empresa	Para que os colaboradores se sintam participantes e responsáveis pela gestão da empresa	Otimização do atendimento e serviço prestados pelos colaboradores	Para que os problemas e dúvidas existentes possam ser resolvidos de maneira coletiva
Where	Na própria empresa ou escolas técnicas especializadas	Empresa	Empresa	Empresa
When	2º Semestre de 2017	2º Semestre de 2017	2º Semestre de 2017	Imediato
Who	Todos os colaboradores	Todos colaboradores	Todos os colaboradores	Todos os colaboradores
How	Realização de cursos de especialização	Demonstrando a cada funcionário as devidas responsabilidades do cargo dele na empresa	Criação de protocolos de cada função	Realizando reuniões com todos os colaboradores periodicamente
How Much	R\$ 1.200,00	Sem custo	Sem custo	Sem custo

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.3.4 PROPOSTA ESTRATÉGICA DE FINANÇAS

Dentro do diagnóstico de finanças, a empresa apresenta grande deficiência na organização de entradas e saídas.

As proposições para esta área serão:

Proposta 20: o primeiro passo e a maneira mais eficiente da empresa se estruturar financeiramente será, a efetiva utilização do fluxo de caixa como rotina da empresa;

Proposta 21: controle efetivo dos pagamentos de contas particulares dos sócios, as quais deveriam ser caracterizadas como retiradas pró-labore;

Proposta 22: cronograma de retiradas pró-labore dos sócios de acordo com a programação de entradas e saídas no fluxo de caixa;

Proposta 23: conforme proposta 4 de produção, propomos implantação de modelo de O.S, a qual deverá informar as formas de pagamento possíveis a serem escolhidas na finalização dos serviços. Esta medida proporcionará a projeção de recebimentos, e negociação de prazo de vencimentos e boletos vencidos. Desta forma não haverá maior desperdício de tempo, tendo que retornar na casa do cliente para realizar a cobrança de pagamentos não negociados anteriormente.

5.6.3.4.1 PLANO DE AÇÃO 5W2H – FINANCEIRO

QUADRO 13: PLANO DE AÇÃO 5W2H – FINANCEIRO.

What	Efetiva utilização do fluxo de caixa	Criação de um cronograma de pagamento do pró-labore dos sócios de acordo com o caixa da empresa	Controle das retiradas pelos sócios como pró-labore	Programação das contas a receber através do novo sistema de cobrança
Why	Para que a empresa possa ter o total controle de todas as entradas e saídas.	Adequar as datas de pagamento dos sócios de acordo com o caixa da empresa	Para ter melhor controle do fluxo de caixa	Planejamento de pagamento das obrigações da empresa
Where	Setor financeiro da empresa	Setor financeiro da empresa	Setor financeiro da empresa	Setor financeiro da empresa
When	Imediato	Imediato	Imediato	Imediato
Who	Gerente financeiro	Gerente financeiro	Gerente financeiro	Gerente financeiro
How	Com controle rigoroso de todas as movimentações financeiras da empresa	Acertando as datas de pagamento de acordo com a disponibilidade do caixa	Controlando as retiradas que são para pagar contas particulares de acordo com o cronograma de pagamento estipulado	Deixando as datas de recebimento pré-definidas por datas que constarão na O.S.
How Much	Sem custo	Sem custo	Sem custo	Sem custo

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.3.5 PROPOSTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO AMBIENTAL

Além das diretrizes já exploradas, também propomos melhorarias relacionadas e gestão ambiental dentro das atividades da empresa. Abaixo seguem as propostas:

Proposta 24: para este aspecto, foi sugerida a separação adequada dos resíduos sólidos gerados pela empresa a fim de diminuir a possível contaminação de recursos naturais a partir da destinação errônea dos resíduos.

Proposta 25: Sugerimos a destinação correta destes contaminantes, os óleos lubrificantes tem alto poder de contaminação do solo e da água.

Proposta 26: para diminuir a utilização da Água, sugerimos a empresa a utilização de produtos de limpeza com ativos biodegradáveis, os quais não necessitam da utilização de água para agir.

Proposta 27: recomendamos a diminuição no consumo da energia elétrica através da instalação de uma porta de vidro (para otimizar o uso do ar-condicionado e evitar o alto consumo de energia) e instalação de sensores de presença nas luzes do banheiro e do estoque, espaços os quais não são utilizados de maneira continua.

5.6.3.5.1 PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO AMBIENTAL

QUADRO 14: PLANO DE AÇÃO 5W2H – GESTÃO AMBIENTAL.

What	Geração de resíduos sólidos	Lançamento de efluentes oleosos	Diminuição dos recursos de energia elétrica	Redução do uso de papel
Why	Diminuição da contaminação de recursos naturais	Diminuição da contaminação de recursos naturais	Diminuição da utilização de recursos naturais para o fornecimento de energia elétrica e consequentemente diminuição dos custos	Diminuição do consumo de recursos naturais
Where	Na empresa	Na empresa e nas residências dos clientes	Na empresa	Na empresa
When	A partir de agosto de 2017	Diariamente, sendo destinados a secretária do meio ambiente a cada 15 dias	1º Semestre de 2018	A partir de junho de 2017
Who	Todos os envolvidos nas operações da empresa	Os técnicos em serviços hidráulicos, sendo 3 pessoas	O empreendedor	Pessoas relacionadas aos setores administrativo e comercial
How	Separação adequada dos recicláveis. Instalação de lixeiras específicas para cada tipo de material reciclável e uma para os não recicláveis	Separação dos contaminantes para correta destinação. Orientação aos envolvidos a armazenar os efluentes de forma separada e apropriada em suas embalagens originais	Instalação de portas de vidro para otimizar o uso dos aparelhos de ar condicionado e instalação de lâmpadas com sensor de presença em áreas que são esporadicamente utilizadas como banheiro e depósito	Aumento na utilização de meios digitais
How Much	R\$ 210,00 para 4 lixeiras e R\$ 20,00 para confecção de adesivos para lixeiras que não estão identificadas. Total R\$ 230,00	Em média R\$ 10,00 a cada 15 dias para transporte até o destino determinado	Portas de vidros instaladas R\$ 6.000,00 e sensores de presença R\$ 60,00. Total R\$ 6.060,00	Sem custo

FONTE: Os Autores (2017).

5.6.4 PROJEÇÃO DE CUSTOS PARA IMPLANTAÇÃO DAS PROPOSTAS

TABELA 8: PROJEÇÃO DE CUSTOS DAS PROPOSTAS.

Descrição		Imediato	2º Semestre de 2017	1º Semestre de 2018
MARKETING	Inclusão de uniformes para funcionários		R\$ 625,00	
	Plotagem da frota		R\$ 1.800,00	
	Elaboração de uma arte para a fachada da loja	R\$ 2.200,00		
	Melhorar disposição dos produtos nas prateleiras	R\$ 0,00		
	Alterar posição do balcão de atendimento	R\$ 0,00		
	Finalização do Website	R\$ 69,90	R\$ 419,40	R\$ 419,40
	Utilização de redes sociais	R\$ 0,00		
	Acompanhamento das margens de venda	R\$ 0,00		
PRODUÇÃO	Organização e identificação dos nichos de estoque da oficina	R\$ 20,00		
	Organização da agenda de atendimento dos serviços externos	R\$ 0,00		
	Implantação de novo modelo de O.S		R\$ 110,00	
	Contabilização do estoque real			R\$ 600,00
IMPACTOS AMBIENTAIS	Geração de resíduos sólidos		R\$ 230,00	
	Lançamento de efluentes oleosos		R\$ 120,00	R\$ 120,00
	Diminuição dos recursos de energia elétrica			R\$ 6.060,00
	Redução do uso de papel		R\$ 0,00	
FINANCEIRO	Efetiva utilização do fluxo de caixa	R\$ 0,00		
	Criação de um cronograma de pagamento do pró-labore dos sócios de acordo com o caixa da empresa	R\$ 0,00		
	Controle das retiradas pelos sócios como pró-labore	R\$ 0,00		
	Programação das contas a receber através do novo sistema de cobrança	R\$ 0,00		
GESTÃO DE PESSOAS	Treinamento para os colaboradores nas áreas específicas		R\$ 1.200,00	
	Especificar o cargo de cada colaborador, confiar e cobrar as devidas responsabilidades		R\$ 0,00	
	Padronização dos processos		R\$ 0,00	
	Aumentar o canal de comunicação entre colaboradores e empresário	R\$ 0,00		
TOTAIS		R\$ 2.289,90	R\$ 4.504,40	R\$ 7.199,40

FONTE: Os Autores (2017).

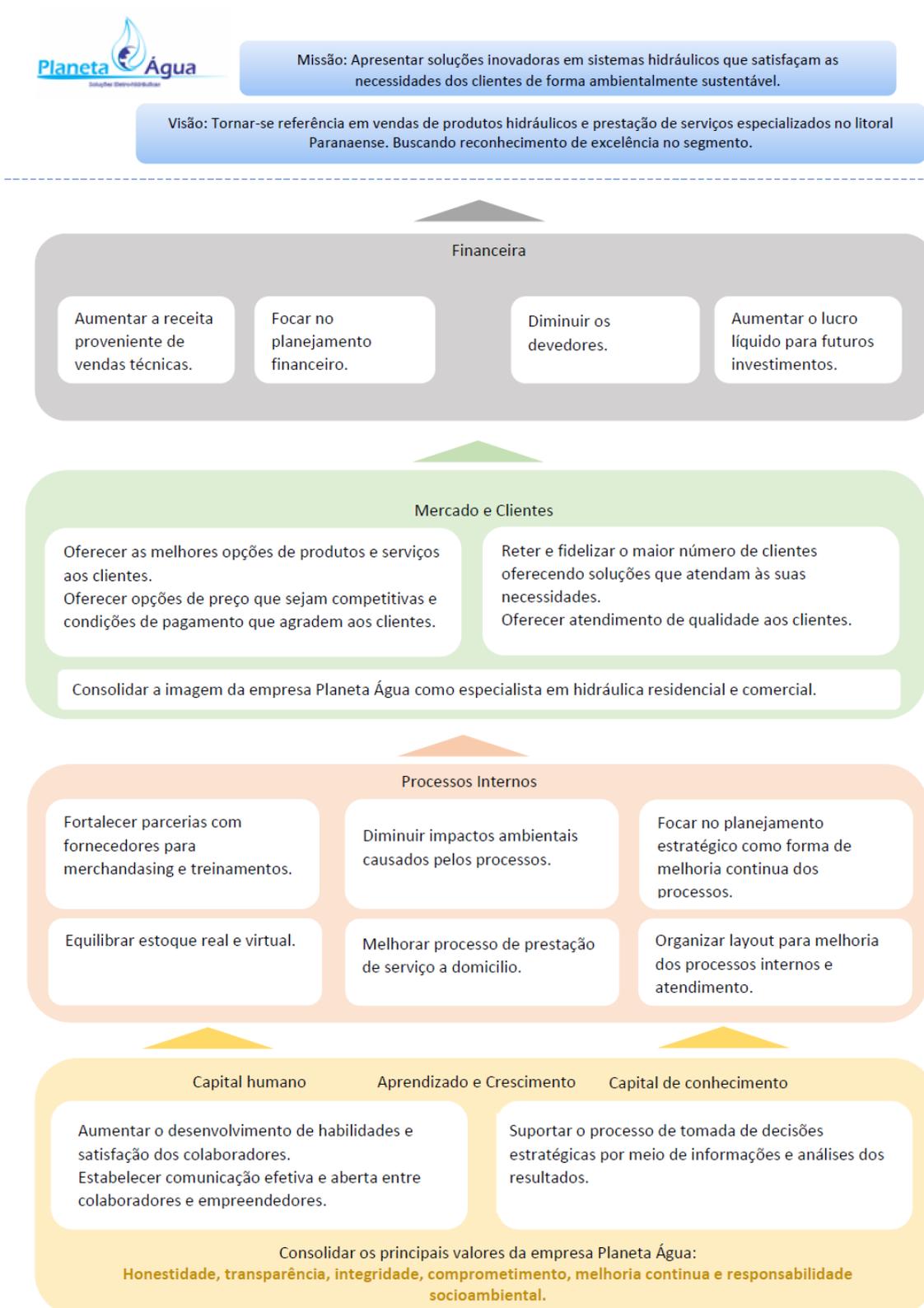
5.7 PROPOSTA: BALANCED SCORECARD

A Planeta Água atualmente não utiliza nenhuma ferramenta de planejamento estratégico.

Como proposição de ferramenta, iremos sugerir o *Balanced Scorecard*. Primeiramente, através do diagnóstico realizado anteriormente relacionados ao macro e microambiente foi elaborado um mapa estratégico, com as principais sugestões feitas pelos autores.

A partir do mapa estratégico, foi elaborado o painel de controle, onde estão especificados os objetivos, indicadores, a situação atual, a meta a e a iniciativa a ser tomada para o alcance da meta.

FIGURA 25: MAPA ESTRATÉGICO - BSC



FONTE: Os Autores (2017).

5.7.1 PAINEL DE CONTROLE – BSC

QUADRO 15: PAINEL DE CONTROLE – BALANCED SCORECARD.

	Objetivo	Indicador	Situação Atual	Meta	Iniciativa
Financeiro	Aumentar a receita por vendas técnicas.	Percentual de vendas técnicas.	56%	Aumentar para 75%	Estratégias de <i>marketing</i> e qualificação dos funcionários
	Planejamento Financeiro.	Não há.	Não há planejamento financeiro.	Controle e planejamento financeiro sem falhas.	Alimentação do sistema de fluxo de caixa, planejamento de pagamentos de contas e salários, e fim da vinculação de PF e PJ.
	Diminuição de devedores.	% de contas a receber no faturamento de 2016.	1,97% - Devedores contabilizados.	0%	Escolha imediata da forma de pagamento ao final do serviço.
Mercado e Clientes	Aumentar os meios de promoção da empresa e do seu diferencial técnico.	Não há.	A empresa não utiliza nenhum meio de promoção.	Criar formas de promoção da empresa e do diferencial técnico.	Finalização do website, criação de perfis em redes sociais, uniformes, plotagem de frota e mudanças na fachada da loja.
	Aumentar a satisfação dos clientes com o atendimento.	% de clientes satisfeitos.	85,40%	Aumentar para 95%	Realização de pesquisas pós-venda e criação de perfis em redes sociais para receber feedback dos clientes.
Processos Internos	Diminuir impactos ambientais das atividades da empresa.	Não há.	A empresa não realizada coleta seletiva, somente efluentes oleosos são encaminhados para a SEMMA.	Todos os resíduos recicláveis encaminhados para destinação correta.	Separação dos resíduos recicláveis e destinação a cooperativas de coleta seletiva, SEMMA e empresas que destinem os resíduos corretamente.

	Equilíbrio do estoque real e virtual.	Não há.	O estoque virtual está acima do real, considerando que devoluções e algumas saídas não são contabilizadas.	Equilibrar o estoque real e virtual.	Contagem, organização e manutenção do estoque. Respectivamente, fechando a empresa para realização de balanço e introdução de rotinas de manutenção das quantidades de estoque.
	Melhoria do processo de prestação de serviços a domicílio.	% de reagendamentos.	32,25% de reagendamentos por semana.	Diminuir para 10%.	Readequar agenda segundo a localização e tempo de atendimento, e diminuir a oferta de serviço a domicílio.
Aprendizado e Conhecimento	Utilização da gestão e planejamento estratégico para suportar a tomada de decisões.	Utilização da gestão e do Planejamento estratégico.	Não existe gestão e planejamento estratégico na empresa.	Todos os processos utilizarem como regra o planejamento.	Descentralizar as funções do empreendedor para que o mesmo possa, através da análise de resultados e relatórios informativos de cada setor, gerir a empresa de forma estratégica.
	Aumentar o desenvolvimento de habilidades e satisfação dos colaboradores através de treinamentos de atualização.	Número de treinamentos de atualização dados aos funcionários por mês.	Nenhum.	1 treinamento de atualização por mês.	O empreendedor, como exímio conhecedor do ramo onde atua e dos produtos que oferece, deverá capacitar seus funcionários através da transmissão dos seus conhecimentos e das novidades em cada setor.

FONTE: Os Autores (2017).

6 CONCLUSÃO

O diagnóstico organizacional realizado neste trabalho, nos permitiu através de análises realizadas na empresa Planeta Água a compreensão dos problemas existentes, como eles afetam os processos de rotina, e também a importância do planejamento estratégico dentro dos setores para o crescimento da empresa.

Através das análises feitas por meio de revisão teórica, bibliográfica, relatórios organizacionais e observação das rotinas, foi possível perceber a falta de organização e planejamento estratégico, características as quais causaram dificuldades financeiras e a impossibilidade de maiores investimentos em infraestrutura e qualificação do atendimento.

Observamos também que o empreendedor é figura chave para que mudanças estratégicas dentro da organização obtenham sucesso, considerando que o mesmo possui resistência em focar somente na gestão da empresa.

A escassez de mão de obra técnica, a princípio, figurava como o maior fator limitante para o crescimento da organização na visão do empreendedor, sendo que era o produto que causava maior insatisfação nos clientes.

Através da análise dos dados e da identificação de que a venda técnica é o produto chave da empresa, verificamos a necessidade de expandir a participação deste produto no faturamento total.

As proposições feitas a empresa buscam: a qualificação dos funcionários para melhoria do serviço de venda técnica, melhorar os serviços técnicos externos e de assistência técnica, otimizar o tempo dos processos e consequentemente, melhorar o atendimento ao cliente, melhorar o layout físico de todos os espaços da loja, em especial o setor de autoatendimento. Também sugerimos a implantação da ferramenta de planejamento estratégico *Balanced Scorecard* nas áreas de pessoas, produção, *marketing* e financeira, buscando aumentar a participação de mercado através da venda técnica.

A empresa possui grande potencial em atuar na região, por possuir alto grau de conhecimento técnico, ofertar produtos inovadores e não possuir concorrentes diretos. Desta forma, compreendemos que a venda técnica oferecida pela Planeta Água aos seus clientes é uma grande vantagem competitiva, e que agregada aos resultados deste trabalho e a correta administração da empresa deverá expandir a participação da organização no mercado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, J. C.; VITA, K.; FACHINI, M. G.; DUARTE, R. L.; TOFOLI, E. T. **Análise de ambiente competitivo na criação de uma estratégia empresarial**. Trabalho apresentado no V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, Lins, 2015.

BERRIOS, L. A.; SANTOS, J. A. Impactos da Inflação no Poder de Compra do Salário Mínimo: Um Breve Panorama. **Revista de Administração do UNISAL (RAU)**. São Paulo, v. 6, n. 9, 2016. Disponível em: http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/470/pdf_39. Acesso em: 07 maio 2017.

DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios, como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

FALIGUSKI, I. **O impacto da Substituição Tributária no Preço de Venda para Consumidor Final**. 23f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Ciências Contábeis e Atuárias). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

FERNANDES, L. G.; MORAES, J. A.; VILAMAIOR, A. G. **Gestão de Estoques**: um Estudo de Caso em uma Empresa que Atua no Setor de Móveis e Eletrodomésticos com Filial em Bambuí. Trabalho apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Bambuí, 2011.

GAZZINELLI, L. M. **Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica**. 49f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Ed. Pearson, 2004.

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução À administração**. São Paulo: Ática, 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. **Cidades**. Brasília, 2017 em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso: 23 abr. 2017.

Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, IPARDES. Base de Dados do Estado – **BDWeb**. Curitiba, 2017 em: <http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>. Acesso: 22 abr. 2017.

KAPLAN R., NORTON, D. **A estratégia em Ação: Balanced scorecard**. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, 1994.

LINNEMAN, Robert E., STANTON, JR., John L. **Making niche marketing work: how to grow bigger by acting smaller**. New York: McGraw-Hill, 1991.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão?. **FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 25 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

RAIMO, P. A. **Aquecimento de Água no Setor Residencial**. 125 f. Dissertação (Mestrado em Energia) – Escola Politécnica, Faculdade de Economia e Administração/Instituto de Eletrotécnica e Energia, e Instituto de Física, São Paulo, 2007.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007

Sebrae-PR chega ao Litoral nesta segunda-feira. Disponível em:< [http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/sebrae-pr-chega-](http://www.gazetadopovo.com.br/economia/empreender-pme/sebrae-pr-chega)

[ao-litoral-nesta-segunda-feira-ezeaxf50lnyf7e994o8cd7uj2>](#). Acesso em: 11/04/2017.

SLACK, Nigel. **Administração de produção** / Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Jonston; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. – 2. ed. – 9 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de Negócios: elementos construtivos e processos de elaboração**. Curitiba: Ibpex, 2010.

MACHADO, C. A. **Marketing De Relacionamento: uma análise das ações de marketing na ótica dos gerentes e subgerentes da CAPUL**. 99 f. Dissertação (Pós-graduação em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, J. C. et. al. **Análise De Ambiente Competitivo Na Criação De Uma Estratégia Empresarial**. Trabalho apresentado no V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, Lins, 2015.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 8.ed. Rio de Janeiro, RJ, 2006.

LEAL, G. M. et. al. **Gestão Estratégica: A Gestão Estratégica como Subvenção Essencial para as Microempresas**. Trabalho apresentado na X Semana de Iniciação Científica da Faculdade R. Sá, Picos, 2016.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

VILELA, A. J.; DEMAJOROVIC, J.; ROCCA, A. C. C. **Modelos e ferramentas de Gestão Ambiental: desafios e perspectivas para as organizações**. São Paulo, SENAC, 2006.

O que são custos fixos e custos variáveis. Disponível em: <
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,69cb1e2c6182c410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.

Acesso em: 13. Maio. 2017.

SOARES, D. C. et. Al. **Balço Patrimonial, Dre E Dfc**: Demonstrações Obrigatórias E A Utilização Administrativa. 50 f. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Ciências Contábeis), Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.