

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALINE REDANTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CONTROLAR OS PONTOS FRACOS E
FORTALECER OS PONTOS POSITIVOS, DIMINUINDO O IMPACTO DAS
AMEAÇAS PARA A EMPRESA SOL JOIAS.**

**Guaporé
2019**

ALINE REDANTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CONTROLAR OS PONTOS FRACOS E
FORTALECER OS PONTOS POSITIVOS, DIMINUINDO O IMPACTO DAS
AMEAÇAS PARA A EMPRESA SOL JOIAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, Campus Universitário de
Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas.
Orientador: Prof. Ms. Edson Luís Müller

Guaporé

2019

ALINE REDANTE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CONTROLAR OS PONTOS FRACOS E
FORTALECER OS PONTOS POSITIVOS, DIMINUINDO O IMPACTO DAS
AMEAÇAS PARA A EMPRESA SOL JOIAS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, Campus Universitário de
Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração de Empresas.
Orientador: Prof. Ms. Edson Luís Müller

Aprovada em dia/mês/ano

Banca Examinadora

Prof. Ms. Edson Luís Müller

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Esp. Leonardo da Costa Bagattini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Ms. Edson Klein

Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Valdemar e Nelsi, que me apoiaram desde o princípio em todos os meus objetivos, fornecendo-me todo o apoio necessário nesses anos de graduação. Que sempre me ensinaram que é preciso muito esforço para que os sonhos sejam alcançados e cujo ensinamento sou eternamente grata. Amo muito vocês.

À minha irmã Ana Júlia que sempre esteve ao meu lado, colaborando e incentivando com o que fosse necessário durante esse percurso.

Um agradecimento muito amoroso aos meus avós, que mesmo em sua limitação de idade e conhecimento, sempre deram o apoio necessário e compreenderam a importância do conhecimento. Em especial à “nonna Pierina” que seu sonho sempre foi ver uma neta graduada e cujo brilho no olhar sempre que falava no curso, sua força e visão de mundo se tornaram meus maiores incentivos.

Aos meus dindos, Lourdes e Beto que sempre foram como meus pais e fizeram tudo o que foi necessário para me auxiliar durante a graduação, desde a compreender quando não pude estar presente nas reuniões da família até comparecer a todos os eventos da universidade que colaborei na organização. Agradeço também ao restante da família pelo apoio e compreensão.

Sou infinitamente grata aos meus amigos que nestes anos foram um dos pilares de minha vida. Que sempre estiveram presentes nas celebrações e nos momentos difíceis, oferecendo apoio quando mais precisei. À Luísa que sempre foi minha sustentação, meu porto seguro. Ao Felipe que foi meu maior ombro amigo. À Gislaine que foi uma fonte de inspiração de determinação. À Denise que nos piores momentos sempre me deu a certeza de que tudo ficaria bem. À Michele que foi o maior presente que a UCS me deu, que me empurrou quando necessário e sempre esteve ao meu lado durante esse percurso.

Aos colegas de Diretório Acadêmico e Empresa Júnior, por proporcionarem experiências inesquecíveis e se tornarem mais do que simples colegas, se tornaram amigos que levarei para toda a vida.

Aos professores que se tornaram amigos, mostrando o caminho nessa jornada e iluminando-o com seu conhecimento. Sempre terão um lugar especial em minha vida.

Por fim agradeço à empresa e a todos colegas de trabalho. Que além de proporcionarem as informações necessárias para este trabalho, são para mim uma família.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo realizar um diagnóstico de uma fábrica de joias e semijoias na cidade de Guaporé chamada Sol Joias LTDA através da metodologia de pesquisa qualitativa de nível exploratório. Os conceitos e dados apresentados derivam de pesquisa bibliográfica e de coleta de informações junto à empresa, cujos quais foram analisados e posteriormente aplicados em matriz SWOT/FOFA que permitiu visualizar os pontos fortes e fracos confrontados com as oportunidades e ameaças gerando assim a visualização de pontos vulneráveis que possam ser melhorados ou eliminados. Com as fraquezas apontadas, foram propostos planos de ação para que se possa cumprir o objetivo de eliminar os pontos fracos, focando no planejamento estratégico da empresa.

Palavras chave: Administração. Diagnóstico. Gestão estratégica.

ABSTRACT

The present work aimed to realize a diagnostic of a jewelry company located in the city of Guaporé, under the name of Sol Joias LTDA. The methodology used in this work was an exploratory-level qualitative research. The concepts and data introduced derive from bibliographical research and the gathering of the information provided by the company, which were analyzed and after applied to the SWOT matrix, that allowed the strength and weak points to be pictured and then compared to the opportunities and threats, creating the visualization of the vulnerable points that can be improved or even eliminated. With the weaknesses showed, action plans were suggested to achieve the objective of eliminating the frail points, focusing on the company's strategic planning.

Key-words: Administration. Diagnostic. Strategic Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo da empresa	16
Figura 2 – Produtos da empresa	19
Figura 3 – Crescimento do Faturamento.....	26
Figura 4 – Ferramentas usadas (Contas a pagar).....	30
Figura 5 – Ferramentas usadas (Contas a receber).....	30
Figura 6 – Ferramentas usadas (Caixa)	31
Figura 7 – Radar de Inovação.....	36
Figura 8 – Especificações do material.....	53
Figura 9 – Tabela de controle de materiais.....	54
Figura 10 – Grupo de materiais	55
Figura 11 – Codificação dos materiais	55
Figura 12 – Custo dos materiais	56
Figura 13 – Fluxo de produção.....	60
Figura 14 – Planta baixa – Andar inferior	61
Figura 15 - Planta baixa – Andar superior.....	62
Figura 16 – Cálculo do Turnover	71
Figura 17 – Obrigatoriedade CIPA – CNAE.....	75
Figura 18 – Número de membros de CIPA por CNAE.....	75
Figura 19 – Etapas do planejamento estratégico	88
Figura 20 – Árvore da decisão.....	92
Figura 21 – Tradução 5W2H.....	94
Figura 22 – Plano 5W2H.....	99
Figura 23 – Cronograma físico-financeiro	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Faturamento	18
Quadro 2 – Número de funcionários	18
Quadro 3 – Concorrência.....	20
Quadro 4 – Clientes	21
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos dos clientes	21
Quadro 6 – Fornecedores.....	22
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos dos fornecedores	22
Quadro 8 – Fatores econômicos	23
Quadro 9 – Fatores tecnológicos	23
Quadro 10 – Fatores políticos e legais	24
Quadro 11 – Fatores ambientais	24
Quadro 12 – Fatores sociais.....	24
Quadro 13 - Pontos fortes e fracos em relação a vendas	26
Quadro 14 – Maquinário da empresa	27
Quadro 15 - Pontos fortes e fracos em relação a planejamento estratégico	34
Quadro 16 - Pontos fortes e fracos em relação a organização.....	39
Quadro 17 - Pontos fortes e fracos em relação a área comercial.....	50
Quadro 18 - Pontos fortes e fracos em relação a materiais	57
Quadro 19 - Pontos fortes e fracos em relação a produção	65
Quadro 20 - Pontos fortes e fracos em relação a área financeira	69
Quadro 21 – <i>Turnover</i>	71
Quadro 22 – Absenteísmo	72
Quadro 23 - Pontos fortes e fracos em relação a recursos humanos	77
Quadro 24 – Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.....	78
Quadro 25 – Matriz <i>SWOT</i>	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	16
2.1	DADOS CADASTRAIS	16
2.2	HISTÓRICO	16
2.3	FATURAMENTO	17
2.4	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	18
2.5	PRODUTOS	19
2.6	AMBIENTE EXTERNO	19
2.6.1	Microambiente	20
2.6.1.1	Concorrência	20
2.6.1.2	Clientes	21
2.6.1.3	Fornecedores	22
2.6.2	Macro ambiente	23
2.7	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	24
2.8	EVOLUÇÃO DE VENDAS	25
2.9	CAPACIDADE PRODUTIVA	26
2.10	GESTÃO DE PESSOAS	28
2.11	ANÁLISES FINANCEIRAS	29
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	32
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	32
3.1.1	Missão	32
3.1.2	Princípios	33
3.1.3	Visão	33
3.1.4	Objetivo	33
3.2	PLANOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS	34
3.3	INDICADORES DE DESEMPENHO	34
3.3.1	Reuniões de avaliação de indicadores	35
3.4	INOVAÇÃO	35
3.5	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	36
3.6	ORGANIZAÇÃO	37
3.6.1	Organograma	37
3.6.2	Níveis hierárquicos	38

3.6.3 Liderança.....	38
3.6.4 Relacionamento.....	38
3.6 PONTOS FORTES E FRACOS	39
4 ÁREA COMERCIAL	40
4.1 PESQUISA DE MERCADO	40
4.2 PRODUTO.....	40
4.2.1 Estágio do CVP	41
4.2.2 Decisão do <i>mix</i> de produtos	41
4.2.3 Decisão sobre a marca.....	42
4.2.4 Lançamento de novos produtos e/ou serviços	42
4.2.5 Pós-venda.....	43
4.3 PREÇO.....	43
4.3.1 Critérios utilizados para a fixação de preços	44
4.4 COMUNICAÇÃO	44
4.4.1 Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	45
4.4.2 Mídia – Meios de comunicação	45
4.4.3 Propaganda	46
4.4.4 Promoção de vendas	46
4.4.5 <i>Merchandising</i>	46
4.5 VENDAS	47
4.5.1 Equipe de vendas	47
4.5.1.1 Funções exercidas pelo vendedor	48
4.5.1.2 Motivação	48
4.5.1.3 Treinamento	48
4.6 DISTRIBUIÇÃO	49
4.6.1 Canais de distribuição	49
4.7 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	49
4.7.1 Políticas de relacionamento	49
4.7.2 Ações de fidelização	50
4.8 PONTOS FORTES E FRACOS	50
5 ÁREA DE MATERIAIS.....	51
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATÉRIAS	51
5.2 CRITÉRIOS PARA A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	51
5.2.1 Políticas de compras de materiais	52

5.2.2	Aprovação de fornecedores.....	52
5.2.3	Normas para solicitação de materiais.....	52
5.2.4	Aprovação dos pedidos de compra	52
5.2.5	Especificações de materiais.....	53
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS.....	53
5.3.1	Normas orientadoras de controle.....	53
5.3.2	Controles utilizados no controle dos materiais	54
5.3.3	Sistema de codificação de materiais.....	54
5.3.4	Controle de custos relacionados à aquisição de materiais	55
5.3.5	Índice de rotação dos estoques	56
5.3.6	Almoxarifado	56
5.4	PONTOS FORTES E FRACOS	57
6	ÁREA DE PRODUÇÃO.....	58
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	58
6.2	PRODUTIVIDADE.....	58
6.3	PROCESSOS DE PRODUÇÃO	59
6.4	LAYOUT.....	61
6.5	MANUTENÇÃO	63
6.6	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	64
6.7	QUALIDADE	64
6.8	PONTOS FORTES E FRACOS	65
7	ÁREA FINANCEIRA.....	66
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	66
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	66
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDAS	67
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	68
7.5	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	68
7.6	PONTOS FORTES E FRACOS	69
8	ÁREA DE RECURSOS HUAMNOS	70
8.1	ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO	70
8.2	ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO	70
8.2.1	Rotatividade	70
8.2.2	Absenteísmo	71
8.3	SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	72

8.4	PLANO DE CARREIRA	73
8.5	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	73
8.6	MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO	74
8.7	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	74
8.7.1	Segurança do trabalho	74
8.7.2	Higiene do trabalho	75
8.8	INDICADORES DE R.H. QUE A EMPRESA POSSUI	76
8.9	PONTOS FORTES E FRACOS	77
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	78
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	78
9.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E TEMA DA PROPOSTA	81
9.2.1	Tema	81
9.3	OBJETIVOS	81
9.3.1	Objetivo geral.....	81
9.3.2	Objetivos específicos.....	81
9.4	JUSTIFICATIVA.....	82
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	83
10.1	ANÁLISE DO AMBIENTE	83
10.2	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	83
10.3	ANÁLISE AMBIENTAL	84
10.4	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	85
10.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	86
10.6	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	87
10.7	FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	89
10.7.1	Análise de <i>Stakeholders</i>	90
10.7.2	Análise <i>SWOT</i>	91
10.7.3	Árvore de decisão	91
10.7.4	<i>Balanced Scorecard</i>	92
10.7.5	Forças de Porter.....	93
10.7.6	5W2H.....	94
10.8	PLANOS DE AÇÃO	94
11	METODOLOGIA	96
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	96
11.1.1	Natureza da pesquisa	96

11.1.2	Nível	96
11.1.3	Estratégia.....	96
11.2	PARTICIPANTES	97
11.3	PROCESSOS DE COLETA	97
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE	97
12	PROPOSTA DE MELHORIA.....	99
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	102
14	CONCLUSÃO	103
	REFERÊNCIAS	104

1 INTRODUÇÃO

Levando-se em conta diversos fatores entre eles uma visão de estruturação da economia local e a necessidade de afirmar-se cada vez mais no mercado nacional, viu-se a necessidade de realizar um diagnóstico empresarial na empresa Sol Joias LTDA. A empresa, de caráter familiar está no mercado há 21 anos e produz joias de prata e semijoias folheadas, distribuindo-as para revendedores e lojistas por todo o Brasil.

A empresa deseja tornar seus processos ainda mais eficientes além de poder visualizar um panorama geral de suas atividades e possíveis aperfeiçoamentos. O presente trabalho procura apresentar uma visão geral das atividades da empresa em questão e propor soluções para as áreas que necessitam de aperfeiçoamentos.

Logo no início se dará uma breve caracterização da empresa com seus dados cadastrais, um pouco de sua história além de mostrar através de imagens suas linhas de produtos. São apresentados mais alguns elementos que ajudarão a se ter uma visão da estrutura da empresa como a concorrência e seus clientes, além de apresentar as oportunidades e ameaças no âmbito macroeconômico.

No Capítulo 3, será apresentada a área administrativa da Sol Joias, expondo como lida com planejamentos estratégicos, como que a empresa busca inovar em seus produtos e serviços bem como demonstrar como está a organização da mesma.

No Capítulo seguinte, poderá ser analisada a área comercial da empresa em estudo onde serão apresentados seus produtos e como é comunicação e o relacionamento com seus clientes através do departamento de vendas.

A área de materiais será apresentada no Capítulo 5 e pode ser considerada uma das mais importantes da organização, juntamente com a área de produção evidenciada no Capítulo seguinte. Na primeira, a aquisição dos materiais bem como o controle destes serão devidamente explanados no Capítulo. Já no Capítulo referente à área de produção, serão destacados e explanados o processo produtivo da empresa vinculado ao seu *layout*, além de mostrar como a empresa faz seu controle de qualidade.

No Capítulo 7 se abordará o setor financeiro da empresa Sol Joias. Serão apresentadas a maneira como faz seu fluxo de caixa e como trata seus custos, tal como realiza seus planejamentos financeiros.

Por fim, é examinada a área responsável pela força de trabalho da empresa: a área de recursos humanos. Nela é demonstrado o estilo de administração da Sol Joias e a sua relação com seus colaboradores, como realiza os procedimentos que virão a tornar-se indicadores

desta área da mesma maneira que explanará sobre a aplicação dos meios de segurança do trabalho.

No nono Capítulo, é realizada a análise da situação atual da empresa, tudo o que foi pesquisado anteriormente no diagnóstico. A partir disso, são apresentadas propostas de melhoria para os pontos fracos encontrados, afim de cumprir os objetivos do diagnóstico.

Após, o Capítulo 10 é composto pelo referencial teórico utilizado para embasar as ideias e conceitos presentes aqui, seguido pela metodologia utilizada apresentada no capítulo seguinte.

No Capítulo 12 são apresentadas as propostas de melhoria através da ferramenta 5W2H e por fim, no Capítulo 13 é feita a conclusão do diagnóstico.

Em suma, o presente trabalho busca ser uma fonte de informações sobre a organização que servirá para que possam ser realizados aperfeiçoamentos onde houver necessidade com o máximo de eficiência e de eficácia.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste Capítulo está apresentado uma breve descrição da empresa, seus dados cadastrais, sua história e seus produtos. Tais informações são essenciais para a visualização de como tal empresa funciona.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão social: Remi Joias LTDA

Nome fantasia: Sol Joias LTDA

Endereço: Rua Salgado Filho, 2001 – Bairro Santo André – Guaporé - RS

CNPJ: 01.129.122/0001-45

Inscrição estadual: 059/0027565

Enquadramento Tributário: Simples Nacional

CNAE Fiscal principal: 3212-4/00 – Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes

CNAE Fiscal: 4649-4/10 – Comércio atacadista de joias, relógios e bijuterias, inclusive pedras preciosas e semipreciosas lapidadas.

Data de abertura: 15/04/1996

Logo da empresa:

Figura 1 – Logo da empresa



Fonte: Acervo da empresa Sol Joias (2018).

2.2 HISTÓRICO

A história da empresa tem início em 1995 quando seu sócio fundador, o Sr. Valdemar José Redante trabalhava em uma empresa de joias e percebeu que pela sua

capacitação, poderia ter um negócio próprio, no entanto não possuía recursos disponíveis para investir sozinho em uma empresa.

Certo dia, em uma conversa de amigos com seu futuro sócio e amigo de infância, o Sr. Severino Milesi lhe declarou que pretendia mudar sua profissão e que se encontrasse alguém que se dispusesse a colocar um negócio de joias, ele estaria interessado. Neste momento, o Sr. Valdemar confirmou o interesse mútuo na área.

Após alguns meses começaram a ação definitiva com a aquisição de algumas máquinas essenciais e construíram a fábrica nos fundos da residência do Sr. Severino. Ainda em 1995, o Sr. Valdemar deixa o emprego na empresa em que trabalhava e realiza as primeiras fundições em metal.

A empresa foi registrada oficialmente em 03 de abril de 1996 sob a razão social de Remi Joias LTDA e começaram a fidelizar clientes com o trabalho dos dois sócios e mais três funcionários.

No ano de 2001 foi fechada uma parceria com um grande cliente que passou a absorver 80% da produção e foi neste momento que a empresa começou a crescer, aumentando seu quadro laboral para aproximadamente 30 funcionários, construindo uma sede própria e registrando a marca Sol Joias LTDA em 2003.

A empresa prosperou até o ano de 2006 quando este cliente encerrou suas atividades por motivos externos levando a Sol Joias a quase decretar falência. Como estratégia, foram buscadas novas ideias e produtos, realocando a empresa no mercado e pulverizando as vendas para clientes menores, porém numerosos, conseguindo assim se manter no mercado.

Nos últimos anos a empresa conseguiu aprimorar seu maquinário e a qualificação de seus funcionários, melhorando a eficiência e produzindo joias e semijoias reconhecidas por seus *design* e qualidade.

2.3 FATURAMENTO

Para o autor, o faturamento é a totalidade dos recebimentos da empresa, obtidos através de da venda de seus produtos, conforme afirma:

Conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens ou serviços. Em outros termos, é o número de unidades vendidas multiplicado pelo preço de venda unitário. Diferencia-se de receita, que também inclui os valores obtidos de outras fontes, como aplicações financeiras ou vendas a prazo. (SANDRONI, 1999 p. 236).

Foi analisado o faturamento dos últimos três anos. Percebeu-se um crescimento significativo de aproximadamente 30,84% do ano de 2015 para 2016 onde a empresa contrariou o cenário da crise que se instalou no país. No ano seguinte, houve um aumento de 3,09% em relação ao ano anterior. O aumento é visivelmente menor que o precedente, porém ainda é importante.

Quadro 1 - Faturamento

Ano	Faturamento (em R\$)	Crescimento
2017	R\$ 1.225.425,00	3,09%
2016	R\$ 1.188.647,08	30,84%
2015	R\$ 908.448,18	-

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

2.4 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

De acordo com Chiavenato (2009 p.51), os empregados, também chamados de colaboradores ou funcionários, são as pessoas que “Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades, competências”. Essas ações são realizadas em troca de incentivos que podem ser desde salário e benefícios até elogios e reconhecimento.

A empresa Sol Joias preza pela experiência e boa convivência de seus funcionários, sendo conhecida entre seus colaboradores pelo bom ambiente de trabalho possuindo poucas alterações em seu quadro laboral ao longo do ano.

Quadro 2 – Número de funcionários

Ano	Demissões	Admissões	Total de funcionários
2015	3	3	29
2016	5	4	28
2017	4	4	28

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

2.5 PRODUTOS

Para Filho (2009) o produto nada mais é do que o resultado de uma produção. A Sol Joias possui 2.257 modelos em linha atualmente que são divididos em 5 grupos: anéis, brincos, pingentes, gargantilhas e pulseiras e todos os grupos são produzidos em 4 linhas que são: prata, folheado em prata, folheado em ouro e bruto.

Figura 2 – Produtos da empresa



Fonte: Arquivos fornecidos pela empresa (2018).

2.6 AMBIENTE EXTERNO

Para Aguilar (1967, p. 1) “[...] a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa e o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa”. Com isso, fica evidente a importância de ter acesso a tais informações para a tomada de decisões dentro da empresa.

2.6.1 Microambiente:

Préve et al. (2010) se refere ao microambiente como as relações mantidas pela empresa com certa frequência como a relação com fornecedores, consumidores e concorrentes. Será analisado o relacionamento com as áreas mencionadas.

2.6.1.1 Concorrência

A concorrência tem como essência a disputa pela primazia. Ela faz com que empresas ou pessoas disputem entre si a predileção de seus usuários ou compradores. De acordo com Minadeo (2008, p. 13) “A existência da concorrência é vital para a existência do mercado e para que os consumidores tenham opções de produtos, além de menores preços.” O que mostra a ideia de que a concorrência saudável acaba sendo benéfica e esta é reforçada quando ele afirma que (2008, p. 56) “a concorrência ficou mais acirrada, em função da abertura dos mercados e da globalização. Essa maior intensidade da concorrência beneficia o consumidor ao procurar oferecer inúmeros atrativos para satisfazer suas necessidades.”

Na cidade de Guaporé, de acordo com informações fornecidas pela Prefeitura Municipal no ano de 2018, existem 116 fábricas de joias e semi joias ativas no município. No entanto, como a empresa em estudo firmou a prata como seu carro-chefe, serão analisados concorrentes que beneficiem tal material.

Quadro 3 - Concorrência

Empresa	Pontos fortes	Pontos fracos
Camadi Joias	<ul style="list-style-type: none"> ● Foco do <i>marketing</i> no folheado e não na prata 	<ul style="list-style-type: none"> ● Possui peças resinadas ● Linhas específicas para público masculino e infantil
Majestic Joias	<ul style="list-style-type: none"> ● Acabamento das peças de qualidade aparentemente inferior ● <i>Marketing</i> não possui boa apresentação 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Marketing</i> pesado na linha de prata ● Experiência de mercado
Cadena	<ul style="list-style-type: none"> ● Maior variedade de modelos ● Linha desenvolvida especificamente para prata (linha leve) 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Layout</i> virtual excelente ● A Camadi possui linhas licenciadas (Frida Khalo, Snoopy) ● Trabalha com couro e resina

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

2.6.1.2 Clientes

Minadeo (2008, p. 11) suporta o conceito de que “O atendimento as necessidades dos clientes é a razão de ser da empresa, prestando efetivamente um serviço a eles. Isso justifica o fato de o consumidor pagar, em busca de algo que lhe facilite a vida.” Ainda complementa que “Espera-se que, ao buscar a satisfação dos clientes, se ganhe sua lealdade, vindo a repetição dos negócios e a eficaz propaganda boca a boca.”

A Sol Joias possui clientes em quinze estados do Brasil e busca constante mente a sua fidelização através de atendimento de sua qualidade e design exclusivo.

Os seus cinco maiores clientes localizam-se nas regiões sudeste, sul e nordeste do Brasil, sendo que os dois maiores compradores possuem redes de lojas ou de revendedoras no Rio de Janeiro. Tais clientes são extremamente importantes para a empresa, pois além da sua expressividade no faturamento, são expoentes de tendências na região. Sendo assim, as linhas que são desenvolvidas com o auxílio e influência destes clientes, serão facilmente absorvidas por consumidores menores.

Quadro 4 - Clientes

Cliente	Localização	Linha de compra
Rede Prata & Prata	Rio de Janeiro - RJ	Prata 925
Ayub Teixeira Comércio de Bijuterias	Nova Friburgo - RJ	Bruto
Osher 306 Magazine Ltda	Rio de Janeiro - RJ	Prata 800
Prata & Arte Comércio de Semijoias LTDA	Curitiba – PR	Prata 925
Maux Comércio LTDA	Maceió – AL	Folheado em Ouro

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos dos clientes (continua)

Cliente	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Rede Prata & Prata	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento de modelos ● Prazo de entrega ● Garantia de teor 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelos estampados ● Micro cravação ● Pedras naturais
Ayub Teixeira Comércio de Bijuterias	<ul style="list-style-type: none"> ● Lançamentos periódicos ● Atendimento ● Qualidade ● Prazo de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ● Baixa fusão ● Correntaria
Osher 306 Magazine LTDA	<ul style="list-style-type: none"> ● Variedade de modelos ● Prazo de entrega ● Flexibilidade de modelos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Preço
Prata & Arte Comércio	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidade na alteração de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Visita do vendedor

(Conclusão)

de Semi Joias LTDA	modelos ● Prazo de entrega	(poucas vezes ao ano)
Maux Comércio LTDA	● Garantia ● Qualidade do banho	● Distância ● Prazo de entrega

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

2.6.1.3 Fornecedores:

Chiavenato (2014, p.130) alega que o fornecedor “(...) é a empresa que produz as matérias-primas e os insumos necessários, e que se dispõe a vendê-los”.

Por possuir uma linha diversificada de produtos, fazem-se necessários diversos fornecedores cujos principais serão listados. Na compra da matéria-prima, leva-se em consideração principalmente a qualidade de tal e sendo assim, os fornecedores são de diversas partes do país.

Quadro 6 - Fornecedores

Fornecedor	Localização	Matéria-prima
Coimpa	São Paulo	Prata
Coppertek	São Paulo	Bronze
Quattro Distribuidora	Guaporé	Zircônias até 2,0 mm - cristal
M. Stones	São Paulo com representante em Guaporé	Zircônias coloridas ou maiores de 2,0 mm
Elebraz	Guaporé	Gesso
Point Imports	Guaporé	Correntes em latão
Politek	Guaporé	Solda

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos dos fornecedores (continua)

Fornecedor	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Coimpa	● Garantia de teor e qualidade	● Pagamento antecipado ● Preço de acordo com o mercado internacional e o dólar.
Coppertek	● É o próprio beneficiador da matéria.	● Prazo de entrega longo.
Quattro Distribuidora	● Possui pedras à pronta entrega ● Possui um preço mais baixo do que os concorrentes.	● O preço é baseado no dólar. ● Por ser importadora, não existe segurança quanto ao seu estoque ● O frete é cobrado em dólar.

(Conclusão)

M. Stones	<ul style="list-style-type: none"> ● Possui maior variedade de tamanhos e cores ● O prazo de pagamento é facilitado 	<ul style="list-style-type: none"> ● O prazo de entrega é longo. ● O valor é mais alto em relação aos concorrentes.
Elebraz	<ul style="list-style-type: none"> ● Matéria-prima à pronta entrega. ● Variedade de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Único fornecedor na cidade de determinados materiais.
Point Imports	<ul style="list-style-type: none"> ● Variedade de produtos ● Produtos á pronta-entrega. ● Fornecedor localizado na mesma cidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● O faturamento é feito em dólar, com isso o preço é flutuante. ● Exige quantidade mínima de compra.
Politek	<ul style="list-style-type: none"> ● Grande variedade de materiais. ● Localizado na mesma cidade que o a Sol Joias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não possui entrega.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

2.6.2 Macro ambiente:

Préve et al. (2010) observa que o macro ambiente possui um conceito mais amplo, oferecendo suporte para os níveis institucionais (políticos e legais), econômicos, ambientais entre outros. Ainda é relevante analisarmos os níveis tecnológicos que se fazem extremamente presentes no cenário atual.

Quadro 8 – Fatores econômicos

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento do consumo no final do ano. ● Crescimento da economia. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento de importações. ● Economia instável. ● Flutuação do dólar. ● Redução de consumo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 9 – Fatores tecnológicos

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Simplificação de processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência mais acirrada (a tecnologia da área é desenvolvida pela concorrência internacional).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 10 – Fatores políticos e legais

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação para empresas de pequeno porte. • Utilização do Simples Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de alíquotas de imposto entre estados. • Burocratização com o Bloco K. • Obtenção de licenças e alvarás.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 11 – Fatores ambientais

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram identificadas oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação para o cuidado com resíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 12 – Fatores sociais

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura brasileira apreciadora de adornos. • Público antenado a novas tendências. • Fácil identificação das tendências de cada região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências mudam muito rápido. • A tradição de joalheria do público estadual difere do carro-chefe da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

2.7 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A participação de mercado, também chamada de *Market Share*, define a proporção de mercado do segmento em que a empresa está inserida. O autor Dornelas (2016) explana que no mercado há espaço para todos, porém cada empresa precisa utilizar-se de seus potenciais para conquistar seu espaço nele.

Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência, que, em mercados em crescimento, também busca seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, mas oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem seu sucesso rapidamente. (DORNELAS, 2016, p. 55).

Como mencionado, o município de Guaporé possui 113 fábricas de joias ativas. De acordo com o *ranking* desenvolvido pela Prefeitura Municipal tendo como base a arrecadação

de impostos, a Sol Joias encontra-se em octogésimo lugar dentre as 113 empresas guaporenses. Ou seja, a empresa em estudo é responsável 0,89% do mercado de Guaporé.

2.8 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Segundo o que diz Futrell (2014, p. 4), “[...] uma definição tradicional de venda pessoal diz tratar-se de comunicação pessoal de informação para convencer um cliente em potencial a comprar algo – um bem, um serviço, uma ideia, ou outra coisa – que satisfaça suas necessidades.” Com isso, entende-se que com uma venda bem realizada, há a satisfação mútua de vendedor e cliente.

O setor de vendas da Sol Joias não é departamentalizado, sendo que a auxiliar administrativo é responsável pelas vendas também. Esta colaboradora é encarregada de receber os pedidos dos representantes e mantê-los informados sobre o andamento dos mesmos, além de atender clientes *in loco*. A maior parte da força de vendas da empresa em estudo é composta por representantes nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina¹, Rio de Janeiro, São Paulo² e Pernambuco³.

No ano de 2018, como estratégia de ampliação de vendas, foram firmados mais três contratos de representação. Dois dos representantes atenderão clientes no Rio de Janeiro⁴ e o terceiro será responsável por estabelecer novos clientes na cidade de São Paulo.

Neste trabalho, será apresentada a evolução das vendas nos últimos cinco anos, levando como parâmetro o faturamento e este sempre será comparado ao primeiro ano em estudo.

O período estudado foi de um ano entre o primeiro dia de outubro e o último de setembro em razão de que os dados de 2018 pudessem ser utilizados, tornado os dados os mais acurados possíveis.

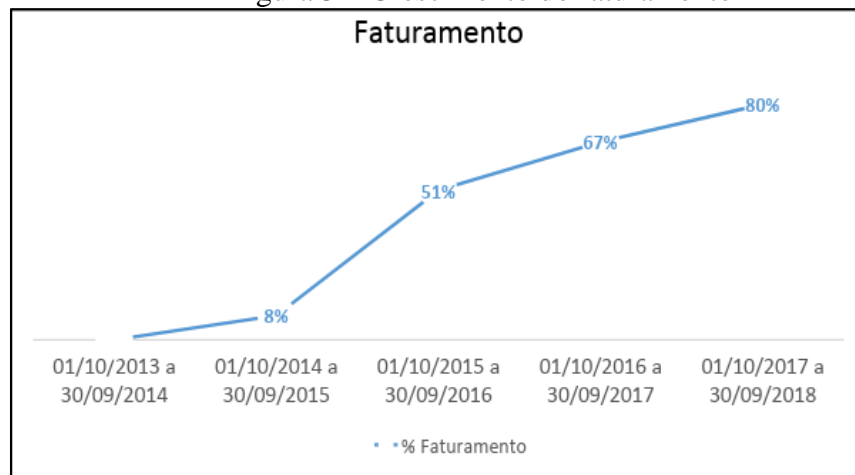
¹ Este representante também atende clientes em Curitiba-PR

² Até então apenas na cidade de Limeira

³ Atendendo clientes também em Alagoas, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte e Sergipe.

⁴ Mesmo já tendo um representante, viu-se a necessidade de estabelecer mais representação por possuir um grande mercado consumidor de prata.

Figura 3 – Crescimento do faturamento



Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

No gráfico pode-se observar um crescimento exponencial no período analisado. O período 2014/2015 apresentou 8% de crescimento em relação ao período anterior. Levando como base o período 2013/2014, em dois anos, houve um crescimento significativo de 51% e no ano seguinte manteve-se o aumento de 67%. Por fim, no período 2017/2018 que compreende os dados mais atuais, pode-se observar um crescimento do 80% em relação ao período base de estudo de 5 anos atrás.

Quadro 13 – Pontos fortes e fracos em relação a vendas

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance geográfico. ● <i>Mix</i> de produtos. ● Flexibilidade de produção. ● Diversificação nos teores de prata. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Metas. ● Histórico de vendas. ● Não possui loja física ou virtual.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

2.9 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva é compreendida como a capacidade que a empresa tem de produzir determinados produtos. Antunes (2008, p. 27) defende a ideia de que “Na sua origem comum, encontra-se a necessidade das firmas de implantar, de forma contínua e sistemática, sistemas de produção cada vez mais flexíveis e integrados, visando atender as necessidades colocadas pelo mercado no ambiente competitivo contemporâneo.”, ressaltando a necessidade de que a produção seja eficaz e eficiente para atender a demanda de mercado.

A empresa em estudo possui uma capacidade produtiva máxima estimada em aproximadamente 22.000 peças/mês sendo que no ano de 2017 operou com sua capacidade máxima nos meses de setembro e outubro e no ano de 2018 já operou nesse patamar nos meses de abril, maio, julho, agosto e setembro. A previsão é que nos meses subsequentes esse quadro se repita.

Possui também em sua produção 27 máquinas divididas em 6 setores, sendo elas

Quadro 14 – Maquinário da empresa

Setor	Maquinário	Quantidade por setor
Acabamento	Motor de lixa/polimento manual	3
Acabamento	Turbo de acabamento para envelhecido	1
Cera	Injetora de cera	3
Fundição	Fornos	2
Fundição	Forjas elétricas	2
Fundição	Forja a gás	1
Gesso	Misturadora de Gesso	1
Gesso	Vibradora de bolhas	1
Gesso	Desmoldadora	1
Gesso	Vibradora de gesso	1
Limpeza Química	Vibradora de esferas	2
Limpeza Química	Vibradora de chips ureico	2
Limpeza Química	Ultrassom	1
Limpeza Química	Centrífuga	1
Limpeza Química	Turbo chips ureico	1
Matrizaria	Motor de lixa/polimento manual	1

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

No entanto, deve-se atenta-se ao fato da empresa possuir gargalos, que segundo a definição de Antunes (2008, p. 110), “Os gargalos se constituem nos recursos cuja capacidade disponível é menor do que a capacidade necessária para atender as ordens demandadas pelo mercado, ou seja, são recursos cuja capacidade instalada é inferior à demanda do mercado no período de tempo [...]” Em um processo de fundição por alta fusão, o próprio processo de fundição é considerado um gargalo, pois depende de muitas variáveis e o tempo de preparo para o processo deve ser respeitado para que haja o mínimo de perda.

No processo da fundição, deve haver uma quantidade mínima a ser fundida para que os custos sejam cobertos, dependendo assim do setor da cera para a produção de tal quantidade. Com a quantidade de cera necessária atingida, é preciso engessar as árvores de cera para a fundição, também havendo a necessidade de cumprir o tempo de secagem do gesso, cujo tempo estimado pelo fornecedor do produto é de doze minutos. Após esse período

é necessário que os tubos com gesso e cera permaneçam em um forno com temperatura variando entre 740°C e 620°C por no mínimo oito horas, para o derretimento da cera.

No processo de inclusão do metal, como são trabalhados com diversos teores de prata, é obrigatório respeitar a temperatura de fusão que cada liga exige, variando de 1.000°C até 1.050°C, sendo que quanto mais alto o teor da liga, mais alta a temperatura necessária. Ainda, o bronze exige outra temperatura (de 1.150°C).

Terminado o processo de inclusão, é imprescindível que os tubos esfriem em temperatura ambiente, pois como a grande maioria das peças são fundidas com pedras já cravadas, um choque térmico acabaria por quebrar as pedras. O tempo de esfriamento pode variar entre oito e doze horas, dependendo do clima.

Além do processo de fundição, pode-se considerar o banho em ouro como outro gargalo, mesmo que de menores proporções. Devido ao alto custo de uma fundição e do maquinário e insumos de banho, o último processo é terceirizado. Contudo, para que seja viável o processo, é exigida uma quantidade mínima para o banho, e como apenas uma pequena parte das vendas são de folheados, o banho acaba sendo realizado a cada quinze dias ou mais, criando assim a possibilidade de atraso na entrega de pedidos.

2.10 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Ribeiro (2012), a área de Recursos Humanos é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.

A empresa em estudo, não possui um departamento de gestão de pessoas próprio e com isso, este setor é terceirizado com um escritório de contabilidade que gerencia a parte de folha de pagamento, admissões, demissões e licenças. No entanto, ações de endomarketing são realizadas dentro da própria empresa pelo setor administrativo.

Com a contratação de um escritório de contabilidade terceirizado e devido ao número atual de colaboradores, a empresa reduz o custo de possuir um especialista em Gestão de recursos humanos.

No entanto, não há uma relação direta entre o responsável deste setor e os funcionários, criando uma lacuna na relação especialista-funcionário e dificultando a criação de estratégias de desenvolvimento humano.

2.11 ANÁLISES FINANCEIRAS

Um conceito muito debatido na administração financeira de curto prazo é o capital de giro. Autores da área financeira costumam atribuir esse título às contas que compõem o grupo do ativo circulante. A ideia é que os valores aplicados nessas contas circulem entre si durante as operações da empresa, transitando do caixa para estoques, depois de estoques para contas a receber e, por fim, voltando a se transformar em caixa novamente segundo Gitman (2004).

Ainda de acordo com outro autor que define o capital de giro como um capital necessário para custear a continuidade dos processos:

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificada geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. (ASSAF NETO e TIBÚRCIO SILVA, 1997 p.15).

As operações feitas pela empresa em estudo demandam um valor considerável de capital de giro devido ao fato de que a maior parte da matéria prima é paga à vista e as contas a receber são quitadas no prazo a partir de 30 dias, geralmente entre três e quatro parcelas. Soma-se a isso o tempo médio de produção que é de aproximadamente 30 dias úteis quando operando em capacidade máxima. Só a matéria prima representa aproximadamente 18% do faturamento da empresa.

Apesar de possuir um sistema de informações com opções de gerenciamento financeiro, os administradores utilizam-se de ferramentas mais básicas para a análise financeira. O *Excel* é utilizado em todos os controles financeiros onde foram criadas planilhas simples, porém eficazes para os controles financeiros.

Figura 4 – Ferramentas usadas (Contas a pagar)

Data	Nº da nota	Fornecedor	Valor	Total Pago	Data	FORMA DE PAG.	VENC. BOLETO
17/jul	12401	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00	R\$ 1.710,00	24/set	BANCO	29/set
24/jul	12426	ELEBRAZ	R\$ 860,00	R\$ 860,00	03/set	BANCO	02/set
25/jul	9244	HYDROLIMICA	R\$ 693,00	R\$ 693,00	27/ago	BANCO	27/ago
25/jul	12432	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00	R\$ 1.710,00	13/set	BANCO	13/set
26/jul	11713	FRANCISCO LATERZA	R\$ 2.866,66	R\$ 2.866,66	07/ago	BANCO	02/ago
27/jul	6511	GOLD FINISH	R\$ 1.900,00				
27/jul	29308	ADSTRA - GRAFICA	R\$ 366,00	R\$ 366,00	27/ago	BANCO	27/ago
01/ago	131	POLITEK	R\$ 733,00	R\$ 733,00	15/ago	BANCO	15/ago
03/ago	9365	HYDROLIMICA	R\$ 261,00	R\$ 261,00	19/set	BANCO	19/set
03/ago	12469	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00	R\$ 1.710,00	19/set	BANCO	17/set
06/ago	6523	GOLD FINISH	R\$ 1.900,00				
03/ago	67122	TECNICA TRITAS	R\$ 224,00	R\$ 224,00	12/set	BANCO	12/set
15/ago	3187486	SEBRASA	R\$ 23,55	R\$ 23,55	21/ago	BANCO	21/ago
10/ago	43318	COMPA	R\$ 25.510,20	R\$ 25.510,20	10/set	BANCO	10/set
10/ago	18709	CAOORE	R\$ 426,81	R\$ 426,81	29/ago	BANCO	05/set
20/ago	6547	GOLD FINISH	R\$ 1.900,00				
21/ago	189232	NET 11	R\$ 90,00	R\$ 90,00	12/set	BANCO	12/set
07/ago	19461	CASTELLI	R\$ 122,00	R\$ 122,00	29/ago	BANCO	04/set
16/ago	35256	TW TRANSPORTES	R\$ 233,76	R\$ 233,76	08/set	BANCO	06/set
15/ago	1278	COPPERTECK	R\$ 6.643,48	R\$ 4.428,97			
13/ago	12489	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00	R\$ 1.710,00	27/set	BANCO	27/set
21/ago	12521	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00				
28/ago	9364	HYDROLIMICA	R\$ 693,00	R\$ 693,00	27/set	BANCO	05/set
29/ago	6564	GOLD FINISH	R\$ 1.900,00				
29/ago	12545	ELEBRAZ	R\$ 366,00				
09/ago	1599	ELETRO MEC. DA PRA	R\$ 490,00	R\$ 490,00	06/set	BANCO	06/set
19/ago	12543	ELEBRAZ	R\$ 3.372,00	R\$ 1.786,00	27/set	BANCO	27/set
23/ago	141	POLITEK	R\$ 455,70	R\$ 455,70	14/set	BANCO	14/set
05/set	12583	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00				
04/set	8415	HYDROLIMICA	R\$ 261,00				
06/set	10303	CMP DISTRIBUIDORA LTDA	R\$ 132,76				
10/set	12525	DENTHAL MULLER	R\$ 189,00	R\$ 189,00	26/set	BANCO	26/set
10/set	47787	CMP DISTRIBUIDORA LTDA	R\$ 126,74				
06/set	25366	REICOR	R\$ 419,20				
05/set	25371	REINGEND	R\$ 1.004,00				
12/set	6552	GOLD FINISH	R\$ 1.900,00				
13/set	326423	SEBRASA	R\$ 23,55	R\$ 0,42	21/set	BANCO	21/set
13/set	CONTA	CORREIOS	R\$ 2.901,48	R\$ 2.901,48	21/set	BANCO	21/set
14/set	12614	ELEBRAZ	R\$ 1.710,00				
10/set	6557	MULTI STORES	R\$ 626,52	R\$ 626,50	21/set	MOEDA	21/set
19/set	209781	NET 11	R\$ 90,00				
21/set	CONTA	AGUA	R\$ 391,91				
24/set	6164	ADACUS	R\$ 248,00	R\$ 248,00	27/set	BANCO	27/set

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Figura 5 – Ferramentas usadas (Contas a receber)

Data	Nº DA NOTA	CIDADE	CLIENTE	Valor	Recebido	Data	forma pag.
10/jan	5595	RIO DE JANEIRO	RETORNO MOST. ADEMIR				
20/jan	5594	PORTO ALEGRE	RETORNO MOST. JR DECOR				
10/jan	5595	RIO DE JANEIRO	REMESSA MOST. ADEMIR				
10/jan	5596	PORTO ALEGRE	REMESSA MOST. JR DECOR				
11/jan	5597	BLUMENAU	HESS COMERCIO DE SEMI JOIAS	R\$ 353,80			
11/jan	5598	BLUMENAU	HESS COMERCIO DE SEMI JOIAS	R\$ 283,70			
11/jan	5599	SANTO ANDRE	THAMARI COM.	R\$ 80,60			
11/jan	5600	LIMEIRA	REMESSA MOST. JR JANEIRA	R\$ 120,84			
11/jan	5601	CACHOEIRINHA	FELIPE OLTRA MONTEIRO	R\$ 289,70			
13/jan	5602	SÃO PAULO	ORIDES DE FREITAS NETO	R\$ 2.886,98			
14/jan	5603	NATAL	MARIA NA GELICA	R\$ 440,91			
14/jan	5604	SÃO PAULO	VITORIA APARECIDA	R\$ 817,46			
14/jan	5605	JANUÁRIU	FRANCISCO LATERZA NETO(LODOJ)				
14/jan	5606	SÃO PAULO	VETRINA D'ORO COMERCIO	R\$ 2.580,47			
17/jan	5607	RIO DE JANEIRO	NOVA AMERICA COM. DE BIL. E PRESENT. LTDA	R\$ 18.836,14			4BOLETOS
17/jan	5608	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 15.575,19			4BOLETOS
17/jan	5609	RIO DE JANEIRO	CANCELADA				
17/jan	5610	RIO DE JANEIRO	DUDA COM.DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 17.419,16			4BOLETOS
17/jan	5611	RIO DE JANEIRO	CANCELADA				
17/jan	5612	RIO DE JANEIRO	CANCELADA				
11/jan	5613		CANCELADA				
17/jan	5614	RIO DE JANEIRO	ILHA COM. DE BIL. E PRESENTES	R\$ 17.044,21			4BOLETOS
17/jan	5615	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 17.993,94			4BOLETOS
17/jan	5616	RIO DE JANEIRO	NOTA PARA TRANSPORTE				
18/jan	5617	NOVA IGUAÇU	NOVA IGUAÇU COM.	R\$ 11.016,34			4BOLETOS
18/jan	5618	RIO DE JANEIRO	BOUTIQUE DA PRATA	R\$ 9.546,03			4BOLETOS
18/jan	5619	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 7.041,08			4BOLETOS
18/jan	5620	JUIZ DE FORA	B&F BOUTIQUERIAS E PRES. LTDA	R\$ 8.217,37			4BOLETOS
18/jan	5621	JUIZ DE FORA	HALFELD BOUTIQUERIAS E PRES. LTDA	R\$ 24.285,24			4BOLETOS
18/jan	5622	SÃO PAULO	PJ COMERCIO E CONSERVOS	R\$ 14.706,63			BOLETOS
18/jan	5623	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 32.884,95			4BOLETOS
18/jan	5624	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 32.053,83			4BOLETOS
18/jan	5625	RIO DE JANEIRO	BARBA SHOPPING COM. LTDA	R\$ 28.856,82			4BOLETOS
18/jan	5626	RIO DE JANEIRO	DAU COM. DE BIL. E PRESENTES LTDA	R\$ 33.668,86			4BOLETOS
18/jan	5627	NITEROI	D&B. BIL. E PRESENTES	R\$ 14.176,57			4BOLETOS

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Figura 6 – Ferramentas usadas (Caixa)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1				CAIXA 2018												
680	24/set	5526B	NOTA	PRATA REAL	R\$	1.242,08										
681	24/set	5499C	NOTA	SAMIRA G. DA SILVA	R\$	794,27										
682	24/set	12401	NOTA	ELEBRAZ			R\$	1.710,00								
683	25/set	BANCO	TITULO	DENTHAL MULLER			R\$	189,00								
684	26/set	5497	NOTA	MARIA HELENA DA ROCHA	R\$	682,92										
685	26/set	BANCO	DESCONTO	DEB. COBRANÇA			R\$	30,00								
686	26/set	5466D	NOTA	JOALDO DOS ANJOS	R\$	2.753,47										
687	26/set	5575AA	NOTA	N E N METALES	R\$	656,06										
688	26/set	12543	NOTA	ELEBRAZ			R\$	1.786,00								
689	27/set	12489	NOTA	ELEBRAZ			R\$	1.710,00								
690	27/set	8154	NOTA	ABACUS			R\$	248,00								
691	27/set	9364	NOTA	HYDROQUIMICA			R\$	693,00								
692	27/set	5561	NOTA	ITALIANEL	R\$	4.878,00										
693	27/set	5567	NOTA	JAIME KAMINSKI	R\$	1.016,94										
694	27/set	5569	NOTA	LEONOR JODY	R\$	2.851,48										
695	27/set	5572	NOTA	NA CORREIA	R\$	5.716,07										
696	27/set	NOTA	NOTA	GASOLINA			R\$	150,00								
697	28/set	5576A	NOTA	MD COMERCIO	R\$	1.543,84										
698	28/set	2287	NOTA	RIVOLI			R\$	1.040,00								
699	01/out	BANCO	DESCONTO	DEB. COBRANÇA			R\$	10,00								
700	01/out	5587A	NOTA	JONICK COMERCIO	R\$	329,56										
701	01/out	5544B	NOTA	LUIS S. V. SEIXAS	R\$	786,00										
702	01/out	160523	NOTA	CCA EXPRESS			R\$	1.464,42								
703																
704																
705																
706				TOTAL DE ENTRADAS												
707				TOTAL DE SAIDAS												
708																
709				SALDO	R\$											
710																
711																

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Através das planilhas, os gestores controlam as entradas e saída e o caixa da empresa. Eles julgam que a ferramenta é mais fácil e simples de ser manipulada.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa da empresa é a responsável pela gestão de diversos recursos como os financeiros, humanos, de *marketing* e de vendas. Lhe é incumbido o dever de levantar dados para visualizar a situação da empresa e assim desenvolver estratégias para o melhoramento de processos ou relações.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo o que é discutido, o planejamento estratégico tem por finalidade a prevenção de incertezas no futuro.

Com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã. (MÜLLER 2014, p.12).

Com isso, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quais recursos utilizar.

Para se ter clara a filosofia da empresa tanto para colaboradores quanto para representantes e clientes, no ano de 2014 a Sol Joias formalizou seus objetivos, missão visão e valores.

3.1.1 Missão

Segundo Müller (2014, p. 25) “A Missão Organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.” Tendo isso em vista, conclui-se que a missão é a razão de ser da empresa e deve servir como base da percepção da finalidade da empresa.

A missão definida pela Sol Joias é: “Fornecer produtos de alta qualidade produzidos com excelência e de forma sustentável, proporcionando autoestima e qualidade de vida ao cliente.”

3.1.2 Princípios

Também vistos nas empresas pela palavra “valores”, são definidos pelo autor Müller (2014, p. 28) como “[...] a base da cultura corporativa, dando as pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia.” Ou seja, são padrões que influenciam a forma de viver de um grupo social. E o autor ainda afirma que (2014, p. 28) “O desafio das organizações está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.”, reforçando a ideia de que os valores formam a base de agir de um grupo social.

A empresa em estudo definiu como seus valores: Qualidade. Honestidade. Credibilidade. Espírito de equipe.

3.1.3 Visão

Ao definir a visão, a empresa exprime aonde que chegar, o que quer ser. Ainda segundo o autor Müller (2014, p. 29): “Criar uma visão de futuro é construir uma imagem viva de um estado futuro, ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, a equipe e o acionista, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual.”

Com isso, compreende-se que com a visão, a empresa mostre como quer ser vista e reconhecida no estudo. Com este intuito, a Sol Joias definiu como sua visão de futuro: “Ser reconhecida pelo aprimoramento contínuo da qualidade para satisfação dos clientes, buscando conquistar novos mercados nacionais e internacionais”.

3.1.4 Objetivo

Proposta a visão de futuro, ela torna-se o ponto de partida para os objetivos organizacionais, estes servirão como ponto de referência dizendo o que a empresa quer atingir. Para isso, eles devem ser específicos e gerar resultados mensuráveis para que sirvam de base de estabelecimento de metas de empresa. Por fim, Müller (2014, p. 32) confirma dizendo que “Para cada objetivo (o que), devem ser estabelecidos os meios (como) para alcançá-los, bem como indicadores para acompanhar a consecução deles.”

A Sol Joias não possui objetivos formalizados e nem públicos.

Quadro 15 – Pontos fortes e fracos em relação a planejamento estratégico

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Possui Missão, visão e princípios formalizados. ● Ambos são públicos e expostos na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os objetivos não estão formalizados.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

3.2 PLANOS ESTRATÉGICOS, TÁTICOS E OPERACIONAIS

Segundo o que o autor Müller (2014, p. 13) defende, “A estratégia precisa ser planejada, executada e controlada, o que evidencia a necessidade de uma gestão estratégica mais ampla, não somente o planejamento.” E com isso se evidencia a necessidade de táticas estratégicas na operação visando sua maior eficiência e eficácia.

A Sol Joias não possui planos estratégicos, táticos ou operacionais formalizados. A estratégias de solução de problemas e melhorias de processo são feitas informalmente entre gestores, responsáveis do setor e funcionários.

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são dados que permitem mensurar o desempenho de processos. Eles são de extrema importância pois são utilizados como parâmetros na tomada de decisão e na aplicação de estratégias, como confirma o autor Müller (2014, p. 80) “O desdobramento das estratégias até o nível das operações tem como elemento fundamental os indicadores de desempenho.”

No entanto, os indicadores devem ser permanentemente analisados e os dados alimentados, pois os bons resultados devem ser mantidos. O mesmo autor Müller (2014, p. 80) ainda reforça essa ideia propondo que “[...] as mudanças/melhorias operacionais nos processos, propostas a partir das análises destes, também precisam ser avaliadas constantemente para evitar que o desempenho superior seja apenas temporário.”

A empresa em estudo não possui indicadores de desempenho. Em consultoria, já lhe foi proposto o levantamento e utilização deles, no entanto esse levantamento não foi realizado.

3.3.1 Reuniões de avaliação dos indicadores

Com indicadores em mãos, é necessário realizar reuniões para analisá-los e debater sobre as estratégias a serem adotadas baseadas nos indicadores que possam gerar melhorias nos processos. Por não possuir indicadores, logo a empresa não promove reuniões para avaliá-los.

3.4 INOVAÇÃO

O autor Freitas Filho crê que a inovação deva ser vantajosa tanto para o cliente como para a empresa quando diz que:

“[...] se criou uma proposta mais completa de conceito de inovação para empresas. Esse conceito deve abranger três tópicos principais:

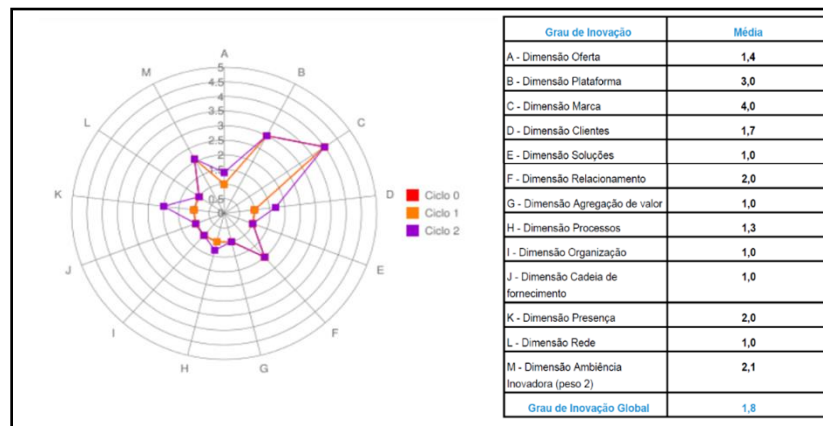
- a solução proposta deve ser única e atraente para o consumidor, deve existir uma mudança de conceito;
- deve criar uma vantagem competitiva e fazer parte de um caminho de migração sustentável; e
- deve gerar um valor diferenciado ao acionista”. (FREITAS FILHO 2013, p. 9).

Devido ao seu pequeno porte, os investimentos em inovação da empresa em estudo não são altos. É comum grandes empresas possuírem um planejamento onde parte de seu faturamento é destinado para a inovação em maquinário, no entanto esse não é o caso da Sol Joias. O seu principal foco de investimento em inovação é em pesquisa de tendências para a criação de novos modelos. Quanto ao investimento em maquinário, este só é realizado quando se vê extrema necessidade.

No ano de 2017, foi iniciada uma parceria com o programa ALI – Agente Local de Inovação do SABRAE, onde, em primeiro momento, um consultor visita a empresa e coleta dados para desenvolver uma matriz *SWOT* (*Strengths, weaknesses, opportunities and threats*) apontando pontos fortes e fracos. Depois de ter os dados levantados e analisados, o consultor visita a empresa mensalmente e auxilia na aplicação de planos de ação para fortalecer setores da empresa cuja análise apontou a necessidade de aprimoramento.

O programa ALI criou um radar de inovação que demonstra a capacidade de inovar da empresa. Os dados levantados foram quantificados sendo que a nota 5,0 é definida como uma empresa com inovação que beira a perfeição.

Figura 7 – Radar de inovação



Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

A Sol Joias obteve uma média de 1,8 pontos no total de quesitos levantados. No entanto, obteve uma avaliação positiva pois o sistema de Radar de Inovação é desenvolvido para empresas de micro a grande porte e o investimento disponível para inovação possuem dimensões consideravelmente diferentes.

3.5 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

De acordo com O'Brien (2013, p. 2) "Um sistema de informação (SI) pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação, recursos de dados e políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização".

Levando isso em consideração, qualquer meio de comunicação dentro da empresa trona-se essencial para a tomada de decisões e aperfeiçoamento de processos produtivos ou administrativos, bem como confirma o autor quando diz:

"A tecnologia da informação é capaz de auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos, a tomada de decisão gerencial e a colaboração de grupos de trabalho, reforçando suas posições competitivas em um mercado de mudanças rápidas, independentemente de a tecnologia da informação ser usada para apoiar grupos de desenvolvimento de produto ou processos de atendimento ao cliente, transações de comércio eletrônico (e-commerce) ou qualquer outra atividade comercial." (O'BRIEN 2013, p. 2).

A Sol Joias possui, como sistema de informações interno, o uso de ramais de telefone para a comunicação entre setores, o uso de *e-mail* para pedidos de compra além da comunicação visual por meio de quadro de avisos. Eventualmente, os diretores realizam

reuniões para debater ideias sobre solução de problemas ou para expor aos funcionários a atual situação da empresa.

Possui também um sistema de comunicação em rede onde está disponível as fotos da modelagem além de um sistema de gerenciamento de dados onde apenas o setor administrativo tem acesso. Neste sistema, estão disponíveis todas as informações referentes à dados cadastrais de clientes, dados de representantes além de todo o faturamento.

3.6 ORGANIZAÇÃO

Child (2012, p. 4) propõe que “Organizar é o processo de ordenar o esforço coletivo de forma a obter um resultado potencialmente superior àquele de indivíduos que agem ou trabalham sozinhos”. Ou seja, a organização permite distribuir e delegar funções para que os resultados alcançados sejam os mais satisfatórios possíveis.

O autor Child (2012, p. 9) ainda explica que “A organização visa oferecer um conjunto de estruturas, a partir dos quais os processos necessários para o desenvolvimento efetivo de uma atividade coletiva podem ser realizados”. Com isso, percebe-se que a organização é parte fundamental da estruturação da empresa.

3.6.1 Organograma

O organograma é o desenho gráfico de como funciona a hierarquia de uma empresa, como explica a autora.

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas - linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade. (BALCÃO 1965, p. 108)

A Sol joias não possui um organograma formalizado. Os níveis hierárquicos são conhecidos por todos os colaboradores informalmente,

3.6.2 Níveis hierárquicos

De acordo com Tamayo et al. (2000, p. 300) “A estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa.”, ou seja, é uma representação gráfica das funções de cada colaborador e a relação entre elas.

A Sol Joias não possui uma hierarquia formalizada e exposta. Apesar disso, as relações entre os cargos e funções são subentendidas e respeitadas pelos funcionários.

3.6.3 Liderança

A liderança mostra-se ser extremamente essencial para o funcionamento da empresa. Cabe a um bom líder conquistar os seus liderados e mostrar-lhes o caminho a seguir, fazê-los compreender o que estão fazendo e por que estão fazendo, como explica o autor:

A eficácia do líder repousa na sua habilidade de tomar uma atividade significativa para aqueles que estão nesse conjunto de papéis - não é mudar comportamentos, mas dar aos outros o senso de compreensão daquilo que estão fazendo e especialmente articulá-los para que possam comunicar-se sobre o sentido do comportamento deles [...]. Essa dupla capacidade, dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dá ao líder enorme alavancagem. (SMITH, 1989 apud BERGAMINI, 1994 p. 107)

A empresa em estudo busca trabalhar a questão da liderança informalmente, estimulando seus responsáveis a terem um bom relacionamento com sua equipe. No entanto, a empresa não investe em cursos e treinamentos de liderança.

3.6.4 Relacionamento

A Sol Joias empenha-se em manter um bom relacionamento entre seus colaboradores. A empresa investe em endomarketing realizando periodicamente encontros informais entre os colaboradores como almoços, jantãs e pequenas celebrações como as de aniversários dos funcionários. Tudo isso colabora para que haja um bom relacionamento entre os funcionários e com os gerentes.

Um fato a ser destacado é que possuem muitos laços familiares dentro da empresa. Ou seja, há funcionários que são irmãos, ou a relação “pais e filhos” por exemplo, criando assim um ambiente relativamente familiar.

3.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 16 – Pontos fortes e fracos em relação a organização

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">● A hierarquia é respeitada.● Relacionamento entre colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">● Investimento em formação de liderança.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial é uma das mais importantes da organização, já que é a responsável por criar um elo entre a empresa e o cliente, representando a sua imagem.

Esta área trabalha com as expectativas dos clientes, buscando conhecê-los para que a empresa possa oferecer seus melhores produtos de forma estratégica de acordo com cada necessidade.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Filho (2009, p. 8), “É preciso conhecer a aceitação do produto no mercado, se este já está consolidado por produtos similares de competidores ou se haverá de ser desbravado criando hábitos ou desejos nos consumidores.” Com isso, torna-se evidente a necessidade e importância da pesquisa de mercado no desenvolvimento do produto e posteriormente sua aceitação para saber se a continuidade do mesmo vale a pena.

Apesar disso, a empresa realiza pesquisa uma de mercado extremamente reduzida, limitando-se a pesquisar tendências para a criação de modelagem.

4.2 PRODUTO

Quando se discute a finalidade dos produtos produzidos por uma empresa, Minadeo (2008, p. 104) defende que “A finalidade do produto não é aquela que o engenheiro diz explicitamente que é, mas sim aquela que o consumidor implicitamente exige que será. Assim, o consumidor não consome coisas, mas benefícios esperados”. E isso deixa claro que o produto ofertado pela empresa deve ser pensado e produzido visando satisfazer as expectativas dos clientes.

Os produtos oferecidos pela empresa são joias fundidas em prata e semijoias folheadas em ouro e prata, além de peças em bruto. Os produtos ainda se dividem em grupos de anéis, brincos, pingentes, gargantilhas e pulseiras.

4.2.1 Estágio do CVP

Antes de se estabelecer o CVP⁵ dos produtos, é preciso saber o seu conceito, cujo qual é explicado pelo autor.

Todo bom vendedor deve ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil. Em razão de uns produtos durarem mais do que outros e de a política financeira ser variável, as estratégias de vendas têm de ser constantemente revisadas e adequadas ao produto que vai ser vendido. (GOBE at al. 2007, p. 40).

Com isso definido, percebe-se que o CVP varia muito de acordo com cada linha. Na joalheria, algumas linhas são clássicas e nunca saem de moda, como é o caso dos solitários, alianças de compromisso, ponto de luz e escapulários. Essas linhas possuem um CVP longo onde alguns modelos existem desde a criação da empresa.

No entanto, alguns modelos são criados seguindo tendências que duram uma estação ou menos, que é o caso das micro zircônias turquesa que foram moda em 2016 e dos das pedras naturais nos anos de 2014 e 2015.

Dados esses exemplos, evidencia-se a variabilidade de CVP do *mix* de produtos.

4.2.2 Decisão *mix* de produtos

Gobe (2007, p. 11) acredita que o vendedor ou varejista deve oferecer um bom mix de produtos, já que permite mais opções de escolha aos consumidores. Com isso, entende-se que o *mix* de produtos é a variedade de produtos que uma determinada empresa oferece.

A Sol Joias oferece um *mix* de produtos muito grande abrangendo anéis, brincos, Gargantilhas, pingentes e pulseiras e dentro dessas categorias possui linhas específicas como os solitários e as meia-alianças nos anéis e as argolas e fixos nos brincos.

A decisão sobre o *mix* de produtos é baseada na pesquisa de tendência feita pela empresa e no que os clientes buscam. É feita uma seleção e são estudados os processos envolvidos na fabricação do modelo, se o mesmo tiver um custo considerado adequado e uma possibilidade de aceitação no mercado boa, o modelo fará parte do *mix* de produtos.

⁵ Ciclo de vida dos produtos

4.2.3 Decisão sobre a marca

A força da marca está intimamente ligada ao sucesso da empresa. Uma marca forte no mercado garante estabilidade nas vendas já que é capaz de fidelizar um cliente, pois este associa a marca à qualidade do produto. Além disso, essa fidelização cria vantagem sobre a concorrência, mesmo que esta exerça um preço menor, como afirma o autor:

A penetração no mercado e a distinção da marca pelo consumidor permitem ao seu titular uma demanda estável para seus produtos, por meio de uma relação entre a marca e a qualidade do produto. A marca estimula vendas repetidas, formando lealdade por parte dos consumidores – o que faz com que o fabricante possa de certa forma evitar a concorrência à base do menor preço. A marca ajuda a empresa a expandir a linha, colocando no mercado novos produtos com maior facilidade, pois encontram o endosso já reconhecido pelo consumidor. (MINADEO, 2008, p. 171).

Originalmente, a empresa em estudo lançou-se no mercado com a marca Remi Joias LTDA, onde o nome fazia alusão à junção dos sobrenomes dos fundadores (Redante e Milesi). No entanto, esta marca já existia no mercado e se fez necessário a criação de uma nova marca, assim foi lançada a Sol Joias LTDA e registrada em 2003. A empresa não possui loja física e logo torna-se mais complexa a missão de fortalecer a marca, já que esta dificilmente será exposta em pontos de venda onde circule muitas pessoas (como cartelas, embalagens e *tags*), então a marca é conhecida entre os lojistas, mas não possui grande alcance.

4.2.4 Lançamento de novos produtos e/ou serviços

De acordo com Minadeo (2008, p. 136), o lançamento de novos serviços pode ser o diferencial no mercado: “Assim, as empresas que lançam um produto inédito ficam sozinhas durante algum tempo, e gozam das vantagens de trabalhar com os preços superiores praticados sobre produtos relativamente raros.”. No caso deste estudo, torna-se complexo lançar um serviço que seja inédito ou inovador, visto que a tecnologia leva muito tempo para chegar à localidade em relação a grandes centros.

Existe a possibilidade de a Sol Joias implantar o serviço de banho. No entanto, ainda não se vê viabilidade para tal serviço, já que exige uma estrutura muito cara, os licenciamentos ambientais são complexos e o fluxo de venda de folheados deve ser significativa. Esses parâmetros não são atingidos pela empresa, então o lançamento de tal serviço ainda é visto como inviável.

4.2.5 Pós-vendas

O serviço de pós-venda tem como missão o contato com o cliente, a confirmação da sua satisfação. O contato é feito após o cliente receber o pedido, onde é questionado sua satisfação com o mesmo e se existe algum desejo que ainda precise ser atendido.

As atividades de pós-venda visam manter o consumidor satisfeito. Se eventuais problemas forem solucionados a contento, o consumidor se sentirá bem atendido. Porém, se houver um atendimento ruim, dificuldade em conversar com alguém para expor seu problema com o produto ou em obter sua resolução, o consumidor ficará insatisfeito. (MINADEO, 2008, p. 82).

Também se faz necessária uma política de garantia para que o cliente seja atendido mesmo após um logo tempo desde a compra. Tendo em vista que a maioria dos clientes da Sol Joias é atendida através de representantes, os próprios representantes realizam o pós-venda e em caso de alguma divergência, entram em conato com o responsável de vendas da empresa.

A empresa possui garantia vitalícia de suas peças de prata e de um ano para peças folheadas, desde que o defeito seja de fabricação. Caso seja recebido pela empresa algum item onde o defeito seja por mau uso, é repassado ao cliente um orçamento do conserto da peça, e após a aprovação, o serviço é realizado. Essa política é expressa apenas verbalmente, sem documento formalizado.

4.3 PREÇO

O preço praticado pela empresa é um fator decisivo na escolha do cliente, como afirma o autor Gobe at al. (2007, p. 11) quando ressalta: “Para muitos clientes, os produtos ou os serviços são selecionados apenas pela variável “preço”, que é decisório no processo de compra. Entretanto, entre produtos de mesmo preço, será selecionado aquele que apresentar melhor qualidade.” Com isso dito, compreende-se que mesmo que a qualidade seja um fator decisivo entre produtos do mesmo preço, o preço ainda é o primeiro a ser percebido.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços

Na empresa em estudo, para fixação do preço dos produtos, levam-se em conta os praticados pelo mercado. É feito o cálculo dos custos e impostos e a margem é definida pela diferença entre o preço do mercado e os custos.

Sobre a relação dos preços com o mercado, a empresa busca manter seus preços de acordo com o mesmo. Não são feitas pesquisas de mercado formalizadas, mas através do contato direto com clientes ou através dos representantes, de forma informal.

Pode-se confirmar que os preços estão de acordo com o mercado, levando-se em consideração também que a demanda pelos produtos da empresa é estável e em épocas de alta das vendas (datas comemorativas ou final do ano), toda a capacidade produtiva da empresa é ocupada, gerando assim uma ótima relação preço-demanda.

No entanto, a empresa realiza poucas pesquisas de aprovação de crédito. A pesquisa só é realizada no caso de pagamento de cheques de alto valor através do sistema Serasa *Experian*. Nas demais formas de pagamento, como boletos ou depósitos, a Sol Joias não realiza pesquisa de crédito.

4.4 COMUNICAÇÃO E *MARKETING*

De acordo com o autor Minadeo:

Marketing pode ser entendido como uma orientação da administração baseada em que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, os desejos e os valores de um mercado visado, e adaptar-se para promover a satisfação do consumidor de forma mais eficaz que os seus concorrentes. Em outras palavras, o papel do marketing é conquistar e manter clientes. (MINADEO, 2008, p. 9).

Tendo isto em vista, pode-se afirmar que o departamento de *marketing* é primordial para a empresa. Este, busca determinar as necessidades dos clientes e encontrar a melhor maneira de provê-las. Além disso, é responsável pelo fortalecimento da marca no mercado e por manter as clientes.

A Sol Joias não possui um setor de *marketing* e seu investimento nessa área é baixo. Recentemente foram criadas páginas nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, que junto com o site, são as ferramentas de *marketing* da empresa.

4.4.1 Ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

De acordo com Minadeo (2008, p. 111), A comunicação “presta o importante papel de informar aos consumidores-alvo a existência de um produto desejado, com determinado preço, disponível em determinado lugar.” Ou seja, a comunicação tem por essência a informação. Informa o consumidor sobre o produto ou serviço oferecido pela empresa.

A empresa em estudo se utiliza de poucas ferramentas de comunicação, limitando-se a utilização de ferramentas de propaganda *online* (*site* e redes sociais) e da venda pessoal.

A venda pessoal, como definida pela autora, é uma forma de venda presencial, onde o vendedor encontra-se com o cliente pessoalmente e realiza a venda.

A venda pessoal é a forma mais original de todas as promoções, que pode ser definida como uma apresentação promocional de um vendedor a um comprador, conduzida numa forma de corpo a corpo. Estabelece-se deste modo uma relação direta de promoção que pode ser conduzida face a face [...]. (MESQUITA, 2009, p.7).

A venda pessoal é a forma de comunicação mais utilizada pela empresa, cuja qual possui representantes que fazem contato direto com o cliente.

4.4.2 Mídia - Meios de comunicação

As mídias são os meios de comunicação com clientes, fornecedores e todo o público alvo da empresa, como afirmado pelo autor:

Mídia é o canal de comunicação que a propaganda utiliza para encaminhar a mensagem publicitária ao mercado-alvo. ” E exemplifica citando que “As principais mídias são: TV, rádio, jornais, revistas, [...] e placas. Estas podem ser dos mais variados tipos: ambulantes, por exemplo, em táxis, ônibus ou trens [...] ou elementos do mobiliário urbano, como abrigos de ônibus, relógios nas ruas e praças[...]. (MINADEO 2008, p. 367).

A mídia pode ser impressa ou eletrônica e deve ser utilizada de acordo com o público alvo da empresa. A Sol Joias utiliza-se de mídia eletrônica, onde sua principal ferramenta de divulgação é a *internet* através de *site* e redes sociais.

4.4.3 Propaganda

Para Minadeo (2008, p. 342) “A propaganda é qualquer forma paga de apresentação para promover bens ou serviços, financiada por um patrocinador que se identifica. A propaganda visa informar e despertar interesse de compra e uso dos produtos e serviços anunciados.”

A empresa em estudo, como já mencionado, possui um baixo investimento em *marketing* e propaganda, sendo que no último ano seus investimentos foram em patrocínio de anúncios em redes sociais e patrocínio de eventos locais.

4.4.4 Promoção vendas

Ainda segundo Minadeo (2008, p. 391), “promoção de vendas é um conjunto de ferramentas de incentivo de curto prazo que visa estimular o consumidor a comprar um produto.” Ou seja, são pequenos incentivos que farão o cliente voltar a comprar de tal fornecedor como, por exemplo, brindes, amostras e sorteios.

A Sol Joias distribuiu ao final do ano, brindes a seus clientes. Porém esta iniciativa é encarada pela empresa como um agrado ao cliente do que uma promoção de vendas que o fidelizará.

4.4.5 Merchandising

Como expõe o autor, o *merchandising* é uma tática utilizada pelo *marketing* onde o produto “se venda sozinho”, uma propaganda onde ele apareça sendo utilizado e mostre suas vantagens.

A atividade de merchandising compreende o conjunto de táticas que visam fazer com que os próprios produtos exerçam ações de venda sobre os consumidores. Consiste em dispor os produtos nas diversas seções de vendas de modo adequado a criar impulsos de compra, rentabilizando o uso do espaço destinado à venda. (XAVIER, 2005 apud MINADEO, 2008 p. 402).

De acordo com estudo do SEBRAE (2018), “Quando o ponto de venda está preparado para receber o consumidor, e é criada uma ambientação para isso, o resultado é a efetivação da compra ou a compra por impulso, [...]”. O que se torna extremamente vantajoso para a

empresa. No entanto, a empresa em estudo não utiliza o merchandising em suas estratégias de marketing.

4.5 VENDAS

Para Castro, Neves e CÔnsoli (2018, p.16) “A venda pessoal é definida por Weitz et al. (2004) como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz as necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes.” Sendo assim, entende-se o ato da venda como um processo onde há troca de um produto ou serviço criado pela empresa com um valor monetário acordado com um cliente onde ambas as partes satisfaçam suas necessidades.

A Sol Joias não possui um departamento de vendas estabelecido. A sua força de vendas é composta com um funcionário interno e representantes atuando em regiões determinadas pela empresa em conjunto com os mesmos. Esta não possui um planejamento de vendas formalizado, ficando assim à mercê das variações de mercado e do esforço de seus representantes, já que também não possui cotas de vendas estabelecidas.

O controle das vendas é feito pelo funcionário da empresa, mas apenas no ano de 2017 é que os indicadores de vendas começaram a ser quantificados e analisados, no entanto ainda não foram tomadas decisões sobre esses indicadores.

4.5.1 Equipe de vendas

As incumbências da equipe de vendas vão além de simplesmente vender um produto. Elas determinam toda a cadeia produtiva da empresa, seus produtos, prazos e necessidades de inovações, como defende o autor:

A responsabilidade dos profissionais de vendas não se limita à comercialização de produtos: suas informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na organização, como a compra de matérias-primas, o desenvolvimento de novos produtos e o orçamento de marketing (GOBE et al. 2007, p. 77).

A equipe de vendas da empresa em estudo, como já mencionado, é formada com um colaborador interno e por representantes. Esses representantes possuem contrato firmado com a empresa e são pagos através de comissões sobre as vendas.

4.5.1.1 Funções exercidas pelo vendedor

Segundo Gobe et al. (2007, p. 270), “os vendedores e os serviços prestados por eles são responsáveis por fixar a marca da empresa, da família de produtos ou do produto em si na base de clientes. ”, ou seja, fica clara a importância dos vendedores para a empresa, já que são os responsáveis por levar o produto para os clientes.

A empresa em estudo possui vendedores que abrangem grande parte do território nacional. O vendedor recebe um determinado percentual sobre as vendas que varia de 12% a 15% de acordo com o contrato firmado com o vendedor. A comissão é paga apenas após a quitação do pedido pelo cliente, ficando o representante incumbido de realizar o acerto com o cliente.

4.5.1.2 Motivação

A motivação é o que move a empresa, já que ela se utiliza da motivação dos colaboradores para que haja produção. Esta motivação é única para cada pessoa como bem define o autor onde:

[...] motivação é uma força sem que se especifique de que natureza. Logo a seguir, motivação é uma experiência interna, algo que sentimos e ninguém podem observar. Motivação é uma força interna que nos leva a agir, e por ser interna só nós mesmos a podemos sentir. (TODOROV et al. 2005, p.120).

Cada colaborador possui uma fonte de motivação, onde pode ser o salário ao final do mês ou simplesmente reconhecimento. A Sol Joias procura conhecer as motivações de cada colaborador através do conhecimento do seu pessoal, no entanto, não realiza palestras nem cursos de motivação.

4.5.1.3 Treinamento

Para Futrell (2014, p. 25) “O treinamento ajuda o vendedor a adquirir as habilidades conceituais, humanas e técnicas necessárias para a venda”, evidenciando que um treinamento correto, pode alavancar as vendas.

Todos os vendedores da empresa já possuíam experiência com vendas. Mesmo assim, a Sol Joias não investe e nem disponibiliza treinamentos externos para seus vendedores, sendo os mesmos responsáveis por buscar tal qualificação.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Será apresentado brevemente como é feita a distribuição da empresa, desde o conhecimento da marca até o produto em si.

4.6.1 Canais de distribuição

Os canais de distribuição garantem que os produtos da empresa cheguem até o cliente, desde o conhecimento do produto até sua pós-venda, como é esclarecido pela entidade:

Engloba a construção de uma série de **mecanismos** e de uma **rede** por meio da qual a empresa chega ao mercado, mantém-se em contato com seus clientes e realiza uma série de atividades fundamentais, que vão desde a geração de demanda até a entrega física dos produtos. Os canais de distribuição podem desempenhar algumas tarefas para o negócio, como a prestação de informações sobre o produto, customização, garantia de qualidade, oferta de produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística. O objetivo principal é **garantir a disponibilidade do produto** para os clientes. (SEBRAE, 2016).

Os canais de comunicação utilizados pela empresa são os telefones fixos e móveis também com o uso de *Whatsapp*, o uso de redes sociais como *Facebook* e *Instagram* além de *site* próprio, catálogos e o contato presencial entre representantes e clientes.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O relacionamento com os clientes é vital para o crescimento e continuidade da empresa. Esta deve fazê-lo de forma que o cliente se sinta especial e bem atendido.

4.7.1 Políticas de relacionamento

Para Demo (2015 p. 6), “[...] reter os clientes, desenvolver um relacionamento com eles e satisfazê-los continuamente podem ser consideradas as bases de uma trajetória bem-sucedida na maioria das organizações. ”, ou seja, um bom relacionamento com os clientes é a

base para o crescimento da empresa, já que são os clientes que promovem o fluxo de mercadoria e a continuidade da empresa.

A empresa em estudo busca manter um bom relacionamento com os clientes através do contato com representantes e canais de comunicação (telefone e redes sociais) sempre abertos a dúvidas, sugestões e reclamações. O tempo de resposta geralmente é de no máximo algumas horas em horário comercial ou no dia seguinte se a solicitação de atendimento for feita fora de horário comercial.

4.7.2 Ações de fidelização

A venda é o fator que move a empresa e a venda só será possível se o cliente que a realizar estiver satisfeito não só com os produtos, mas também com todo o atendimento da empresa, conforme é afirmado:

Quando o consumidor percebe que existe a preocupação constante com a sua satisfação. As chances de ele se tornar fiel são maiores. [...] No processo de fidelização de um cliente, estão presentes vários métodos, como a qualidade dos seus serviços, comunicação, preço, atendimento e estrutura do estabelecimento (SEBRAE, 2017).

E com isso, reforça-se o fato de o cliente ser de extrema importância para o andamento do negócio. A empresa em estudo foca suas ações de fidelização na cadeia de lojistas e distribuidores que são seus principais clientes.

Como estes clientes querem utilizar sua própria marca com o consumidor final, a Sol Joias faz ações de fidelização mais contidas e focadas neste público, baseadas na qualidade dos produtos e bom atendimento, além de facilitar o pagamento de acordo com o que for mais conveniente para o cliente.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 17 – Pontos fortes e fracos em relação a área comercial

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Produto adaptável ● Grande <i>mix</i> de produtos ● Marca reconhecida ● Comunicação com clientes ● Equipe de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pesquisa de mercado ● Pós-venda informal ● Pesquisa de crédito ● Investimento em <i>marketing</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5 ÁREA DE MATERIAIS

A área de materiais é a responsável pelo controle de todas as matérias primas, insumos e produtos semiacabados de uma empresa. A sua importância é ressaltada pelo fato de que os materiais representam grande parte dos custos e a sua boa gestão, pode reduzi-los consideravelmente.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Dias (2011, p. 228) define exatamente o setor de compras quando afirma que “tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.” Sendo assim, a produção não pode funcionar se não estiver alinhada com o setor de compras que é o provedor de matéria prima e insumos necessários para a fabricação dos produtos.

A Sol Joias não possui um setor de compras independente já que seu pequeno porte não demanda essa exclusividade. As compras são realizadas pelo setor administrativo em conjunto com a produção, que informa a necessidade dos produtos.

São considerados alguns elementos no momento da aquisição dos produtos. A empresa preza pela qualidade de sua matéria prima e insumos pois, mesmo que o valor da aquisição seja um pouco mais elevado, é compensatório pelos resultados obtidos, gerando maior produtividade, menos perda e em consequência, menores custos, como afirma autor Dias (2011, p. 229) “Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos.”

Como o processo produtivo é ainda muito artesanal, busca-se reduzir o máximo possível a possibilidade de erro, e a utilização de material de qualidade ajuda significativamente nessa questão.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

A aquisição dos materiais pode ser considerada uma parte vital no funcionamento da organização, já que provém a matéria a ser transformada. Para o autor Dias (2011, p. 273): “A eficiência de um departamento de compras está diretamente ligada ao grau de atendimento e ao relacionamento entre o comprador e o fornecedor, que devem ser os mais adequados e convenientes.” Com isso ele demonstra que um bom relacionamento com o fornecedor

garante a eficiência do departamento. Os critérios para a aquisição dos materiais variam de acordo com cada empresa e são eles que definem como será a compra.

5.2.1 Políticas de compras de materiais

Os materiais são adquiridos de acordo com a necessidade. Como não há PCP – Plano de Controle de Produção na empresa, os materiais são comprados de acordo com a necessidade. Para os pedidos considerado grandes, há um planejamento dos materiais a serem utilizados e então é efetuada a compra dos mesmos. Nessa compra, se o material necessário poderá ser utilizado em pedidos menores, é comprada uma quantidade maior da matéria de acordo com a percepção de utilização.

5.2.2 Aprovação de fornecedores

Na empresa busca-se variar o mínimo possível os fornecedores, já que estes possuem o material que se encaixa perfeitamente na produção. Para a sua aprovação, é solicitada uma amostra do produto para testes, se os testes tiverem sucesso, são acordados o preço e a forma de pagamento com o fornecedor.

5.2.3 Normas para solicitação de materiais

Não existem regras padronizadas para a solicitação de matérias como por exemplo o preenchimento de formulários. São necessários apenas a solicitação (podendo ser até mesmo verbal) ao responsável pelas compras.

5.2.4 Aprovação dos pedidos de compra

Solicitada a compra, o responsável pelas mesmas comprovará a real necessidade do produto e sua quantidade através de análise dos pedidos programados e realizará a compra.

5.2.5 Especificações do material

As especificações dos materiais utilizados são listadas no sistema de informações interno e consultadas quando há a necessidade de compra.

Figura 8 – Especificações do material

Manutenção de Matéria-Prima

Matéria-Prima Deletar da Composição

Referência 014 00634 ACESSÓRIOS Inativo Reciclável Importada

Descrição Corrente/Latão/Cartier/23054 D.C./Point Tipo Mercadoria:

Un. Entrada GR Fator de Conversão 1,00 (Mult.) Un. Saída GR Tipo Item: Matéria-Prima

Conta Centro Custo Class. Serv.: Tipo Processo

Variações Composição Fornecedores Últimas Compras Observações Produtos Usando Fotos

Replicar Preço

Cód. Mat.	Variação	Últ. Custo	Custo Méd.	Preço	Saldo Fin.	Estoque
014.00634.000		0,6300	0,6300	0,6300	0,0000	0,0000

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

Para o autor Dias (2011, p. 285), “A definição de controle seria, então, a medição do progresso em relação aos objetivos padrões, análise do que precisa ser feito e tomada de iniciativas para a devida correção, a fim de realizar os objetivos ou alcançar o padrão.” Com isso compreende-se que é necessário monitorar os materiais para que não haja a falta deles ou que seja comprado em excesso e posteriormente estagnado no estoque e gerando custo.

5.3.1 Normas orientadoras de controle

Por não possuir um controle de matérias formalizado, as normas orientadoras de controle de materiais também não são formalizadas. Cada colaborador é responsável pelos materiais que utilizada, sendo que quando o mesmo chega em uma quantidade mínima (o suficiente para mais um processo) no estoque, o colaborador dele solicitar a compra do mesmo para o responsável.

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

Para o controle dos materiais, são utilizados alguns métodos. Segundo o SEBRAE (2018), “O controle físico e financeiro de estoque tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente na empresa na empresa, seja matéria-prima, seja

mercadoria, e quanto essa quantidade significa em valores monetários.” Sendo assim, compreende-se que um controle de estoque coerente pode reduzir os custos dos processos.

Na empresa em estudo, o controle dos materiais se dá por meio de planilhas impressas presentes no almoxarifado onde cada material retirado deve ser registrado com a data, o nome e a assinatura pela pessoa que retirou.

Figura 9 – Tabela de controle de materiais

MATERIAL	DATA DE RETIRADA	QUANTIDADE	ASSINATURA

Fonte: Tabela fornecida pela empresa (2018).

5.3.3 Sistema de codificação dos materiais

Para uma melhor organização, há a possibilidade de codificar os materiais para um melhor controle. Na empresa em estudo, as matérias primas são codificadas no sistema de informações para a facilitação do cálculo do custo do produto. Os materiais são primeiramente classificados por grupos (Figura 9) e posteriormente recebem um número de identificação que complementa a referência e possibilita a busca por suas características (Figura 10).

Figura 10 – Grupo de materiais

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Figura 11 – Codificação dos materiais

Cód. Mat.	Variação	Últ. Custo	Custo Méd.	Preço	Saldo Fin.	Estoque
022.00031.000		1,7160	1,7160	1,7160	0,0000	0,0000

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

5.3.4 Controle de custos relacionado à aquisição de materiais

Os custos dos materiais representam uma grande parte no custo final do produto, por isso o seu controle é de extrema importância. O controle dos custos se dá através do sistema

de informações interno, onde ficam registradas as notas de entrada juntamente com as especificações dos materiais e seus valores para facilitação da próxima compra.

Figura 12 – Custos dos materiais

The screenshot displays a software window titled '2030 Fábrica Notas de Entrada'. It contains several input fields for transaction details:

- Data Ent.:** 07/11/2018
- Data Emiss.:** 19/10/2018
- NFE:** 69465
- NF. S.:** [empty]
- O.C.:** [empty]
- Produto:** Matéria
- Formec.:** 1042
- TECNICA TINTAS E ACCESS. LTDA**
- Especie:** NFE
- Série:** 1
- Sub Ser.:** [empty]
- C.F.O.P.:** 1101
- Compras dentro do estado:** MDF 55
- CST:** 010
- CSOSN:** 0102
- Forma Pag.:** 1
- A VISTA**
- Cobrança:** 1
- Em Carteira:** [checked]
- Custo Financ.:** 0,00
- Desc. Financeiro:** [empty]
- Desc. %:** [empty]
- Valor Desc.:** 0,00
- Base Subst.:** 0,00
- Valor Subst.:** 0,00
- Frete:** 0,00
- Valor Seguro:** 0,00
- Valor Fatura:** 0,00
- Aliq. ICMS:** 0,00
- Base ICMS:** 0,00
- Valor ICMS:** 0,00
- Isetas ICMS:** 0
- Outras ICMS:** [empty]
- Redução:** 0,00
- Aliq. IPI:** 0,00
- Valor IPI:** 0,00
- Isetas IPI:** 0,00
- Outras IPI:** 0,00
- Outras Desp. Acess.:** 0,00
- Aliq. Cred. ICMS:** [empty]
- Vlr. Cred. ICMS:** [empty]
- Vlr. IR:** [empty]
- Vlr. ISS:** 0,00
- Sedex:** [empty]
- Total Produtos:** [empty]
- Chave NFe:** [empty]
- Nat. Frete Cont.:** [empty]
- Total Serviços:** 0
- Obs.:** [empty]
- % Funnrural:** [empty]
- Vlr. Funnrural:** [empty]
- NF Produtor:** [empty]
- Qt. Vol.:** 850
- Especie:** VOLUMES
- Marca:** [empty]
- P. Bruto:** 0,000
- P. Líquido:** 0,000
- Total da Nota:** [empty]
- Tipo/Nota:** Comércio
- Conta:** [empty]
- Informações DI:**
 - UF Embarq.:** [empty]
 - Local Embarq.:** [empty]
 - Número DI:** [empty]
 - Data Reg. DI:** 07/11/2018
 - Data Desemb.:** 07/11/2018
 - UF Desemb.:** [empty]
 - Desembaraço:** [empty]
 - Exportador:** [empty]

At the bottom, there is a table with the following data:

Código	Descrição	Linha	Varição	Un. IPI	Quant.	Preço Un
680	LIXA FOLHA RHYNODRY WHITE - P220			UN	0,00	200,000
663	LIXA FOLHA RHYNODRY WHITE - P150			UN	0,00	400,000
280	LIXA FOLHA RHYNODRY WHITE - P120			UN	0,00	200,000

Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

5.3.5 Índice de rotação dos estoques

Não há controle da rotação dos estoques. As peças são produzidas de acordo com o pedido e mais uma margem de erro. Se esta margem não sofrer problemas e as peças sobressalentes não puderem ser incluídas no pedido, estas são colocadas no estoque, no entanto, antes de enviar um pedido para a fundição, as peças pedidas são retiradas do estoque, gerando assim rotação nos estoques, mesmo que esta não seja controlada.

5.3.6 Almoxarifado

No almoxarifado da Sol Joias, são guardados os materiais e insumos para todo o processo produtivo da empresa. Não há um controle formalizado e nem um responsável exclusivo pelo almoxarifado. Vale o mesmo controle já citado dos materiais, onde o

colaborador que utiliza o material é responsável por alertar o responsável de compras quanto à sua necessidade.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 18 – Pontos fortes e fracos em relação a materiais

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">● Busca por materiais de qualidade.● Relacionamento com fornecedores.	<ul style="list-style-type: none">● Setores não formalizados.● Normas não formalizadas.● Não há PCP.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

É na produção que se encontra a maior parte da força de trabalho de uma empresa está na sua produção, responsável por produzir os produtos que atenderão às necessidades do mercado.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Como explanado pelo autor Tosoni (2013), o Planejamento, Programação e o Controle da Produção, se tornam essenciais para que a empresa tenha eficiência e produtividade, já que tem por objetivo gerenciar e planejar o processo produtivo e com isso auxiliar na tomada de decisão.

O Planejamento Programação e Controle da Produção - PPCP é uma área que tem se tornado importante dentro das empresas, pois é um sistema de informação que gerencia todo o processo produtivo, por meio do fluxo de informação. O PPCP auxilia nas tomadas de decisões referentes à produção, relacionando também com a organização e montagem de dados necessários para a elaboração dos planos de ação. (TOSONI et al 2013, p. 1)

Apesar de ficar evidente a importância da implantação do PPCP, a Sol Joias não se utiliza desta área. Os diretores afirmam que esta área exige um grande investimento e por se tratar de uma empresa pequena, este investimento não é viável e por isso não é aplicado.

A programação é feita de acordo com a entrada de pedidos para materiais que levam tempo para chegar à empresa como por exemplo a prata ou de acordo com a necessidade em meio ao processo como é o caso das micro zircônias que são entregues pelo fornecedor em no máximo algumas horas, já que este é local.

6.2 PRODUTIVIDADE

A produtividade, por definição segundo o dicionário Aurélio é “Aquilo que se conseguiu produzir; diz-se do volume ou total produzido”. Esta fonte deixa clara o seu sentido, porém pode sofrer muitas variáveis no âmbito empresarial. Os autores Peinado e Graeml (2007, p. 132) afirmam que com a aplicação de certas melhorias, a produtividade pode tornar-se mais eficiente. Eles concordam que “Muitos dos aumentos de produtividade ocorrem por conta de melhorias de processo, treinamento adequado ou aumento do custo da

mão-de-obra indireta, que não devem ser considerados como advindos de aprendizagem por repetição.”

A empresa em estudo não possui controladores e indicadores de sua produtividade. A produtividade é percebida pelo controle de pedidos agendados.

6.3 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O autor Jacobs (2009, p. 96) define os processos de produção como: “Os formatos segundo os quais uma instalação é organizada são definidos pelo padrão geral do fluxo de trabalho” e expõe diversos modelos de processo de produção. No entanto, a empresa em estudo se encaixa no modelo de centro de trabalho, onde o mesmo autor dá a sua definição:

Um centro de trabalho é o local em que são agrupados equipamentos e funções semelhantes [...]. Uma peça sendo trabalhada vai, de acordo com a sequência estabelecida de operações, de um centro de trabalho para outro, onde estão localizadas as máquinas adequadas a cada operação. (JACOBS, 2009, p.96).

Na empresa em estudo são realizados diversos processos que darão origem às joias e semi-joias. A maior parte do processo é relativamente artesanal e com a utilização de poucas máquinas.

A produção inicia com a compra do modelo de um designer terceirizado e o envio do mesmo para a fresagem em cera. Este protótipo é fundido e se tornará a matriz utilizada para a confecção do molde.

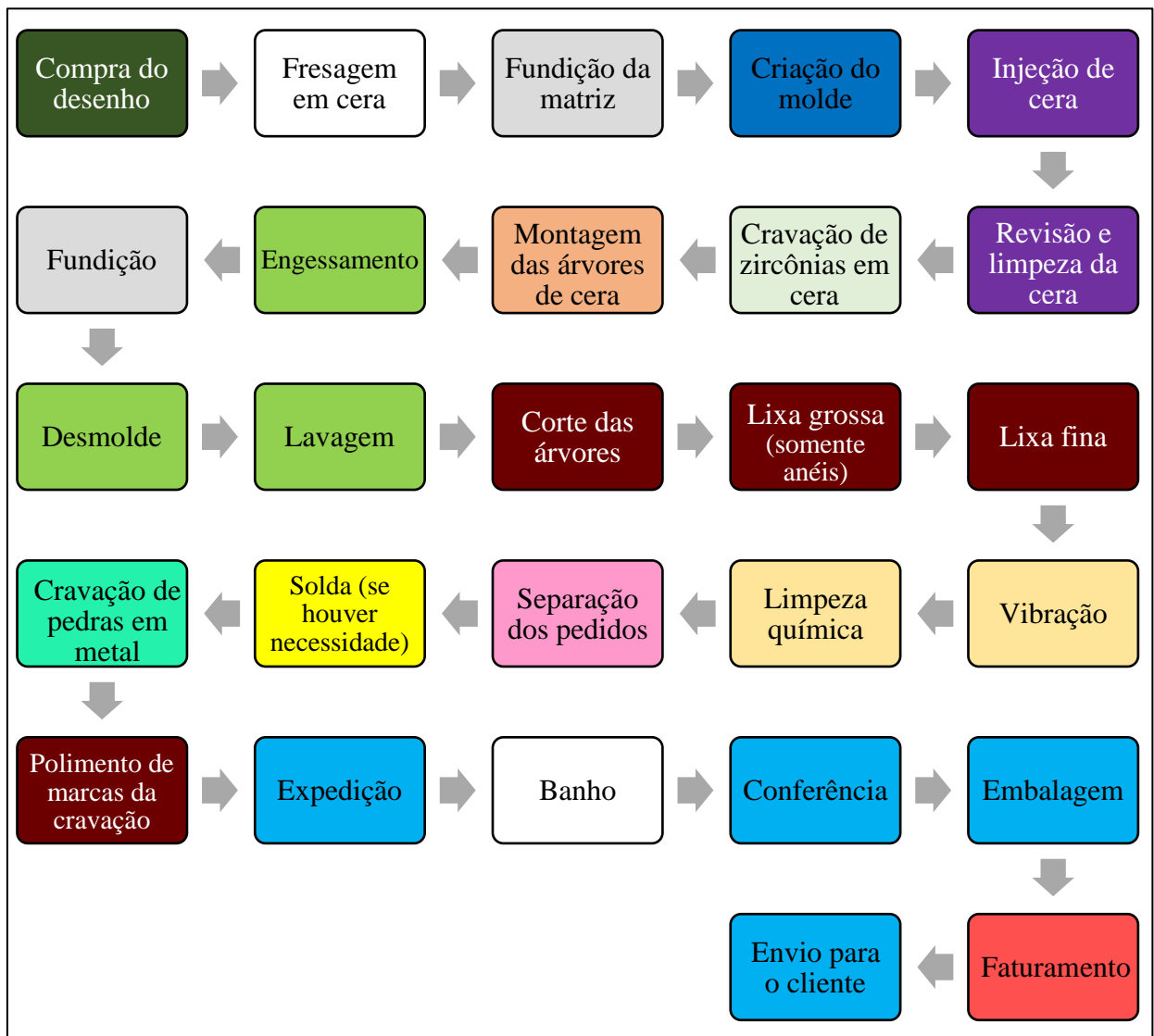
Com o molde pronto, ele será utilizado para a produção em larga escala, sendo injetados com cera para produzir quantas peças forem necessárias, que serão revisadas e se necessário cravadas com zircônias próprias para fundição. Posteriormente as peças serão montadas em forma de árvore e inseridas em um tubo com gesso, onde serão fundidas e passarão pelo processo de fundição descrito no Capítulo 2.9.

Com as árvores fundidas, estas serão retiradas do tubo e lavadas. As peças são cortadas com uma tesoura pneumática e lixadas com duas espessuras diferentes de grão de lixa, posteriormente colocadas em vibradoras com chips abrasivos para retirar as marcas das lixas. Por fim passam por um processo de limpeza química com produtos próprios e enviadas ao setor de separação de pedidos.

Neste setor as peças são separadas de acordo com seus pedidos e enviadas para a solda de pinos e a cravação de pedras grandes caso houver necessidade e depois encaminhadas para a expedição. Na expedição as peças são enviadas para o banho, conferidas e embaladas e enviadas para o cliente.

No fluxo da Figura 12, são apresentados os processos produtivos pelos quais as peças passam.

Figura 13 – Fluxo de produção



Fonte: Elaborado pela autora com informações fornecidas pela empresa (2018).

6.4 LAYOUT

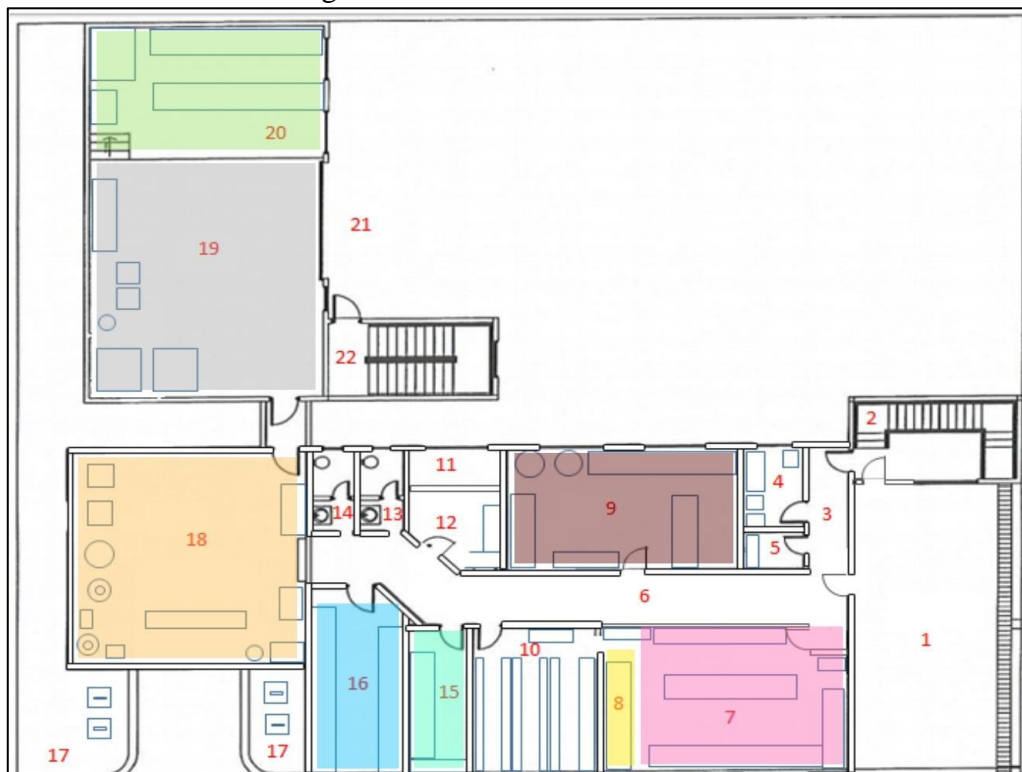
O *layout* nada mais é do que a organização das máquinas, equipamentos, ferramentas, produtos e todos os componentes de uma empresa, como é observado:

A palavra de origem inglesa para arranjo físico é *layout*. [...] Slack et al. (2002) definem arranjo físico de uma operação produtiva como a preocupação com a localização física dos recursos de transformação. De forma simples, definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. (PEINADO e GRAEML 2007, p. 199).

Como bem esclarecido por Peinado e Graeml (2007), o *layout* preocupa-se com a organização da empresa. Uma boa organização pode reduzir desperdícios de tempo e material e assim, reduzir os custos da produção.

O *layout* da empresa Sol Joias já foi alterado diversas vezes ao longo de seus 21 anos visando aumentar e melhorar sua produtividade. As Figuras 13 e 14 apresentam o *layout* atual da empresa com a descrição de seus setores através de legenda. Também, estes estão vinculados ao fluxograma apresentado no Capítulo anterior, na Figura 12, por meio de cores, apresentando onde cada processo é realizado na empresa.

Figura 14 – Planta baixa – Andar inferior



Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Legenda da planta baixa:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Área de entrada | 12. Oficina |
| 2. Escada para o andar superior | 13. Banheiro feminino |
| 3. Corredor | 14. Banheiro masculino |
| 4. Cozinha | 15. Cravação |
| 5. Depósito de material de limpeza | 16. Expedição |
| 6. Corredor principal | 17. Tanques de tratamento de efluentes |
| 7. Separação de pedidos | 18. Limpeza química |
| 8. Solda | 19. Fundação |
| 9. Lixa/Polimento manual | 20. Gesso |
| 10. Estoque e almoxarifado | 21. Descarga de materiais pesados |
| 11. Depósito de produtos químicos | 22. Escada de acesso ao salão de festas |

Figura 15 – Planta baixa – Andar superior



Fonte: Imagem fornecida pela empresa (2018).

Legenda da planta baixa:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Escada de acesso | 12. Depósito de cera e embalagens |
| 2. Recepção | 13. Matrizaria |
| 3. Administração | 14. Cera |
| 4. Sala de reuniões a atendimento | 15. Banheiro |
| 5. <i>Hall</i> | 16. Salão de festas |
| 6. Banheiro | 17. <i>Hall</i> de entrada do salão de festas |
| 7. Sala de vendas | 18. Banheiro feminino |
| 8. Faturamento | 19. Banheiro masculino |
| 9. <i>Outlet</i> | 20. Escada de acesso ao salão de festas |
| 10. Corredor principal | 21. Telhado |
| 11. Montagem de árvores de cera | |

6.5 MANUTENÇÃO

A manutenção é parte essencial em uma empresa pois consiste no cuidado e conserto das máquinas e equipamentos da mesma, como afirma Xenos (1998, p. 18) quando diz que a manutenção é necessária para preservar os equipamentos e instalações de degradações provocadas pelo desgaste natural e uso.

A empresa Sol Joias não possui um controle de vida útil de seus equipamentos, sendo assim, não realiza a manutenção preventiva, que segundo Xenos (1998, p. 24) “[...] deve ser a atividade principal de manutenção em qualquer empresa. ”, que consiste na averiguação e troca de peças já desgastadas. Ainda segundo o autor, essa manutenção é compensatória pois “[...] a frequência de falhas diminui [...] e diminuem as interrupções inesperadas na produção”. Na empresa em questão, a manutenção preventiva é feita em raras ocasiões e apenas em equipamentos mais caros, como os fornos da fundição, quando percebe-se que os mesmos estão muito desgastados.

Com isso, a maior parte da manutenção da empresa é a manutenção corretiva que para Xenos (1998, p. 24) “[...] sempre é feita depois que a falha ocorreu” e apesar de aparentemente mais barata que a manutenção preventiva, tem o custo das perdas na produção por causa da necessidade de parar as máquinas para a manutenção. Na empresa, a manutenção corretiva, dependendo do equipamento é realizada por um funcionário que possui curso de manutenção ou por empresas terceirizadas.

6.6 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Dias elucida a movimentação de materiais afirmando que:

Para que a matéria-prima possa transformar-se ou ser beneficiada, pelo menos um dos três elementos básicos de produção, homem, máquina ou material, deve movimentar-se; se não ocorrer esta movimentação, não se pode pensar em termos de um processo produtivo.

Na maioria dos processos industriais, o material é o elemento que se movimenta. (DIAS 2011, p. 206).

Como exemplificado, na maioria dos casos é o material o objeto movimentado, e assim é na empresa em estudo. As distâncias entre o material e o seu local de aplicação ou manipulação são pequenas, inclusive devido ao pequeno porte da empresa.

Um dos materiais mais valiosos e mais utilizados pela empresa é a prata. O metal é comprado de um fornecedor nacional e pago antes de seu envio. Quando chega à empresa, um dos gestores recebe o metal em embalagem selada e lacrada assegurando sua procedência. O gestor guarda a prata em lugar seguro até que seja necessária no processo produtivo. Quando isso ocorre, ela é entregue a um responsável que a pesa e adiciona a liga à base de germânio de acordo com o teor pretendido para a fundição. Esta pesagem é realizada no dia da fundição, apenas algumas horas antes, para garantir que o metal não fique exposto onde há a circulação de muitas pessoas. Assim que pesada, a composição de prata e liga é entregue ao fundidor que a utilizará no processo. As peças fundidas seguem o processo produtivo e a prata sobressalente (caules das árvores e conexões das peças no caule) retorna ao responsável pelas pesagens que a reutilizará na próxima fundição. Ainda, o pó da lixa de prata e os resíduos das vibradoras são enviados para uma empresa terceirizada que faz a recuperação no metal e o devolve para a empresa por de 20% do total de metal recuperado.

6.7 QUALIDADE

Amplamente debatida, a qualidade é o requisito mais pedido pelos clientes. A qualidade do produto pode ser um fator de fortalecimento e reconhecimento da marca além de possuir grande influência na decisão de compra. Como já citado, o preço é um dos principais fatores de decisão, porém entre produtos com o mesmo preço, a qualidade será decisória. De acordo com Gomes (2004, p. 7), “Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejamos. Um serviço tem qualidade se vai de

encontro ou se supera as nossas expectativas.”. Ou seja, um produto terá qualidade se atender as expectativas de quem o compra.

Para atender as expectativas dos clientes quanto à qualidade, a Sol Joias procura manter um controle de qualidade exigente. Durante todas as etapas do processo, cada colaborador é responsável pela qualidade das peças na etapa em que as manipula. No setor onde os pedidos são separados, há um funcionário treinado especialmente para revisão de todas as peças além de outra revisão feita na expedição antes de despachar os produtos para o cliente. Qualquer peça que possua algum defeito é enviada para conserto ou descartada.

Como a empresa possui banho em ouro e prata terceirizado, se faz necessário um controle mais rigoroso deste processo. O contrato entre as empresas estipula um banho de ouro de 10 milésimos em anéis e correntes e 4 milésimos em brincos e pingentes, além de que no banho em prata, são 70 milésimos em todas as linhas. No entanto, não são realizadas análises destas quantidades, baseando a veracidade na confiança entre as duas partes.

6.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 19 – Pontos fortes e fracos em relação a produção

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Layout.</i> ● Manutenção interna. ● Cuidado com a qualidade dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Não há PPCP. ● Controles e indicadores de produtividade. ● Manutenção preventiva.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

7 ÁREA FINANCEIRA

O mercado de consumo é movido pelos bens financeiros, e com isso, já é esperado que a área financeira seja uma das principais e mais importantes da empresa pois é responsável por captar, gerenciar e distribuir os recursos financeiros de uma organização, como será demonstrado no Capítulo.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A área financeira de uma instituição caracteriza-se por ser responsável pelo controle e análise de todos os seus recursos financeiros, visando o aumento de seus retornos, como é explicado pelo autor Wernke (2008, p. 4) quando define Administração Financeira “[...] como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas.”

Na empresa Sol Joias, toda a área financeira é gerenciada por um dos sócios e mais um auxiliar de escritório. Esses são responsáveis pelo controle das movimentações financeiras da empresa. O gestor da empresa em estudo julga desnecessário um setor exclusivo para o departamento financeira, já que a movimentação realizada pode ser feita em sua maioria por meios online (*office banking*⁶ e aplicativos *mobile*⁷) e as operações em agências bancárias são raras e facilmente realizadas.

A empresa possui um gerenciador de informações interno, utilizado também na área produtiva, porém com opções da área financeira. No entanto, essa tecnologia não é utilizada para este fim tendo em vista que o gestor considera que as planilhas de *Excel* são mais fáceis de utilizar.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Para o autor Assaf Neto (2012. 34-35) a gestão do caixa “[...] tem por objetivo preservar uma liquidez imediata essencial à manutenção das atividades da empresa”. Exposto isso,

⁶ Sites dos bancos: Banco do Brasil e Sicredi

⁷ Sicredi Mobi

compreende-se que o objetivo da administração de caixa é prover recursos para o andamento da empresa.

A empresa Sol Joias controla o seu fluxo de caixa através de planilhas de *Excel*, como já exemplificado anteriormente, apesar de possuir sistema interno que possibilita a gestão das movimentações financeiras.

De acordo com o autor Silva (2009, s/p), “O ciclo operacional inicia-se com a compra de matéria-prima e se estende até o recebimento de vendas. Um ciclo operacional adequado refletirá de maneira positiva o comportamento e o uso do capital de giro investido”. Sendo assim, observa-se que na empresa em estudo, o ciclo operacional pode variar de acordo com cada negociação com o cliente. O ciclo leva no mínimo 35 dias corridos onde leva-se em consideração 30 dias desde o recebimento do pedido e a da matéria-prima até a sua finalização e mais 5 dias entre logística e recebimento do pagamento à vista. O ciclo ainda pode durar até 150 dias, calculando-se os mesmos 30 dias de operação, porém com o recebimento das vendas de forma parcelada, podendo chegar a até 120 dias a partir do recebimento do pedido pelo cliente.

Já o ciclo financeiro, que segundo Silva (2009, s/p), “[...] representa o tempo entre o pagamento a fornecedores e o recebimento de vendas”, possui a mesma maleabilidade que o ciclo operacional, tendo em vista que o pagamento aos fornecedores também é feito de conforme um acordo prévio. Alguns fornecedores são pagos à vista, no momento do recebimento do material como por exemplo a prata, já outros são pagos em até 30 dias.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Os custos de uma organização impactam diretamente no preço de seu produto e conseqüentemente a suas vendas e aceitação no mercado. Para o autor Sardinha (2013, p. 3): “A ideia básica de um sistema de custo tem por fim atingir três objetivos: a determinação do lucro, o controle das operações e a tomada de decisões.”

O custo, como já mencionado, é um dos fatores determinantes do preço de venda. Bertó e Beulke. (2012, p. 5) compreendem que “[...] o preço é um elemento significativo na determinação da sua participação no mercado e na formação da sua rentabilidade. É também um instrumento de comunicação e posicionamento dos produtos.”

Os preços da empresa Sol Joias são definidos com base nos seus custos, mas tendo como parâmetro também o mercado. A empresa utiliza-se do método de custeio por absorção,

ainda segundo Sardinha (2013, p. 5) é uma modalidade onde todos os custos são absorvidos pelo preço de venda. Os custos fixos (como por exemplo energia elétrica e água), variáveis (matérias-primas, comissões) e despesas (setor administrativo) são agrupadas e embutidas no preço final do produto.

A empresa computa em seu preço o custo da matéria-prima, o custo da mão de obra, impostos, comissões e margens de lucro. Os preços praticados pela empresa são os mesmos em todas as regiões do país, exceto em São Paulo, onde o mercado é extremamente competitivo e reduz-se a margem de lucro para poder ter participação de mercado.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Para Chivenato, (2014, p 24), “A Contabilidade cuida da classificação, do registro e da análise de todas as transações realizadas por uma empresa ou órgão público, proporcionando uma avaliação constante da situação econômico-financeira”. E com isso, evidencia-se a relevância desta área.

Na empresa em estudo, a contabilidade é realizada por terceiros. A Sol Joias possui contrato com o Escritório Contábil Exato para os serviços contábeis tais como balanços financeiros, demonstrações contábeis e fiscais. Pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, os gestores julgam inviável um departamento contábil dentro da empresa, já que este exige um contador especializado.

7.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Conforme Chiavenato:

A finalidade do Planejamento e do Controle Orçamentário é assessorar todos os órgãos da empresa na montagem dos orçamentos departamentais e monitorar a sua execução, apontando os desvios, principalmente quando as despesas realizadas excedem o que foi orçado. A importância do órgão de Planejamento e Controle Orçamentário está no planejamento de todas as despesas departamentais e no controle de sua execução, permitindo correções ao longo do exercício anual. (CHIAVENATO 2014, p 24-25).

Ou seja, com o planejamento orçamentário, a empresa busca delinear os gastos futuros com seus departamentos e orçá-los, além de controlar esses para que estes gastos não excedam o orçamento. Contudo, este órgão não existe na empresa em estudo, no caso não é feito um planejamento antecipado dos gastos que incidirão sobre os processos.

Já sobre o planejamento financeiro, Ross et al. evidenciam que:

O planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas. (ROSS ET AL. 1995, P. 522).

Igualmente ao planejamento orçamentário, a Sol Joias não realiza planejamento financeiro à longo prazo. São feitos planejamentos pelo gestor para o mês seguinte e o subsequente, porém esses planejamentos não são formalizados em nenhuma planilha ou controle eletrônico.

7.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 20 – Pontos fortes e fracos em relação a área financeira

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Operações financeiras <i>online</i>. ● Capital de giro. ● Serviços contábeis terceirizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de informações. ● Ciclo operacional longo. ● Ciclo financeiro longo.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos visa zelar e preservar o patrimônio humano de uma organização. São as pessoas que fornecem a maior força de trabalho e estas precisam ser amparadas e protegidas pela empresa. O setor de RH deve viabilizar um equilíbrio entre os interesses dos gestores da empresa e seus colaboradores.

8.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

A autora Vanti (1999, p. 335) afirma que “A gestão participativa se caracteriza por uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos”. E assim pode ser definido o sistema de administração da empresa Sol Joias. Em muitos dos processos os colaboradores são convidados a contribuir com o seu ponto de vista, já que estes são os maiores conhecedores do processo em debate, bem como em tomadas de decisões que envolvam seu setor.

Os funcionários são incentivados a dar ideias sobre melhoramentos em suas funções, desde o melhoramento do layout do seu posto até a utilização de materiais que facilitem o seu trabalho, como planilhas, bandejas e fotos dos modelos com descrições detalhadas dos componentes.

8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

O estudo da rotatividade e do absenteísmo apresentado neste Capítulo, tem por finalidade visualizar o percentual de força de trabalho da empresa em estudo.

8.2.1 Rotatividade

A rotatividade é o fluxo de demissões e admissões de uma empresa, como observado pela autora Silveira quando explica que:

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída de funcionários em uma organização, independentemente de ter sido pelo empregador ou por decisão de empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade. (SILVEIRA 2011, p. 10)

A Sol Joias possui uma rotatividade com poucas alterações durante os últimos três anos. O cálculo do *turnover* é realizado dividindo-se o número de colaboradores desligados pelo efetivo médio da organização.

Figura 16 – Cálculo de *Turnover*

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2014 p. 83).

No ano de 2015, a rotatividade foi de 10,35% e no ano seguinte de 16,17%. No ano de 2017 o índice de *turnover* foi de 14,29%.

Quadro 21 - *Turnover*

Ano	Demissões	Admissões	Total de funcionários	<i>Turnover</i>
2015	3	3	29	10,35%
2016	5	4	28	16,17%
2017	4	4	28	14,29%

Fonte: Elaborado pela autora com informações fornecidas pela empresa (2018)

8.2.2 Absenteísmo

Para o autor Ribeiro, (2012, p. 231): “A ausência ao trabalho, independentemente do motivo, representa um fator de aumento dos custos e de diminuição da produtividade”. Dito isso, as faltas, sejam elas justificadas ou não, impactam diretamente no custo e na produtividade da empresa.

A empresa em estudo possui um alto índice de faltas, em sua maior parte por questões de saúde como, por exemplo, consultas e exames apesar de facilitar o acesso à plano de saúde e recompensar os funcionários assíduos.

Quadro 22 - Absenteísmo

Mês	Horas falta	Índice absenteísmo
Janeiro	48:42	1,58%
Fevereiro	129:14	2,10%
Março	87:28	1,42%
Abril	67:08	1,09%
Maiο	58:24	0,95%
Junho	177:54	2,89%

Fonte: Elaborado pela autora com informações fornecidas pela empresa (2018).

No Quadro 22, podem-se observar os níveis de absenteísmo no primeiro semestre de 2018 na empresa em questão. O mês de junho foi o que teve maior incidência de faltas com um índice de absenteísmo de aproximadamente 2,89%, ou seja, neste mês a empresa contou com apenas 97,11% de sua mão-de-obra total.

8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo pelo qual a empresa seleciona e contrata seus colaboradores é chamado de recrutamento, que pode ser interno, realocando e promovendo funcionários da própria empresa ou buscando novos colaboradores no mercado, como é esclarecido pelo autor:

O recrutamento, feito por uma empresa, interno ou externo, é uma pesquisa que permite localizar pessoas com potencial para se adaptarem ao segmento de negócio, ao sistema de gestão e à cultura de uma determinada empresa. Durante o processo de recrutamento, todas essas informações devem ser passadas aos candidatos, bem como devem ser mostradas as oportunidades de carreira oferecidas pela organização. (CHIAVENATO, 2009 p. 139).

Como a empresa em estudo não possui um departamento de recursos humanos formalizado, o próprio gestor realiza o recrutamento e a seleção.

Quando há uma vaga disponível na empresa, a preferência será de um colaborador interno, cujo qual o gestor entrevistará e oferecerá a vaga. Caso o colaborador não tenha interesse pela vaga, está será preenchida por um novo funcionário.

Caso houver a necessidade de contratação de um novo colaborador, o gestor seleciona currículos e fichas de solicitação de emprego deixadas na empresa e encontra possíveis candidatos. Após os candidatos são convidados para uma entrevista na empresa e posteriormente, se for considerado apto para a vaga, é contratado.

8.4 PLANO DE CARREIRA

De acordo com o SEBRAE:

Plano de carreira é um programa estruturado que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma organização. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição (SEBRAE, 2017).

Sendo assim, através do plano de carreira, o colaborador pode ser promovido para cargos mais altos dentro de sua área ou pode passar a trabalhar em outros setores da empresa. O principal intuito do plano é beneficiar o funcionário quando houver oportunidades na empresa.

Na empresa em estudo, não existe plano de carreira estruturado. As promoções de cargos são realizadas de acordo com a visão do gestor. Se este percebe que o colaborador tem condições de assumir um posto de maior relevância, é feita a proposta para o colaborador e então cabe a este aceitar ou não.

8.5 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A remuneração é o fator chave que leva uma pessoa a disponibilizar seu serviço e seu tempo, pois com este suprirá suas necessidades como afirma o autor Ribeiro (2012, p. 262) quando afirma que “na economia moderna, o salário é a forma que o indivíduo usa para vender seu trabalho. E com o salário, ele satisfaz suas necessidades básicas.”. O salário é a base da remuneração de um indivíduo e a ele podem ser acrescidos adicionais como horas extras, insalubridade e periculosidade.

Ribeiro (2012) aborda que além do salário, podem ser oferecidos benefícios aos colaboradores, elevando assim a sua satisfação com o emprego. Além disso, com certos benefícios como o plano de saúde, se reduz os níveis de absenteísmo já que os colaboradores não dependem do sistema de saúde público.

A Sol Joias oferece salários de acordo com os da categoria e oferece como benefícios o plano de saúde com preço reduzido e bônus mensais por assiduidade. Ao final do ano, todos os colaboradores recebem um bônus extra de acordo com seus níveis de assiduidade e cooperação. Além disso, também no final do ano, a empresa oferece uma gratificação em valor monetário aos colaboradores que mais se destacaram durante o ano.

8.6 MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

Para Chiavenato (2009, p. 40) “O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.” Com isso, entende-se que o treinamento é essencial para uma boa produtividade já que tem o intuito de ensinar ao colaborador as habilidades necessárias para realizar determinadas tarefas.

No entanto, a empresa não oferece cursos externos para seus colaboradores. Assim que são contatados, um colaborador mostra para o novo a estrutura da empresa e dá uma noção básica do processo. Logo após o treinamento necessário para realizar operações e tarefas é repassado por funcionários experientes, que já trabalham no setor a mais tempo, para novatos de forma informal e este é acompanhado até que esteja treinado.

8.7 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

A higiene e a segurança do trabalho são áreas intimamente ligadas em uma empresa e tem por finalidade a manutenção do bem mais valioso da empresa: sua força de trabalho humana.

8.7.1 Segurança do Trabalho

Em uma fábrica de joias, a todo o momento existe o risco de acidentes de trabalho, em função da utilização de lixas, fornos, maçaricos, e até mesmo a escada que conecta os andares pode apresentar risco de acidentes. Conforme Barsano explica, são vários os fatores que podem levar à ocorrência de um acidente.

Nela, não afirmamos que o acidente teve uma única e exclusiva origem, mas foi gerado pela instalação simultânea de diversos fatores (físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais), e que um desencadeou o outro, gerando o acidente. Logo, não há uma causa única dos acidentes, mas várias. (BARSANO 2014, p.17).

Com a intenção de criar estratégias para reduzir os riscos de acidentes trabalhistas bem como fiscalizar a aplicação dessas estratégias dentro da empresa, em 1978 estabeleceu-se uma comissão para realizar tais ações através da Norma Regulamentadora 5:

5.1 A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA - tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador. (NR5).

A obrigatoriedade da CIPA nas empresas está regulamentada na NR 5, onde é explanado que os membros da comissão devem ser funcionários e o número de componentes é estipulado de acordo com o CNAE das empresas.

Ainda, o autor Barsano (2014, p.49) explana sobre que objetivos dos integrantes da CIPA são [...] realizam esforços conjuntos na prevenção de acidentes, no controle da saúde nas empresas e em campanhas de conscientização, para alcançar os objetivos citados.

Na empresa em estudo, cujo CNAE é 32.12-4, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de trabalho não é obrigatória, mas mesmo assim, existem funcionários com treinamento de CIPA e que atuam quando e onde veem que há algum risco de acidentes, bem como levar à administração as requisições dos colaboradores.

Figura 17 – Obrigatoriedade CIPA - CNAE

QUADRO III <i>(voltar)</i>	
Relação da Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE (versão 2.0), com correspondente agrupamento para dimensionamento de CIPA	

Fonte: Norma Regulamentadora 5 (2018).

Figura 18 – Número de membros de CIPA por CNAE

*GRU- POS	Nº de Empregados no Estabelecimento	0	20	30	51	81	101	121	141	301	501	1001	2501	5001	Acima de 10.000 para cada grupo de 2.500 acrescentar
		a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	
	Nº de Membros da CIPA	19	29	50	80	100	120	140	300	500	1000	2500	5000	10.000	
C-14a	Efetivos				1	1	2	2	2	3	3	4	5	6	1
	Suplentes				1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	1

Fonte: Norma Regulamentadora 5 (2018).

8.7.2 Higiene do trabalho

Juntamente com a segurança, a higiene no trabalho se apresenta como uma área que deve ser trabalhada para o benefício dos colaboradores e consequentemente, da empresa. O

higienista Ríos, em artigo para a revista da ABHO⁸, elucida o conceito de higiene do trabalho: “[...] consiste na prevenção das doenças relacionadas ao trabalho [...] ou outros efeitos adversos para a saúde dos trabalhadores provocados pelos agentes presentes nos locais de trabalho, prevenção que deve conseguir-se com a aplicação de medidas de gestão de riscos.”

Como forma de prevenção de tais malefícios causados pelos agentes presentes nos postos de trabalho, a empresa Sol Joias oferece a seus colaboradores os EPIs⁹ de acordo com a sua função exercida. Alguns setores possuem baixo risco de acidentes, como por exemplo o setor administrativo, onde o EPI exigido é apenas o calçado fechado. Em contrapartida, outros setores exigem mais equipamentos como é o caso da limpeza química, onde avental e luvas de PVC, botas de borracha e máscara com filtro especial para produtos químicos compõem o aparato de proteção do colaborador.

Além dos EPIs, a empresa dispõe também dos EPCs¹⁰, que colaboram para a proteção coletiva dos funcionários, como é o caso dos extintores de incêndio, antiderrapantes nas escadas e coifas e exaustores de gases e poeiras.

8.8 INDICADORES DE RH QUE A EMPRESA POSSUI

De acordo com Neto, (2000, p. 45) dados e informações combinadas algebricamente geram indicadores que tem por finalidade expressar índices e taxas. Estes, por sua vez, podem ser usados em diversas funções sendo que a tomada de decisão é uma das principais.

Já o autor Cascio delimita a geração dos indicadores com enfoque no setor de Recursos Humanos, quando afirmam que:

Os indicadores de RH servem como uma espécie de cobertura para o próprio modelo. Eles devem avaliar os principais motivadores do desempenho individual, da equipe e da empresa. Quando o fazem, a organização mede o que realmente importa. (CASCIO 2014, p. 27).

Como indicadores, podem ser avaliados os itens dissertados anteriormente como o Turnover, absenteísmo e acidentes de trabalho. No entanto, na empresa em estudo, estes indicadores não são levantados.

⁸ ABHO: Associação Brasileira de Higienistas Ocupacionais

⁹ EPI: Equipamento de Proteção Individual

¹⁰ EPC: Equipamento de Proteção Coletiva

8.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Quadro 23 – Pontos fortes e fracos em relação a recursos humanos

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none">● Modelo administrativo democrático.● Recrutamento interno.● Bônus e gratificações.● Funcionários treinados na CIPA.● Higiene do trabalho.	<ul style="list-style-type: none">● Plano de carreira.● Treinamento.● Indicadores de RH.

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela empresa (2018).

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste Capítulo serão agrupados os pontos fortes e fracos encontrados no diagnóstico, além das oportunidades e ameaças e cruzados em matriz *SWOT* para a análise.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Quadro 24 – Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ● Missão, Visão e princípios formalizados e públicos ● A hierarquia é respeitada ● Relacionamento entre colaboradores ● Produto e produção adaptáveis ● Marca reconhecida ● Comunicação com clientes ● Equipe de vendas experiente ● Pesquisa de tendências ● Garantia vitalícia ● Busca por materiais de qualidade ● Relacionamento com fornecedores ● Materiais codificados ● <i>Layout</i> ● Manutenção interna ● Cuidado com a qualidade dos produtos ● Operações financeiras online ● Capital de giro ● Serviços contábeis terceirizados ● Modelo administrativo democrático ● Recrutamento interno ● Bônus e gratificações ● Funcionários treinados na CIPA ● Higiene do trabalho ● Alcance geográfico ● Mix de produtos ● Diversificação nos teores de prata 	<ul style="list-style-type: none"> ● Os objetivos não estão formalizados ● Não possui planos estratégicos, táticos e operacionais formalizados ● Indicadores de desempenho ● Organograma não está formalizado ● Investimento em formação de liderança ● Pesquisa de mercado ● Pós-venda informal ● Pesquisa de crédito ● Investimento em <i>marketing</i> ● Normas e departamentos não formalizados ● Não há PCP ● Não há controle de estoque ● Não há PPCP ● Controles e indicadores de produtividade ● Manutenção preventiva ● Sistema de informações ● Ciclo operacional e financeiro longos ● Plano de carreira ● Treinamento ● Indicadores de RH ● Metas não estabelecidas ● Histórico de vendas ● Não possui loja física ou virtual
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento do consumo no final do ano ● Crescimento da economia ● Simplificação de processos ● Facilitação fiscal para empresas de pequeno porte ● Utilização do Simples Nacional ● Cultura brasileira apreciadora de adornos ● Público antenado a novas tendências ● Fácil identificação das tradições de cada região 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento das importações ● Economia instável ● Flutuação do dólar ● Redução de consumo ● Concorrência acirrada ● Diferenciação de alíquotas de imposto entre estados ● Burocratização com o Bloco K ● Obtenção de licenças e alvarás ● Legislação para o cuidado com resíduos ● Tendências mudam muito rápido ● A tradição de joalheria do público estadual difere do carro-chefe da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 25 – Matriz SWOT

(Continua)

		AMEAÇAS										OPORTUNIDADES							
		Aumento das importações	Economia instável	Flutuação do dólar	Redução de consumo	Concorrência acirrada	Diferenciação de alíquotas de imposto entre estados	Burocratização com o Bloco K	Obtenção de licenças e alvarás	Legislação para o cuidado com resíduos	A tradição de joalheria do público estadual difere do carro-chefe da empresa.	Tendências mudam muito rápido	Aumento do consumo no final do ano	Crescimento da economia	Simplificação de processos	Facilitação fiscal para empresas de pequeno porte	Cultura brasileira apreciadora de adornos	Público antenado a novas tendências	Fácil identificação das tendências de cada região
Pontos Fracos	Os objetivos não estão formalizados																		
	Não possui planos estratégicos, táticos e operacionais formalizados																		
	Indicadores de desempenho																		
	Investimento em formação de liderança																		
	Pesquisa de mercado																		
	Pós-venda informal																		
	Pesquisa de crédito																		
	Investimento em marketing																		
	Normas e departamentos não formalizados																		
	Não há PCP																		
	Não há controle de estoque																		
	Não há PPCP																		
	Controles e indicadores de produtividade																		
	Manutenção preventiva																		
	Sistema de informações																		
	Ciclo operacional e financeiro longos																		
	Plano de carreira																		
	Treinamento																		
	Indicadores de RH																		
	Metas não estabelecidas																		
Histórico de vendas																			
Não possui loja física ou virtual																			

Legenda:

- Crítico
- Atenção
- Sob controle
- Sem relação

(Conclusão)

		AMEAÇAS										OPORTUNIDADES							
		Aumento das importações	Economia instável	Flutuação do dólar	Redução de consumo	Concorrência acirrada	Diferenciação de alíquotas de imposto entre estados	Burocratização com o Bloco K	Obtenção de licenças e alvarás	Legislação para o cuidado com resíduos	A tradição de joalheria do público estadual difere do carro-chefe da empresa.	Tendências mudam muito rápido	Aumento do consumo no final do ano	Crescimento da economia	Simplificação de processos	Facilitação fiscal para empresas de pequeno porte	Cultura brasileira apreciadora de adornos	Público antenado a novas tendências	Fácil identificação das tendências de cada região
Pontos Fortes	Missão, Visão e princípios formalizados e públicos																		
	A hierarquia é respeitada																		
	Relacionamento entre colaboradores																		
	Produto e produção adaptáveis																		
	Marca reconhecida																		
	Comunicação com clientes																		
	Equipe de vendas experiente																		
	Pesquisa de tendências																		
	Garantia vitalícia																		
	Busca por materiais de qualidade																		
	Relacionamentos com fornecedores																		
	Materiais codificados																		
	Layout																		
	Manutenção interna																		
	Inovação no desenvolvimento de produto.																		
	Cuidado com a qualidade dos produtos																		
	Operações financeiras online																		
	Capital de giro																		
	Serviços contábeis terceirizados																		
	Modelo administrativo democrático																		
	Recrutamento interno																		
	Bônus e gratificações																		
	Funcionários treinados na CIPA																		
	Higiene do trabalho																		
	Alcance geográfico																		
Mix de produtos																			
Diversificação nos teores de prata																			

Legenda:

- Crítico
- Atenção
- Sob controle
- Sem relação

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

9.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E TEMA DA PROPOSTA

O presente trabalho de conclusão realiza um diagnóstico empresarial da fábrica de joias Remi Joias LTDA sob a marca Sol Joias LTDA visando identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente onde está inserido.

Os gestores da empresa acreditam que a empresa está em um ambiente extremamente concorrido, e de fato está visto que possuem outras 112 fábricas de joias apenas na cidade de Guaporé. Além disso, os gestores acreditam no potencial da empresa e querem tornar sua produção mais eficaz além de fortalecer a marca da empresa a nível nacional.

Partindo dessas observações, desenvolver um plano estratégico para controlar ou neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos positivos contribuirá para diminuir os impactos das ameaças e assim preparará a empresa para aproveitar as oportunidades?

9.2.1 Tema

Plano estratégico para controlar ou neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos positivos para diminuir os impactos das ameaças e preparar a empresa para as oportunidades.

9.3 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos podem ser considerados o ponto mais essencial de um projeto acadêmico, pois apresentarão o direcionamento do projeto a ser desenvolvido.

9.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico para controlar ou neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos positivos para diminuir os impactos das ameaças e preparar a empresa para as oportunidades.

9.3.2 Objetivos Específicos

- I. Consultar material sobre as áreas a serem abordadas no diagnóstico;

- II. Analisar como cada área da empresa se aplica aos conceitos pesquisados;
- III. Ressaltar os pontos fortes e fracos de cada área;
- IV. Cruzar esses pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades do macro ambiente;
- V. Propor um plano de solução para os pontos críticos levantados pela matriz *SWOT/FOFA*.

9.4 JUSTIFICATIVA

O projeto apresentado mostra-se de extrema importância, pois auxiliará os gestores da empresa Sol Joias LTDA nas tomadas de decisões futuras da empresa.

Como a empresa até o momento não possui planejamento estratégico formalizado e de acordo com Oliveira (2018) o planejamento direciona a empresa de forma inovadora e diferenciada, se torna importante a utilização de tal ferramenta na empresa em estudo.

Planos estratégicos estruturados poderão orientar os gestores e auxiliá-los a alavancar a empresa, abrindo mercado e fidelizando os clientes.

Além disso, o cenário econômico mostra sinais de recuperação, o que pode ser favorável ao crescimento da empresa, configurando um cenário esperançoso de crescimento do consumo, mesmo que ainda deva haver muita cautela e planejamento.

O desenvolvimento do projeto mostra-se viável pois os gestores estão abertos à sugestões de melhoria e a aplicação das ferramentas neste estudo, já demonstrou através da matriz *SWOT/FOFA* pontos que devem ser melhorados ou anulados para que a empresa possa crescer.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por finalidade embasar e dar fundação aos conceitos e ideias apresentados no diagnóstico.

10.1 ANÁLISE DE AMBIENTE

O autor Alday, afirma que:

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. (ALDAY 2000, p. 10).

Cochlar (2000, p. 26) alega que o diagnóstico empresarial “[...] é uma ferramenta utilizada no planejamento e na análise estratégica para identificar o estado da organização em foco.” E complementa declarando que “O produto do diagnóstico pode ser utilizado com diversos fins. Entre eles pode-se citar: acompanhamento de desempenho da organização; preparação para mudanças; procura de soluções diante de situações críticas.”

O Diagnóstico Organizacional é um mecanismo para colher informações da empresa, visando conhecer a realidade interna e externa, traçar o perfil da organização, para que o gestor tome conhecimento de todas as dimensões envolvidas. Buscando descobrir a atual situação da empresa para então recomendar ao tomador de decisão, estratégias adequadas para melhoria dos resultados. (VIEIRA 2017, p. 23).

A análise ambiental tem por objetivo analisar todos os fatores relacionados a empresa, auxiliando o gestor na tomada de decisão, como complementado o autor Vieira.

10.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos organizacionais buscam agregar valor a um determinado produto, beneficiando-o através de procedimentos próprios em uma determinada organização, bem como é sustentado por alguns autores.

Em princípio, o autor Oliveira (2013, p. 9-10), descreve o processo como um “[...]conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a

finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.” Com isso, compreende-se a essência do processo que é agregar valor à uma matéria-prima e transformá-la em um produto que supra as necessidades de determinado cliente.

Davenport fortalece o conceito de processos concluindo que este é

“[...]uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados. Segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para um cliente.” (DAVENPORT 1994, p. 7).

Harrington (1993, p. 10) além de descrever o processo como: “Qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.” O autor ainda descreve o conceito de organização (1993, p. 10) como um grupo, corporação, departamento, empresa, etc. Ou seja, qualquer entidade que sirva como meio de realização de ações de interesses em comum.

Levando tais conceitos em consideração, conclui-se que os é através de um bom gerenciamento dos processos organizacionais (cujos quais envolvem pessoas e insumos) é que a empresa irá produzir e entregar para o cliente produtos com a conformidade e qualidade desejada.

10.3 ANÁLISE AMBIENTAL

Uma análise ambiental feita corretamente é capaz de apurar as oportunidade e ameaças presentes e métodos assertivos de como evitá-las ou usufruir das mesmas. Os ambientes são divididos em macro ambiente ou ambiente externo, bem como microambiente ou ambiente interno.

Em princípio, o ambiente externo surge como o ambiente em que a empresa não possui poder de influência. Para o autor Oliveira (2008 p. 41), “este ambiente externo, não controlado pela organização, possui o poder de influenciar as atitudes das pessoas, afetar as condições de trabalho, promover competições por recursos e poder, bem como transformar a tecnologia, provocando e exigindo novas estratégias gerenciais.”

Com a descrição acima o autor, alerta que o macro ambiente pode ser extremamente complexo devido ao fato de abranger fatores são influenciados por muitas variáveis, o que é reforçado pela autora quando diz:

É fundamental a compreensão do macro ambiente empresarial - sua concepção abarca o que está fora de uma organização: as condições climáticas e geográficas, as outras organizações, aspectos econômicos, o grau de desenvolvimento de uma nação..., condições essas que devem ser analisadas e enfrentadas. (SCROFERNEKER 1997, p. 3).

Dentro do macro ambiente, Oliveira (2018, p. 43) salienta que a empresa deve olhar para fora de si, onde encontrará suas oportunidades e ameaças e dá como exemplos de campos a serem analisados os mercados nacional, regional e internacional, a tecnologia, bem como os aspectos políticos, socioeconômicos e culturais, entre outros.

No que diz respeito ao ambiente interno (ou microambiente), neste são estudados os fatores que estão dentro da empresa como expõe a autora Scroferneker 1997, p. 3: “Assim como o macro ambiente emite e recebe mensagens, as quais devem ser captadas e decodificadas pelas empresas, o meio ambiente interno - o microambiente - também o faz.”

Em matéria, o SEBRAE (2018) descreve clara e precisamente o microambiente como “[...] os pontos fortes e fracos da empresa. Neste ambiente a empresa tem controle, ela identifica suas potencialidades, fortalezas, e aprende a lidar com suas limitações.”

E completando a descrição do ambiente, o autor Oliveira (2018, p. 44) mostra os fatores a serem considerados na análise do macro ambiente, sendo alguns deles os produtos e serviços, promoção, imagem da empresa, sistema de informações, recursos humanos, estilo de administração, entre outros.

10.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é definida por Beja como:

Processo contínuo e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como vão lá chegar”, agindo em conformidade com o caminho traçado e ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente e às necessidades dos clientes. (BEJA 2019).

Sendo assim, com a gestão estratégica o aperfeiçoamento da empresa como um todo não só é possível, como será bem-sucedido.

O conceito é apresentado também por outro autor que compactua com o exposto anteriormente:

[...] a elaboração de estratégias é derivada de um processo sistemático e ordenado, no qual primeiro estabelecemos nossas ambições e metas e, em seguida, determinamos a melhor posição estratégica para a empresa poder alcançar esses objetivos com base em exercícios analíticos racionais; depois, estabelecemos e planejamos as ações necessárias para concretizar as metas e, por fim, monitoramos os resultados e ajustamos as ações conforme a necessidade, de modo a nos mantermos na rota preestabelecida. (ANDERSEN 2014, p. 12-13).

Em finalização, Da Costa define a nova gestão estratégica de uma maneira que exemplifica sua importância para as empresas atuais:

Em oposição ao processo tradicional, a moderna gestão é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos administradores da organização, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. (COSTA 2008, p. 53).

10.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo o autor Oliveira,

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2018, p. 17).

E o autor explica de forma ainda mais detalhada quando afirma que:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2018, p. 17).

Segundo Cruz (2017), o futuro da organização é criado através do uso de técnicas, métodos e ferramentas, além de afirmar (2017, p. 2) que “[...]o planejamento estratégico sempre existiu em menor ou maior grau, com menos ou com mais ferramentas e tecnologias da informação ou com outras tecnologias quaisquer.”

Já Andrade (2016, p. 18), conceitua o planejamento estratégico de forma mais objetiva, dizendo este ser “[...] uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.” Reafirmando assim, a importância de tal planejamento para o crescimento contínuo da empresa.

Como a presente pesquisa é direcionada à uma empresa de pequeno porte, vale ainda levar em consideração as palavras de Almeida, que discorre sobre o planejamento estratégico em pequenas empresas:

O resultado da utilização do Planejamento Estratégico para pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formal, normalmente já desenvolvem atividades ligadas a ele, como a análise ambiental, mas as pequenas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica e, para surpresa dos empresários, muitas vezes descobrem que pequenas mudanças de rumo podem alterar completamente o resultado da empresa. (ALMEIDA 2010, p. 2).

E, além do que já foi apresentado, Almeida ainda acredita que o planejamento estratégico:

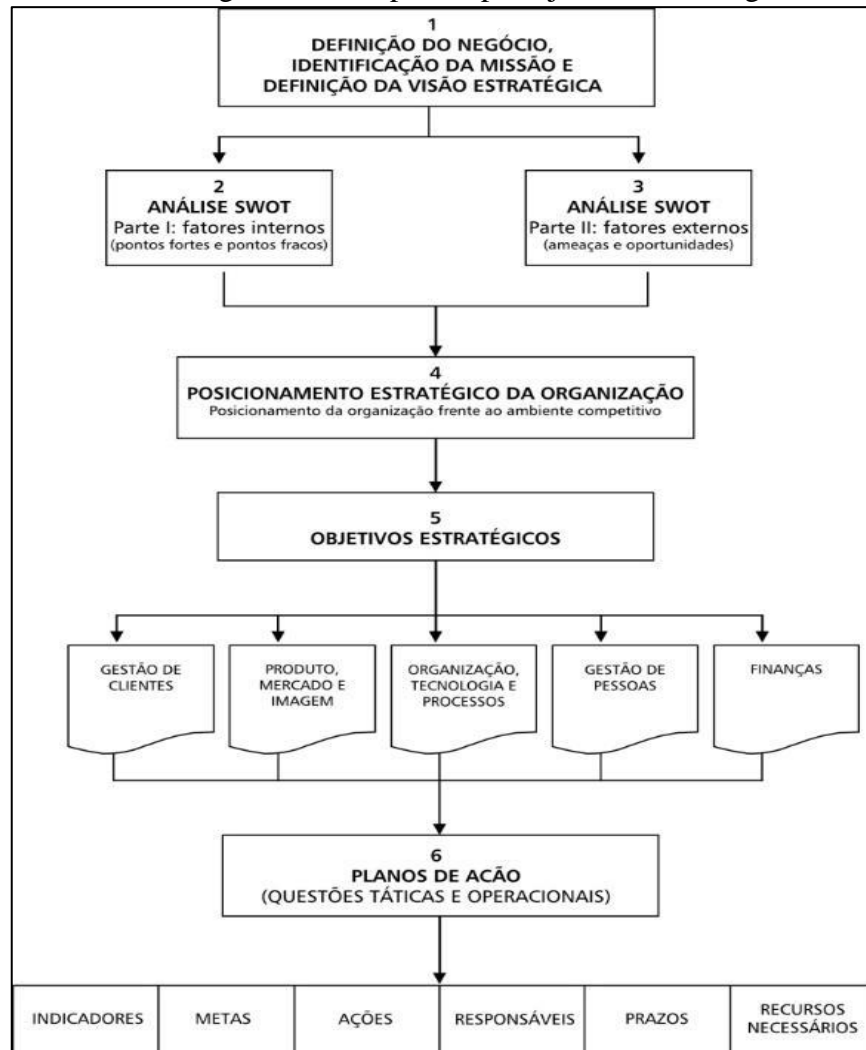
[...] quando aplicado a unidades e indivíduos, possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mas desça de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil a implementação do Plano Estratégico em todos os níveis, inclusive no caso da organização em sua totalidade. (ALMEIDA 2010, p. 2).

Sendo assim, o pensamento estratégico deve ser adotado por todos os colaboradores da empresa, assim todos poderão colaborar combinando a estratégia com o conhecimento de sua função ou seu setor, cooperando com o planejamento estratégico da empresa.

10.6 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Andrade (2016, p 19): “Como qualquer metodologia, o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico inclui etapas a serem seguidas. Estas, entretanto, variam muito, dependendo do autor. ” E exemplifica com um fluxograma as etapas do planejamento estratégico:

Figura 19 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2016, p. 19).

Andrade (2016, p. 20) ainda explana sobre a representação gráfica acima, afirmando que a definição do negócio são “[...]decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro deste (s) setor (es)”. Além disso, identifica a missão da empresa (2016, p. 20) como a definição de suas expectativas e interesses e a visão estratégica como (2016, p. 20) “[...] definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional.”

O autor Andrade ainda explica sobre a parte da matriz *SWOT* onde deve-se analisar os fatores internos, cuja finalidade é (2016, p. 20) “[...] diagnosticar o potencial de recursos e das capacidades da organização, identificando os pontos fortes (facilitadores), e os pontos

fracos (inibidores) de sua habilidade para atender às suas finalidades.” E os fatores externos, dizendo que: “Essa etapa consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, pretendendo identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais.”

Para o posicionamento estratégico da organização, Andrade declara que tal ferramenta:

Trata de identificar o posicionamento da organização frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva da empresa e facilitar o desencadeamento das ações que devem ser empregadas e da utilização dos recursos necessários para que se torne possível o alcance dos objetivos pretendidos. (ANDRADE, 2016 p. 21).

Ainda, Andrade (2016, p. 21) diz que os objetivos estratégicos se referem à delimitação do cenário futuro em que a empresa deseja a longo prazo, para onde os empregados e recursos devem ser direcionados, cujos quais serão sustentados pelos planos de ação que buscam detalhar o processo a ser empregado para atingir tal missão.

A autora Coral (2002) sustenta as informações, apresentando como etapas de planejamento estratégico a identificação de ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos além de obter informações sobre mercado, concorrentes e da própria empresa. Estes parâmetros podem ser identificados e analisados através da análise de microambiente e microambiente, como mencionado no título 10.3.

Coral (2002) complementa com etapas como a redução de más escolhas, direcionamento dos negócios, a preparação para enfrentar momentos de crise, o posicionamento da empresa em uma situação de liderança em relação aos concorrentes e a identificação de informações pertinentes e sua estruturação para a tomada de decisão são ferramentas estratégicas vitais para a empresa.

10.7 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

No site do SEBRAE (2018), são apresentadas ferramentas de planejamento estratégico que as empresas podem utilizar para implantar o seu planejamento.

Nele apresenta a definição de missão, visão e valores como “[...] um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho.” Pois permite que se reflita sobre o futuro da empresa. Apresenta também a análise 360° de oportunidades de negócio para verificar se a ideia de negócio é viável.

No mesmo texto do SEBRAE (2018), é presente novamente a análise *SWOT* que, como mencionado no Capítulo 10.6, cruza os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do mercado. Também são apresentadas as 5 forças de Porter que permite “[...] uma reflexão sobre a rivalidade entre seus concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e clientes e como dificultar a entrada de novos *players*.”

Por fim, o SEBRAE (2018) indica a utilização da matriz BCG afirmando que “A matriz BCG¹¹ serve para o empreendedor fazer uma análise periódica para melhorar sua oferta de produtos ou serviços existentes e avaliar os que geram mais caixa e exigem menos esforço para a manutenção.”

Daychoum (2012) apresenta diversas ferramentas estratégicas que podem ser implantadas nas empresas. O autor aponta como algumas das ferramentas a análise de *Stakeholders*, Análise *SWOT*, Árvore de Decisão e *Balanced Scorecard*. São apresentadas outras ferramentas no livro do estudo, porém apenas algumas serão apresentadas no trabalho.

10.7.1 Análise de *Stakeholders*

Para Daychoum (2012, p. 7) “*Stakeholders* (partes interessadas) são indivíduos e/ou organizações que estão ativamente interessados em um projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela Execução ou Conclusão deste projeto” Assim, podem ser considerados *stakeholders* desde os fornecedores até clientes e funcionários que terão alguma forma de influência no projeto a ser executado.

¹¹ BCG: Kotler (2000 apud Appio, 2006, p. 131) menciona que a abordagem BCG (*Boston Consulting Group*) foi idealizada por uma empresa, líder em consultoria de gestão em administração, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das empresas. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos das empresas e decidir de forma mais eficiente onde investir seus recursos entre as diversas unidades estratégicas de negócio.

10.7.2 Análise SWOT

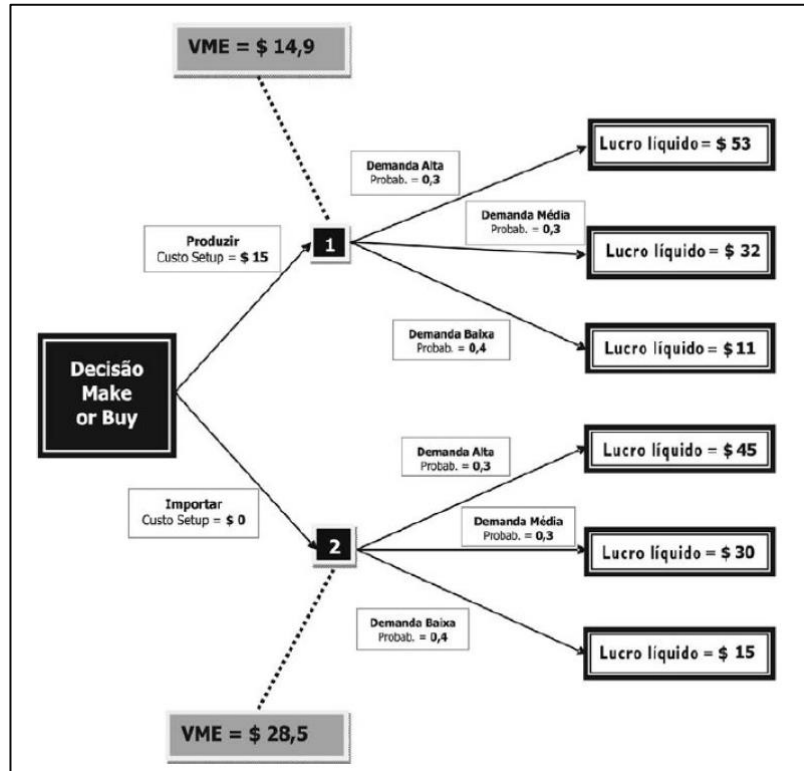
A análise *SWOT*, novamente apresentada – e firmando assim sua importância – é composta pela análise do ambiente interno e externo, cruzando suas forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Seu resultado mostrará os pontos fortes e fracos da empresa, e segundo Daychoum (2012, p. 13) “[...] quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.”

10.7.3 Árvore de Decisão

A árvore de decisão, segundo Daychoum (2012, p. 24): “São diagramas que apresentam a sequência das decisões inter-relacionadas e os resultados esperados de acordo com a alternativa escolhida.” E complementa afirmando que (2012, p. 24): “A Árvore de Decisão descreve uma decisão que está sendo considerada e as implicações da escolha de uma ou de outra das alternativas disponíveis.”

Para montar a árvore de decisão, para Daychoum (2012, p. 24-25) é necessário definir o problema a ser analisado e identificar as alternativas que devam ser consideradas. Após isso, identifica-se os eventos futuros originários das alternativas escolhidas e se faz a representação gráfica das alternativas e suas ramificações. Por fim, calcula-se a probabilidade de ocorrência para cada evento e determina-se os valores finais das alternativas para a tomada de decisão.

Figura 20 – Árvore de decisão



Fonte: Daychoum (2012, p. 29).

10.7.4 *Balanced Scorecard*

Para Daychoum:

[...]o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento). Dessa forma, contribui para que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. (DAYCHOUM 2012, p. 30).

Sendo assim, compreende-se que esta ferramenta auxilia na visualização dos indicadores da empresa, tornando mais fácil a tomada de decisão por parte do gestor.

10.7.5 Forças de Porter

As 5 forças de Porter, segundo Nakagawa através de material de apoio publicado pelo SEBRAE (2019) foi um método de análise proposto por Michael Porter em 1979 e através delas é possível visualizar a concorrência de maneira ampla e aprender a como tirar proveito disso.

As forças são 5 contextos e serem estudados e que ajudaram no planejamento estratégico, sendo eles:

- A rivalidade entre os concorrentes

Deve-se conhecer os concorrentes diretos e quais suas vantagens competitivas. Saber se os concorrentes estão agrupados, facilitando assim suas negociações e se possuem marca consolidada – e o porquê disso também colabora para a maior compreensão da concorrência.

- Produtos e serviços substitutos

É preciso, em primeiro lugar, ter consciência de que um produto nunca é 100% inovador. Se a necessidade existe, também já existe alguma maneira, mesmo que em parte, de supri-la. Com isso, é preciso saber quais produtos podem atender essa necessidade.

- Poder de barganha com os fornecedores

É recomendado que nunca se dependa de poucos fornecedores, já que a empresa pode ficar à mercê de prazos e preços. Além disso, é interessante saber se o fornecedor atende a concorrência já que existe o risco de dar preferência ou até exclusividade para o concorrente.

- Poder de barganha com os clientes

Tratar os clientes com excelência é fundamental. No entanto é preciso pluralizar os clientes, não dependendo de poucos consumidores, pois caso algum deixe de comprar, a empresa não entrará em crise.

- Ameaça de entrada de novos concorrentes

Para uma empresa pequena, é praticamente impossível impedir a entrada de novos concorrentes no mercado. Mas para dificultar, é interessante a criação de patentes, contratos de exclusividade e o fortalecimento da marca no mercado.

Com estas informações, desde que sejam mantidas sempre atualizadas, é possível se ter um panorama geral da concorrência e da própria organização.

10.7.6 5W2H

O método do 5W2H é mais uma das ferramentas usadas no planejamento estratégico e definida por Daychoum (2012) como um método onde são utilizadas perguntas para se conseguir informações fundamentais onde se apoiará o planejamento estratégico.

O autor (2012) ainda instrui que a terminologia 5W2H vem das palavras da língua inglesa *What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many*.

Figura 21 – Tradução 5W2H

5W2H	
WHAT?	O Que? / Que? / Qual?
WHO?	Quem?
WHY?	Por que?
WHERE?	Onde?
WHEN?	Quando?
HOW?	Como?
HOW MANY? / HOW MUCH?	Quantos? / Quanto?

Fonte: Daychoum (2012, p. 117).

Por fim, Daychoum (2012, p. 117), afirma que “É de fundamental importância procurar conhecer os processos, identificando os elementos, as atividades, os produtos e serviços e os padrões a eles associados. Conhecer os processos significa conhecer como os produtos são planejados, produzidos e entregues. ”

10.8 PLANOS DE AÇÃO

A execução do planejamento estratégico concebe os planos de ação que são fundamentais para a execução precisa dos processos, como afirma o autor Costa (2007, p. 217-218) quando diz que “Um verdadeiro plano estratégico não estará completo se não

estiverem prontos os planos de ação, ao menos para aquelas estratégias competitivas e corporativas vitais.” E ainda complementa declarando que:

Os objetivos e metas devem ser fixados a partir das estratégias estabelecidas, tanto as competitivas como as corporativas. Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas. (COSTA, 2007, p. 218).

Para Andrade:

Os planos de ação tratam de detalhar o processo de planejamento estratégico através do seu desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. Desse modo, estes procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica. (ANDRADE 2016, p. 21).

Os autores Barbosa e Brondani (2005), descrevem que os planos de ação comumente usados se dividem em três modelos, sendo eles o de liderança total em custos cujo foco é voltado para a redução de custos na produção, distribuição ou qualquer processo na produção do produto afetando o mínimo possível sua qualidade final.

Já no modelo de diferenciação, Barbosa e Brondani (2005), defendem que o plano deva ser aplicado em departamentos como por exemplo *marketing*, design e desenvolvimento do produto, estes responsáveis por diferenciar o produto dos concorrentes em alguma característica como qualidade, praticidade ou resiliência, por exemplo. Por fim, o modelo do foco almeja alcançar um segmento menor dentro do mercado, moldando e adaptando o produto para atender a um público específico.

11 METODOLOGIA

No presente Capítulo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento do diagnóstico empresarial apresentado. Serão descritos o delineamento da pesquisa bem como sua natureza, nível e estratégia utilizada para se obter as informações.

Serão apresentados também quem são os participantes do diagnóstico, além do processo de coleta e análise de dados utilizados.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa apresenta como esta será feita: qual a sua natureza e em que nível foi aplicada além de expor as estratégias usadas para se conseguir os dados e informações para o diagnóstico.

11.1.1 Natureza da pesquisa

O delineamento do presente diagnóstico, dá-se de natureza qualitativa, que segundo Silva (2016, p. 36), “A pesquisa qualitativa busca o que é comum, contudo, aceita também a individualidade e os significados múltiplos, em vez de transformá-los em uma média estatística”. Sendo assim, a pesquisa qualitativa analisa e mensura dados que em sua maioria não podem ser medidos numericamente.

11.1.2 Nível

O presente diagnóstico enquadra-se dentro do nível exploratório, que Gil (2002, p. 27) afirma que “[...] pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”.

11.1.3 Estratégia

As estratégias usadas foram o estudo de caso que, para Ventura (2007), é através deste que se pretende averiguar quais são as características significativas para o objeto que está em

estudo e também a pesquisa bibliográfica, que “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”, como afirma Gil (2002, p. 44).

11.2 PARTICIPANTES

O presente diagnóstico foi realizado na empresa Sol Joias LTDA, sob a razão social de Remi Joias LTDA, durante o período de junho de 2018 a junho de 2019. Participaram do levantamento de informações os administradores da empresa que forneceram dados para a pesquisa.

11.3 PROCESSO DE COLETA

Uma das ferramentas usadas para a coleta das informações, foi a observação e a entrevista que para Jorgensen (1989 apud Sampieri, p 419), sua finalidade é “[...] compreender processos, vínculos entre pessoas e suas situações ou circunstâncias, os eventos que ocorrem ao longo do tempo, os padrões desenvolvidos, assim como os contextos sociais e culturais em que ocorrem as experiências humanas. ”

A outra ferramenta utilizada foi a utilização de dados secundários como documentos da empresa. Sampieri define esses dados secundários.

Eles são produzidos e narrados praticamente pela maioria das pessoas, grupos, organizações, comunidades e sociedades, ou fazem um resumo sobre suas histórias e status atuais. Servem para que o pesquisador conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações e como é seu dia a dia. (SAMPIERI, p. 440).

As informações do diagnóstico aqui apresentado foram formuladas através da observação da cultura empresarial da organização em estudo e de documentos, fotos, controles e planilhas fornecidos pelos administradores da empresa.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE

Por fim, o processo de análise ocorreu através da análise do conteúdo fornecido pela empresa, que é definido pelo autor Moraes.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. (MORAES 1999, p. 8).

Através da aplicação da metodologia apresentada, será possível analisar e propor planos de ação para que sejam utilizados na empresa.

12 PROPOSTA DE MELHORIA

Figura 22 – Plano 5W2H

(continua)

Plano de Ação 5W2H							
OBJETIVO GERAL: Desenvolver um plano estratégico.							
OBJETIVO ESPECÍFICO: Controlar ou neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos positivos para diminuir os impactos das ameaças e preparar a empresa para as oportunidades.							
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Por que	Quanto
			Início	Fim			
Consulta de material fornecido pela empresa	Conversando com os administradores da empresa	Autora do diagnóstico	24/08/2018	03/12/2018	Sol Joias LTDA	Realizar diagnóstico detalhado que possa ser utilizado na tomada de decisões da empresa	R\$ 985,00
	Analisando planilhas de controle da empresa						
	Analisando o sistema de informações interno da empresa						
Fazer diagnóstico das áreas da empresa apontando os processos e confrontando-os com a teoria	Pesquisando conceitos de autores e após analisando-os se se aplicam ou não à realidade da empresa.	Administrador	24/08/2018	10/04/2019	Sol Joias LTDA	Para avaliar a necessidade de ajustar-se os processos	R\$ 554,00
Analisar quais são os pontos fortes e fracos de cada área estudada da empresa	Levantar os dados e dispô-los em tabelas para facilitar a análise e visualização dos mesmos.	Autora do diagnóstico	24/08/2018	03/12/2018	Sol Joias LTDA	Apresentar uma forma rápida e clara para analisar a situação da empresa.	R\$ 98,00

(Conclusão)

Cruzar as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos	Através de matriz SWOT	Autora do diagnóstico	23/11/2018	29/11/2018	Sol Joias LTDA	Encontrar as forças, fraqueza, oportunidades e ameaças de empresa	R\$ 310,00
Propor um plano para reduzir ou eliminar as fraquezas da empresa	Através de análise da matriz SWOT	Administrador	01/05/2019	30/06/2019	Sol Joias LTDA	Oferecer uma forma de melhoria das estratégias da empresa	R\$ 86,00
						Fortalecer a empresa na área diagnosticada	
Implantação da ferramenta árvore de decisão	Fazendo o levantamento de dados necessários e posteriormente a representação gráfica	Administrador	01/08/2019	20/12/2019	Sol Joias LTDA	Percebeu-se que representações gráficas são melhor recebidas e aceitas pela administração da empresa	R\$ 310,00
						Possibilitar uma ferramenta de fácil aplicação e continuidade para ser aplicada sempre que necessário	
Implantação e continuidade do sistema SWOT/FOFA	Confrontando e atualizando as oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas da empresa	Administrador	01/08/2019	31/07/2020	Sol Joias LTDA	A matriz SWOT mostra-se eficaz em demonstrar a situação em que a empresa encontra-se	R\$ 740,00
						Essa ferramenta será de fácil entendimento pelos gestores da empresa.	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 23 – Cronograma físico-financeiro

TABELA FÍSICO-FINANCEIRO																										
SERVIÇO	ago/18	set/18	out/18	nov/18	dez/18	jan/19	fev/19	mar/19	abr/19	mai/19	jun/19	jul/19	ago/19	set/19	out/19	nov/19	dez/19	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	\$ TOTAL	
Consultar material sobre as áreas a serem abordadas no diagnóstico;	R\$ 197,00	R\$ 197,00	R\$ 197,00	R\$ 197,00	R\$ 197,00																				R\$ 985,00	
Analisar como cada área da empresa se aplica aos conceitos pesquisados	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56															R\$ 554,00	
Ressaltar os pontos fortes e fracos de cada área	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60	R\$ 19,60																				R\$ 98,00	
Cruzar os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades do macroambiente				R\$ 310,00																					R\$ 310,00	
Propor um plano para reduzir ou eliminar as fraquezas da empresa										R\$ 43,00	R\$ 43,00														R\$ 86,00	
Implantação da ferramenta árvore de decisão													R\$ 62,00	R\$ 62,00	R\$ 62,00	R\$ 62,00	R\$ 62,00								R\$ 310,00	
Implantação e continuidade do sistema SWOT/FOFA													R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 740,00
TOTAL/MÊS	R\$ 278,16	R\$ 278,16	R\$ 278,16	R\$ 588,16	R\$ 278,16	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 61,56	R\$ 43,00	R\$ 43,00	R\$ -	R\$ 123,67	R\$ 123,67	R\$ 123,67	R\$ 123,67	R\$ 123,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 61,67	R\$ 3.082,99	

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No presente diagnóstico foram encontradas poucas limitações. Dentre as que podem ser mencionadas, encontra-se a coleta de dados em época de altas de venda e produção que foi dificultada pela falta de tempo dos gestores no fornecimento de dados. Outra questão que deve ser ressaltada é o fato de o diagnóstico ser especificamente produzido para a empresa Sol Joias e não poderá ser utilizado por outras empresas para colaborar em seus planejamentos estratégicos.

14 CONCLUSÃO

Considerando-se o objetivo geral de “Desenvolver um plano estratégico para controlar ou neutralizar os pontos fracos e fortalecer os pontos positivos para diminuir os impactos das ameaças e preparar a empresa para as oportunidades.” E os objetivos específicos apresentados neste diagnóstico, se aplicados corretamente as propostas de melhoria, conclui-se que a empresa apresentará melhoras em seus processos.

No trabalho apresentado foram estudadas todas as áreas da empresa. As informações foram colhidas através de observações, entrevistas e da coleta de dados do sistema interno, resultando em um coletivo de dados que foram agrupados e posteriormente comparados com a bibliografia pesquisada.

Ao final do diagnóstico, as informações foram confrontadas através de matriz *SWOT/FOFA* e foram encontrados os pontos críticos a serem controlados para diminuir os impactos das ameaças externas.

As ferramentas utilizadas para o diagnóstico foram a matriz *SWOT/FOFA* para confrontar as oportunidades e ameaças do macro ambiente com as forças e fraquezas do microambiente empresarial, além da ferramenta *5W2H* para propor os planos de ação recomendados à empresa.

As ferramentas propostas para a aplicação, são de fácil compreensão e manipulação, sendo assim acessíveis aos administradores da empresa que poderão utilizá-las para neutralizar ou amenizar as ameaças e fraquezas encontradas neste diagnóstico.

Os gestores da empresa possuem interesse em utilizar o diagnóstico para estruturar a empresa para o futuro, utilizando-o para auxiliar no desenvolvimento de novos planejamentos estratégicos e também na tomada de decisões acuradas no futuro, tornando a empresa ainda mais sólida e competitiva no mercado.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo geral foi atendido e impactará positivamente na administração da empresa Sol Joias LTDA.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2000.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014. Tradução de Ariovaldo Griesi; revisão técnica de Cristina Pastore
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANTUNES, Junico et al. **Vendas Sistemas de produção: Conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso. Uma aplicação prática da matriz bcg e análise Swot: um estudo de caso. **Revista de Ciências Empresariais da Unipar**, Umuarama, v. 7, n. 2, p.121-138, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/1926/1675>>. Acesso em: 01 abr. 2019.
- ASSAF NETO, Alexandre; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BALCÃO, Y. F. **Organograma: Representação Gráfica da Estrutura**. 17. ed. [S.l.]: RAE-Revista de Administração de Empresas, 1965. v. 5.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BARSANO, Paulo Roberto. **Higiene e Segurança do Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- BEJA, Isabel. **Gestão estratégica**. Portugal: Ricardo Silva, 2019. 53 slides, color. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/15043658-Isabel-beja-gestao-estrategica.html>>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: a Administração do Sentido**. 3. ed. [S.l.]: RAE-Revista de Administração de Empresas, 1994. v. 34. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>>. Acesso em: 13 set. 2018.
- BERTÓ, Dalvio José; BEULKE, Rolando (Org.). **Precificação: sinergia do marketing + finanças**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CARNEIRO, Júlia Dias. **Por que números do PIB sugerem 'otimismo cauteloso' para 1º ano de governo Bolsonaro**. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-46397287>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava; CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de Vendas: Planejamento, estratégia e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: Uma abordagem introdutória**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: Uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHILD, John. **Organização: Princípios e prática contemporâneos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

COCHLAR, Maria Lúcia Soaes. **Metodologia para o diagnóstico do empenho de empresas de pequeno porte prestadoras de serviços**. 2000. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79080/172737.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAYCHOUM, Merhi. **40+8: Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

DEMO, Gisela (Org.). **Marketing de relacionamento & comportamento do consumidor: Estado da arte, produção nacional, novas medidas e estudos empíricos**. São Paulo: Manole, 2015.

DIAS, Marco Aurélio P. (Org.). **Administração de materiais: Princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Sérgio Roberto et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, v. 73, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FILHO, Antônio Nunes Barbosa. **Projeto e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação**: Teoria e prática para implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: Fundamentos e novas práticas de gestão. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOBE, Antônio Carlos et al. (Org.). **Administração de Vendas**: fundamentos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOMES, Paulo. **A evolução do conceito de qualidade**: dos bens manufacturados aos serviços de informação. Cadernos Bad, n. 2, 2004.

HARRINGTON, H James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makronbooks, 1993.

JACOBS, F. Robert (Org.). **Administração da produção e de operações**: Princípios, conceitos e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MERCHANDISING nos pequenos negócios. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/merchandising-nos-pequenos-negocios,c5b05865750a9410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=estadual&codUf=14>>. Acesso em: 16 out. 2018.

MESQUITA, Denise do Socorro. ALVES, João Bosco. **Empreendedorismo e Venda pessoal**. In: VI CONVIBRA - Congresso virtual brasileiro de administração, 2009.

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

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p.7-32, Não é um mês valido! 1999. Disponível em: <<http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/60815562/Analise%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: Uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: 5 FORÇAS DE PORTER (CLÁSSICO)**,2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF>. Acesso em: 08 abr. 2019.

- NETO, Carlos Pinheiro dos Santos. **Gestão estratégica de recursos humanos: Desenvolvimento e aplicabilidade dos indicadores de desempenho**. 2000. 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)- Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3281/000303100.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- NR5 – **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho**. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR5.pdf>> Acesso em 25 nov 2018.
- O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018 .
- OLIVEIRA, Silas Marques de. O IMPACTO DO MACRO-AMBIENTE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. **Información, Cultura y Sociedad**, Buenos Aires, n. 8, p.39-67, maio 2003. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/17081/1/n8a03.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2019.
- PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis (Org.). **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.
- PLANO de carreira: O que é e como criar. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; FERNANDES PEREIRA, Maurício. **Organização, processos e tomada de decisão**. 2010. 186 p. Dissertação (Bacharelado em Administração Pública)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2RQLCcN>>Acesso em: 11 set. 2018.
- RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIOS, Santos Huertas. **A Higiene Ocupacional, essa grande desconhecida: Vamos conhecê-la?**. In: Revista ABHO. 42 ed. 2016. Disponível em: <http://www.abho.org.br/wp-content/uploads/2014/02/Revista_Abho_42_artigo.pdf>. Acesso em 23 nov 2018.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: Corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SAIBA como elaborar um plano de fidelização para sua empresa. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-elaborar-um-plano-de-fidelizacao-para-sua-empresa,60b14cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 23 out. 2018.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANDRONI, Paulo (Org.). **Novíssimo dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço: Uma abordagem prática por meio da análise custo-volume-lucro.** São Paulo: Atlas, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Ambiente como Elemento de Comunicação.** 1997. Disponível em:

<<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/Congreso1999/12gt/Cleusa%20Maria%20Scroferneker.rtf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa.** 2016.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SEBRAE. Como definir os canais de distribuição do seu produto. 2016. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-definir-os-canais-de-distribuicao-do-seu-produto,bf7e0805b1a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SEBRAE. Como elaborar o controle de estoque de mercadorias. 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

SEBRAE Nacional. **Três ferramentas para auxiliar no planejamento estratégico do negócio.** 2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-ferramentas-para-auxiliar-no-planejamento-estrategico-do-negocio,c55b6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 mar. 2019.

SIGNIFICADO de Produtividade. 2018. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/produtividade/>>. Acesso em: 31 out. 2018.

SILVA, Daniel Bandeira. **Implementação do Plano Mestre de Manutenção Preventiva para a melhoria na eficiência de linhas de envase de leite tipo UHT: um estudo de caso.** 2016.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 05 dez. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1388>>.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Introdução à administração financeira: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de Turnover na Química Brasil Ltda.** 2011. 58 p. Trabalho de conclusão de graduação (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n. 2, 2000.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia.** Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 7, n. 1, 2005.

TOSONI, Lorena Aparecida et al. **Análise das Funções do Planejamento Programação e Controle da Produção – PPCP em uma indústria do segmento farmacêutico natural.** In: VII Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial. 2013.

VANTI, Nadia Aurora Peres. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária:** aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. In: *Ciência da Informação*. Brasília. Vol. 28, n. 3, p. 331-337, 1999.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34829418/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554338598&Signature=xjJmHW7Ik3%2BV2uxZIGg5Mkq6%2FZY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dsetembro_outubro_O_Estudo_de_Caso_como_M.pdf> Acesso em 09 abr 2019.

VIEIRA, Luiz Gustavo Dutra. **APLICAÇÃO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:** Um melhoramento do processo de produção de uma barbearia. 2017. 101 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

XENOS, Harilaus G. **Gerenciando a manutenção produtiva**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, v. 171, 1998.