



CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CARLA RIBEIRO
ELIZEU MOTTA CORREA
EMANUELLI SANTOS DE PAULA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL YASMIN COSMÉTICOS

GUARAPUAVA

2019



ANA CARLA RIBEIRO
ELIZEU MOTTA CORREA
EMANUELLI SANTOS DE PAULA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL YASMIN COSMÉTICOS

Diagnóstico apresentado como requisito parcial à obtenção de grau e Bacharel em Administração, Curso de Administração, do Centro Universitário Campo Real.

GUARAPUAVA

2019



SUMÁRIO

1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	6
INTRODUÇÃO.....	7
2. ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING.....	9
2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	10
2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	12
2.3 POSICIONAMENTO.....	13
2.4 CONCORRENTES.....	15
2.4.1 Monitoramento de concorrentes.....	16
2.5 PROMOÇÃO.....	17
2.6 PROPAGANDA.....	18
2.7 MERCHANDISING.....	19
2.8 PROMOÇÃO DE VENDA.....	20
2.9 RELAÇÕES PÚBLICAS.....	21
2.10 PRODUTO.....	22
2.11 PREÇO.....	22
2.12 DISTRIBUIÇÃO.....	24
2.13 INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	25
2.14 CONTROLE.....	25
2.15 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	27
2.16 NPS.....	34
2.17 <i>TOP OF MIND</i>	36
2.18 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING.....	37
3. ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS.....	38
3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	40
3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	41
3.3 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS.....	42
3.4 PROGRAMAS DE SEGURANÇA.....	42
3.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	43
3.5.1 Benefícios sociais.....	44



3.6	SESMT	45
3.7	CIPA	46
3.8	INDICADORES.....	46
3.8.1	Controle de Absenteísmo	46
3.8.2	Controle de <i>Turnover</i>.....	47
3.9	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	49
3.9.1	Pesquisa de Clima Organizacional	49
3.10	MOTIVACIONAL.....	55
3.10.1	Avaliação de Desempenho e Feedback	55
3.11	ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS.....	56
4.	ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS	57
4.1	FLUXO DE CAIXA.....	59
4.2	PLANEJAMENTO DE CAIXA	60
4.3	ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER	60
4.4	TOMADAS DE DECISÕES À CURTO PRAZO	61
4.5	TOMADAS DE DECISÕES À LONGO PRAZO	61
4.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	62
4.7	ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS	62
5.	ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO.....	63
5.1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	65
5.2	GESTÃO DE ESTOQUE	69
5.3	GESTÃO DA QUALIDADE	72
5.4	ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO.....	74
6.	ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	75
6.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE.....	75
6.1.1	Ambiente Demográfico	76
6.1.2	Ambiente Econômico.....	77
6.1.3	Ambiente Sociocultural	77
6.1.4	Ambiente Natural.....	78
6.1.5	Ambiente Tecnológico.....	79
6.1.6	Ambiente político legal	79



6.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE	81
6.2.1 Clientes	81
6.2.2 Fornecedores.....	82
6.2.3 Intermediários.....	82
6.2.4 Concorrentes	83
6.3 ANÁLISE INTERNA.....	83
6.3.1 Visão.....	83
6.3.2 Missão	83
6.3.3 Valores	84
6.3.4 Marketing	84
6.3.5 Gestão de pessoas.....	84
6.3.6 Finanças.....	84
6.3.7 Produção.....	85
6.3.8 Administração Estratégica	85
6.4 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	85
6.5 SWOT YASMIN COSMÉTICOS	86
REFERÊNCIAS	87
ANEXOS.....	88



1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
Razão Social: Renato Sérgio Loures
Nome Fantasia: Yasmin Cosméticos
Inscrição no CNPJ: 11.183.574/0001-69
Ramo de Atividade Principal:47.72-5-00 - Comércio varejista de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal.
Ramo (s) de Atividade(s) Secundário(s):47.89-0-01 - Comércio varejista de suvenires, bijuterias e artesanatos.
Data da fundação: 25/09/2009
Empresário/Sócios: Renato Sérgio Loures
Qual a forma de organização societária da entidade? <input checked="" type="checkbox"/> (X) Microempreendedor Individual - MEI <input type="checkbox"/> () Empresário Individual <input type="checkbox"/> () Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI <input type="checkbox"/> () Sociedade Limitada <input type="checkbox"/> () Sociedade Anônima <input type="checkbox"/> () Cooperativa <input type="checkbox"/> () Outras
Qual o regime tributário adotado pela entidade? <input checked="" type="checkbox"/> (x) Simples Nacional <input type="checkbox"/> () Lucro Real <input type="checkbox"/> () Lucro Presumido <input type="checkbox"/> () Lucro Arbitrado <input type="checkbox"/> () Outras
Responsável 1: Renato Sergio Loures

INTRODUÇÃO

A empresa Yasmin Cosméticos foi constituída há 10 anos atrás, pelo atual proprietário Renato Sérgio Loures, atuando no ramo de cosméticos a empresa busca atender as necessidades dos clientes em relação ao bem-estar de cada um. A empresa está localizada na Rua Vicente Machado, 1552, Centro. Ao todo são 12 funcionários que colaboram com o funcionamento da empresa, distribuídos entre, caixa, vendedoras, entregadora, os responsáveis pelo web cadastro, website, estoque, e a zeladora. O proprietário que cuida da parte administrativa e financeira da empresa.

A empresa preza por atender diferentes tipos de clientes, por isso existe uma diversidade de produtos, marcas, e preços, os quais obtém o mesmo resultado se adaptando ao bolso do consumidor conforme sua necessidade no momento, juntamente com o valor que está disposto a pagar, fazendo com que muitos clientes se fidelizem à loja.

A figura abaixo mostra a vista externa da loja.

Figura 1 – Vista externa da Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 2 demonstra a parte interna da empresa, onde os produtos são bem organizados em gôndolas. Como a loja trabalha com muitos produtos é necessário saber como dispor os produtos de maneira que o clientes possam ter uma boa visualização.

Figura 2 – Vista interna da Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A loja além de trabalhar oferecendo para os clientes uma grande variedade de marcas de produtos também tem equipamentos para salão de beleza.

Figura 3 – Vista interna da Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Yasmin Cosméticos procura estar inovando sempre com produtos que são novidade no mercado, trabalhando com produtos de cosméticos em geral, tratamento para cabelos, corpo, maquiagem, e também equipamentos para salão de beleza.



1. ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006, p.4), o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, ele supre as necessidades lucrativamente”.

Com isso pode-se concluir a necessidade de identificar informações que melhorem as ações estratégicas da empresa, tendo em vista que a empresa acaba tendo um bom resultado que traz lucratividade e também supre necessidades humanas e sociais. O marketing é uma área muito importante, pois está ligada a vendas, produto, preço, praça e promoção, envolve a pós-venda, um bom atendimento, prazos, variedades, divulgação e etc.

O marketing é uma série de estratégias que tem como objetivo principal agregar valor a determinados produtos, e marcas com a finalidade de se ter um público-alvo bem definido.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.05) “os clientes satisfeitos compram novamente e contam às outras suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros”.

Tendo em vista o grande número de concorrentes, é muito importante fazer com que clientes se fidelizem a empresa, que seja realizado um bom atendimento que faça com que o cliente compre novamente e fique a vontade para sempre estar indo até a loja. O marketing da Yasmin é feito de forma simples, mas sempre focando nos clientes, com ótimo atendimento, qualidade e variedade de produtos.

Baseado em Kotler e Keller, percebemos que a Yasmin ainda investe pouco em marketing, não baseado em valores, porque a empresa não tem esse setor específico, mas sim baseado principalmente em promoção da loja, tanto publicidade quanto propaganda são pouco utilizados. A empresa tem muitos clientes fidelizados à loja, graças ao bom atendimento, variedade e localização em que se encontra.

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006, p.58) “Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

O marketing contribui para empresas de forma direta, com o plano de marketing podem ser definidas estratégias que visem atingir objetivos almejados. Com o plano é possível também conduzir ações da empresa, observando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para assim serem tomadas decisões corretas.

A empresa Yasmin não possui um departamento de marketing, mas conta com a BZZ Agência Experimental, que é uma agência de publicidade e propaganda, a pessoa responsável por esse serviço visita a loja quinzenalmente, tira fotos de produtos para publicações em redes sociais, como Facebook e Instagram.

Figura 4 – Página da loja no Facebook



Fonte: Acadêmicos (2019).

A loja utiliza as redes sociais para postar seus produtos e descontos do dia, com a finalidade de ter uma boa comunicação com o cliente, além do atendimento por WhatsApp que a loja adotou, para que se tenha uma facilidade de relação com clientes que desejam obter informações.

Figura 5 – Anúncio de desconto



Fonte: Retirada de uma rede social da empresa (2019).

A Yasmin Cosméticos procura sempre estar fazendo descontos em dias especiais tanto para clientes, como para a loja. Recentemente a loja completou 10 anos, e por dois dias a loja toda estava com 30% de descontos nos produtos.

Figura 6 - Anúncio de desconto



Fonte: Retirada de uma rede social da empresa (2019).

Além do desconto, estavam presentes na loja profissionais, que estavam auxiliando as clientes na hora de escolher um produto, e até mesmo fazendo análises.

Figura 7 - Análise capilar no dia da comemoração dos 10 anos



Fonte: Retirada de uma rede social da loja (2019)

A loja costuma oferecer aos clientes um diferencial, pois assim acabam fortalecendo a relação com os mesmos.

2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação para Las Casas (2004, p. 101) “é separar os mercados com características semelhantes entre si”. Com a segmentação de mercado é possível identificar os consumidores, baseando-se em suas características, e assim agrupá-los em um mesmo grupo. Para o agrupamento desses clientes existem quatro áreas importantes, são elas: geográfica, psicográfica, comportamental e demográfica.



O objetivo principal é saber qual é o público-alvo do negócio. Uma segmentação de mercado bem estabelecida proporciona a eficácia no momento de aplicar os instrumentos de marketing.

O mercado de cosméticos vem crescendo cada vez mais, a Yasmin Cosméticos sempre busca atender as necessidades dos clientes em relação ao bem-estar de cada um. Atualmente o público da Yasmin é bem distinto, há pouco tempo a maioria eram clientes mulheres, hoje isso vem mudando, e a loja também passou a atender muitos clientes homens.

Mesmo com muitos clientes fidelizados o alvo da Yasmin é a venda para proprietários de salões de beleza, que sempre estão comprando produtos na loja e em uma maior quantidade, a loja preza pela diversidade de produtos justamente por isso, para que quando um cliente venha atrás da empresa para suprir sua necessidade seja pessoal ou profissional ele saia com o produto que queria quando chegou e volte sempre, assim é uma corrente que vai parar no cliente do salão de beleza que compra o produto da Yasmin.

2.3 POSICIONAMENTO

O posicionamento é um ponto muito importante a ser considerado para a inserção da empresa no mercado, este fator relevante envolve duas decisões referentes há como posicionar um produto ou serviço no mercado e como fazer para que as pessoas conheçam os produtos ou serviços das empresas concorrentes, e para que determinada empresa se destaque quanto a este quesito, faz-se necessário que ela crie uma imagem positiva de seus produtos e serviços aos olhos de seu público-alvo. Conforme Kotler (1999, p. 48) o posicionamento se define como: “Posicionar os produtos/serviços da empresa de modo que os clientes-alvo fiquem cientes da diferenciação e benefícios, inerentes a eles”.

Desta forma, a organização que contém um posicionamento bem definido tem como resultado maiores chances de atingir suas metas e objetivos, bem como manter seu público-alvo e reter futuros clientes.

A Yasmin está sempre preocupada em trazer novidades para a loja, isso faz



com que os clientes se fidelizem, pois sabem que quase sempre vão encontrar o produto desejado, a loja tem uma grande variedade e trabalha com produtos de diversas marcas, com isso o cliente consegue encontrar em um mesmo local diversos produtos e não precisando ir em lojas específicas, exemplo seria se o cliente estiver precisando de um produto “O Boticário” e outros produtos, ele pode encontrar na Yasmin esse mesmo produto não precisar ir em outras lojas.

Além disso a empresa conta com um ótimo quadro de funcionários, que entendem sobre o ramo de cosméticos, e que sempre estão fazendo treinamentos ofertados pelas marcas de produtos, que vem na loja e auxilia os vendedores orientando para que serve cada produto e mostrando os benefícios que os mesmos pode fornecer aos clientes.

Abaixo temos o posicionamento de mercado da Yasmin e concorrentes:

Figura 8 - Posicionamento de mercado



Fonte: Acadêmicos (2019).

Com a figura 8 podemos analisar como a Yasmin está posicionada no mercado. Como concorrente indireta elencamos O Boticário, que trabalha no ramo de cosméticos, mas de marca própria e não com tanta diversidade de produtos



assim como a Yasmin. Como concorrente direta a loja têm a Laura Bastos Cosméticos, que trabalha no mesmo ramo, oferecendo diversas marcas dos produtos, porém tem um preço um pouco mais elevado mas com a qualidade de modo igual.

2.4 CONCORRENTES

A análise de concorrentes é essencial para que decisões certas sejam tomadas, com o objetivo de diferenciação das empresas que podem ameaçar seu desenvolvimento. Segundo Kotler e Keller (2006), “a concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar [...]”.

Sendo assim, é de suma importância que a empresa esteja atenta tanto em seus concorrentes diretos quanto aos indiretos, pois aqueles que estão mais distantes de sua empresa são muitas vezes os mais potencialmente perigosos. Obter o máximo de informações sobre seus concorrentes e sua forma de utilizar o mix de marketing, pode agregar o seu modo de agir e se posicionar no mercado. Quanto mais conhecimento sobre as ações de seus concorrentes a empresa tiver, mais concretas serão as tomadas de decisões para diminuir ou amenizar os impactos proporcionados pela concorrência.

As principais concorrentes da Yasmin, são lojas de cosméticos localizadas muito próximas, uma que se diferencia com mais tempo no mercado e produtos de criação própria, é O Boticário que tem um marketing muito forte, que chama a atenção de clientes e tem muitos fidelizados, a diferença apenas é que O Boticário vende produtos próprios e a Yasmin vende de diversas marcas. Outras grandes concorrentes são a Laura Bastos Cosméticos, e Destak Cosméticos, que são concorrentes diretas e trabalham com a mesma diversidade de produtos.

Na figura abaixo pode ser visualizada as localizações das concorrentes da Yasmin. Sendo as maiores, O Boticário, considerado uma concorrência indireta, e

a Laura Bastos Cosméticos uma concorrente direta, pois trabalha também com uma grande diversidade de produtos.

Figura 9 – Localização dos concorrentes



Fonte: Google Maps (2019).

Segundo o que Kotler e Keller nos falam de concorrência, a loja Yasmin precisa levar também em conta os potenciais concorrentes, o que hoje está na mãos dos clientes, exemplo das vendas pela internet. Nesse caso é preciso se adaptar às mudanças e tecnologias e tentar buscar formas para que a empresa tenha opções melhores ou que atraiam os clientes para que não compre em outros locais.

2.4.1 Monitoramento dos concorrentes

Através de acompanhamento de redes sociais, ou até mesmo por recebimento de panfletos, é feito o monitoramento dos concorrentes. Outra forma de acompanhar é também pelos clientes que comentam, que foram em outras lojas e vem com seus orçamentos, assim podemos verificar como está o preço da



concorrência. De acordo com Polizei (2010, p.35), “este levantamento de cada concorrente permite que se possa distinguir a oferta da concorrência e apresentar algo de maior valor aos olhos do consumidor.”

Monitorar a concorrência é um fator importante, por ser um dos meios para entender quais são os pontos que precisam de uma atenção a mais. Na Yasmin Cosméticos o monitoramento é feito através do acompanhamento das redes sociais das concorrentes, orçamentos que clientes trazem de outras lojas, e também comentários que clientes fazem para as vendedoras e são repassada para o gestor.

Para Polizei, o levantamento permite uma percepção de como a concorrência está fazendo, para que se possa oferecer ao cliente um diferencial, a empresa estudada faz o monitoramento de concorrentes de forma ideal, acompanhando e fazendo essa observação.

2.5 PROMOÇÃO

Segundo Rocha (1999, p. 149):

O composto promocional é, portanto, o conjunto dos instrumentos de marketing voltados para informar o cliente atual ou potencial sobre ofertas da empresa, motivá-lo a considerar essas como alternativas de compra e persuadi-lo a adquirir os produtos ou serviços da empresa como melhor alternativa para a realização de seus desejos ou o atendimento de suas necessidades.

A promoção é essencial para que a marca seja promovida, na Yasmin é utilizada a promoção por meio de redes sociais, é anunciado diversos produtos da loja com o intuito que os clientes se interessem, é feito isso até mesmo para marcas que não são muito conhecidas, para que possa haver um aumento nas vendas.

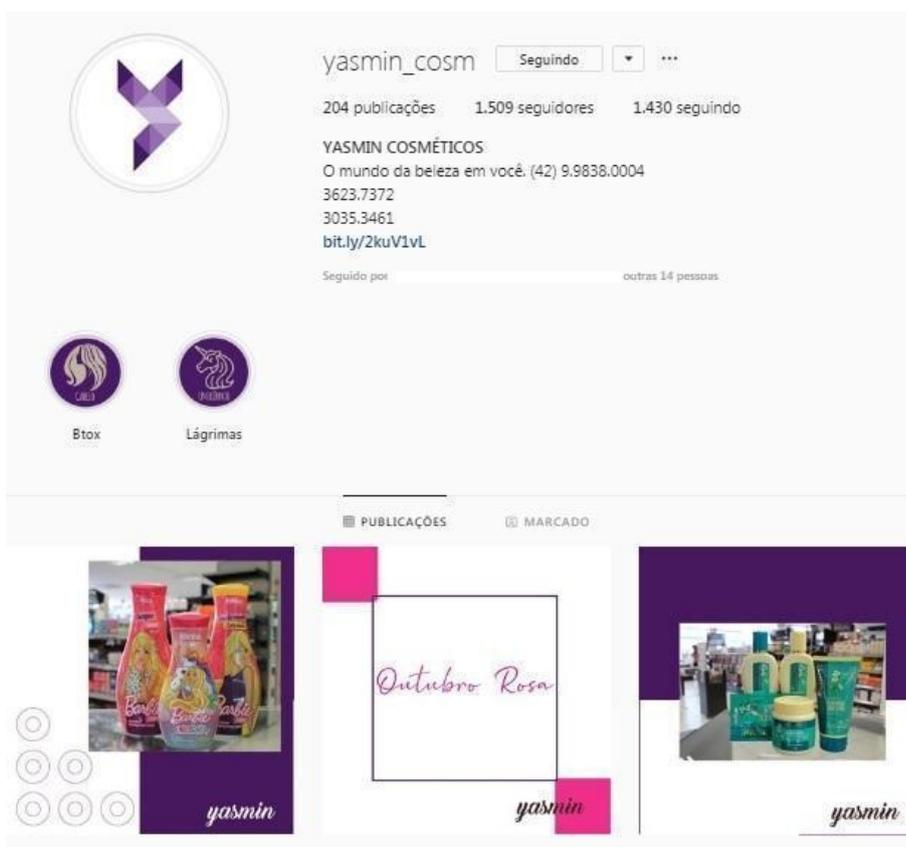
Segundo Rocha, a promoção é essencial para que o cliente se sinta satisfeito com sua necessidade atendida, e o composto promocional faz com que a empresa consiga realizar o melhor para o cliente. A Yasmin tem feito isso de forma correta, sempre focando no cliente.

2.6 PROPAGANDA

Cobra (2015, p. 314), cita a Propaganda como “uma veiculação paga de uma campanha de um anunciante que visa persuadir as pessoas a comprarem seus produtos e/ou serviços”.

Na empresa estudada a propaganda é feita de forma simples, a agência contratada é responsável por postar produtos e descontos do dia nas redes sociais, outro meio utilizado é por rádios locais, que também fazem propagandas da loja.

Figura 10 – Página da loja no Instagram



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Yasmin foca na publicidade via redes sociais, pois sempre tem um bom número de visualizações, e pessoas interagindo com as páginas.

Outro fator que chama a atenção do cliente é a vitrine da loja, o espaço é utilizado para destacar produtos em promoções, ou em datas comemorativas que é decorado de uma forma diferente. Isso faz com que o cliente

Figura 12 - Foto da vitrine da loja



Fonte: Acadêmicos (2019).

A vitrine da loja sempre é decorada de acordo com o mês, na imagem acima já foi arrumado para o Natal que vem se aproximando.

2.8 PROMOÇÃO DE VENDA

Para Cobra (2009, p. 444) promoção de vendas “é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas”. A promoção de venda é um método que tem objetivo de aumentar as vendas de um produto, durante um determinado período de tempo.

É necessário que empresa faça uso dessa ferramenta, pois é uma forma de incentivar o cliente a levar o produto. “As empresas devem contar com esta ferramenta mercadológica para completar os esforços de venda e de propaganda. Ela é portanto, uma atividade de apoio e deve estar relacionada com as demais estratégias” (LAS CASAS, 2004, p.255).

O método utilizado na promoção de venda, são as gôndolas expositoras dos produtos, ficam de uma forma bem organizada, facilitando para que o cliente consiga ter uma boa visualização dos produtos.

Figura 13 - Gôndolas expositoras



Fonte: Acadêmicos (2019).

2.9 RELAÇÕES PÚBLICAS

Um processo estratégico de comunicação que constrói relações entre a organização e seu público. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.396) “as empresas utilizam as relações públicas para construir bons relacionamentos com consumidores, investidores, a mídia e suas comunidades”.



A empresa analisada faz a utilização de relações públicas para a comunicação com clientes por meio das redes sociais, é dessa maneira que a empresa realiza sua comunicação institucional, tendo em vista que não possui assessoria de imprensa.

2.10 PRODUTO

Segundo Las Casas (2004, p.102), “diferenciar um produto ou serviço significa torná-lo único, com características próprias, que o tornam diferente dos produtos ou serviços da concorrência”.

Na Yasmin Cosméticos é trabalhado com produtos e serviços que dão continuidade, aos que já existem no mercado. São comercializados produtos que atualmente chamam a atenção da população, não apenas na região, como também no Estado e no País. Na comercialização dos produtos de higiene e beleza é oferecido um diferencial em relação ao atendimento com nossos clientes: atendimento individual e personalizado, através de contato direto com esteticistas e outros profissionais da área de cosmetologia.

2.11 PREÇO

Segundo Las Casas (2004 p. 188), “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora por meio da alocação de recursos, capital e mão de obra e manufatura dos produtos comercializados”.

Os preços na loja são de uma certa forma competitivos, de acordo com pesquisa de mercado e alinhado com o das concorrências. Sempre são definidos pelo departamento financeiro, onde é avaliado o custo do produto, o valor que é vendido no mercado e então é estimada a margem necessária para obter lucro. O nível de preço é feito por produto.

A política de desconto utilizada pela loja é de até 5% sendo negociada diretamente com os vendedores, podendo chegar a descontos de 10% quando se



trata de listas orçamentárias profissionais. Os pagamentos podem ser no dinheiro (à vista) e ser efetuados também através de cartão.

Tabela 1 – Lista com os preços de alguns produtos vendidos na loja

Orçamento Yasmin Cosméticos		
Produto	Quantidade	Preço
Lip tint Dailus (4 ml)	1	R\$ 22,90
Hidratante corporal hidramais (500 ml)	1	R\$ 9,99
Pomada de cabelo (50 g)	1	R\$ 14,99
Kit élève (2 L)	1	R\$ 19,99
Máscara de ouro facial (10 ml)	1	R\$ 2,99
Base Vult matte (30 ml)	1	R\$ 31,90
Esmalte Dailus	1	R\$ 7,90
Kit Pó Compacto Vult 3 Cores 9g	1	R\$ 34,99
Tintura Cor&ton 2.0 preto (unidade)	1	R\$ 7,90
Esponja gota para maquiagem (unidade)	1	R\$ 3,99
		TOTAL = R\$ 157,54

Fonte: Dados levantados pelos autores via sistema interno da empresa (2019).

A tabela abaixo é referente a preços de uma das principais concorrentes , que é a Laura Bastos Cosméticos.

Tabela 2 – Lista com preços de alguns produtos vendidos pela concorrência

Orçamento Laura Bastos Cosméticos		
Produto	Quantidade	Preço
Lip tint Dailus (4 ml)	1	R\$ 22,85
Hidratante corporal hidramais (500 ml)	1	R\$ 9,10
Pomada de cabelo (50 g)	1	R\$ 15,99
Kit élève (2 L)	1	R\$ 29,99
Máscara de ouro facial (10 ml)	1	R\$ 4,99
Base Vult matte (30 ml)	1	R\$ 34,99
Esmalte Dailus	1	R\$ 7,90
Kit Pó Compacto Vult 3 Cores 9g	1	R\$ 35,99
Tintura Cor&ton 2.0 preto (unidade)	1	R\$ 7,60
Esponja gota para maquiagem (unidade)	1	R\$ 3,50
		TOTAL = R\$ 172,90

Fonte: Dados levantados pelos autores através de pesquisa de campo (2019).



A Laura Bastos é uma concorrente direta da Yasmin, pois também trabalha com diversas marcas de produtos cosméticos.

2.12 DISTRIBUIÇÃO

Para Ferraes Neto (2002), a logística tem por meta a redução de custos, como também a agregação de valor. Além disso, ela visa oferecer serviço de qualidade ao cliente, visando o aumento da lucratividade. Neste sentido, a logística pode contribuir para proporcionar melhorias no desempenho empresarial.

A empresa estudada conta com apenas um nível de distribuição, sendo ela realizada pelos próprios funcionários do setor, sendo assim, não possui centro de distribuição, mas conta com dois depósitos onde ficam armazenadas as mercadorias para pronta entrega. Nota-se que o processo da empresa em relação a estocagem é em depósito próprio que logo que conferida, é levado até as suas seções para que haja reposição nas gôndolas e prateleiras.

Levando em consideração o que fala Ferraes Neto, a loja oferece um serviço de qualidade para o cliente, que pode por exemplo estar no seu salão fazendo um procedimento no cliente dele e faltar um material, a Yasmin leva no mesmo momento que solicitado o material para que ele possa não deixar o seu cliente esperando e sair atrás de material ou ter que tirar um funcionário seu do trabalho para buscar o produto.

Já as reclamações são realizadas diretamente na loja, na maioria das vezes não envolve assistência técnica, apenas quando se trata de produtos como: Secador de cabelo, máquinas de corte, aparelho de barbear e etc. Quando não se trata disso, o cliente solicita a troca do produto com defeito, ou reembolso diretamente no caixa.

2.13 INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A inteligência de mercado tem muita importância para as empresas pois ajuda a administrar de forma correta as tomadas de decisão tendo em vista o que acontece no mercado. “Há empresas que preferem contratar serviços externos para a inteligência. Estes serviços podem envolver desde relatórios que indicam preferências de consumidores” (LAS CASAS, 2004 p. 85).

A Yasmin não possui um sistema de informação de mercado, mas o proprietário participa de eventos e feiras onde estão expostos as tendências e lançamentos de produtos para a área de cosméticos, assim o gestor fica atualizado do que o mercado está buscando e em que produtos ele pode investir e comprar para reposição de seus estoques.

Figura 14 - Evento que o gestor participou



Fonte: Site do evento (2019)

O gestor procura sempre que possível participar de eventos, o Hair Brasil é uma Feira Internacional de Beleza, Cabelos e Estética este ano aconteceu em abril na cidade de São Paulo, ele estava presente.

2.14 CONTROLE

De acordo com Kotler e Armstrong (2007 p. 47), “o controle operacional implica comparar constantemente o desempenho da empresa com o plano anual e adotar medidas corretivas quando necessário”.



A empresa possui um sistema qual toda a equipe pode visualizar facilmente o desempenho dos vendedores nas vendas, e também é realizada uma pré venda, assim que o cliente escolhe seus produtos, o funcionário coloca no sistema e lança um número qualquer, é entregue para o cliente uma ficha com esse número o qual no caixa é aberto, conferido os produtos e cobrado.

Figura 15 - Sistema de controle de pré-venda da loja

Código de Barra	Descrição	Laboratório	Qtde	Vir Descto	Total
7899573701024	HENNA TATTOO PROFESSIONAL CASTA...	AKLA IN...	2	0.00	65.80
6966336963692	PINÇA PONTA FINA AGULHA TS119	AKLA IN...	1	0.00	11.50
7896956149323	KIT PAQUIMETRO KALINDA	AKLA IN...	1	0.00	19.50
7896281134124	ESPATULA ANATOMICA NTFLEX	AKLA IN...	1	0.00	1.99

Fonte: Acadêmicos (2019).

Outro controle que a empresa faz é das entregas, dividida entre dois funcionários, uma pessoa responsável pela entrega ao redor da loja mais central, e o motoboy que faz entregas mais distantes.

Figura 16 - Controle de entregas ao redor da loja

LOCAL	VALOR	FORMA	ENTREGA
01/10	20,00	Rebata	Caro
02/10	20,00	Rebata	Caro
03/10	20,00	Rebata	Caro
04/10	20,00	Rebata	Caro
05/10	20,00	Rebata	Caro
06/10	20,00	Rebata	Caro
07/10	20,00	Rebata	Caro
08/10	20,00	Rebata	Caro
09/10	20,00	Rebata	Caro
10/10	20,00	Rebata	Caro
11/10	20,00	Rebata	Caro
12/10	20,00	Rebata	Caro
13/10	20,00	Rebata	Caro
14/10	20,00	Rebata	Caro
15/10	20,00	Rebata	Caro
16/10	20,00	Rebata	Caro
17/10	20,00	Rebata	Caro
18/10	20,00	Rebata	Caro
19/10	20,00	Rebata	Caro
20/10	20,00	Rebata	Caro
21/10	20,00	Rebata	Caro
22/10	20,00	Rebata	Caro
23/10	20,00	Rebata	Caro
24/10	20,00	Rebata	Caro
25/10	20,00	Rebata	Caro
26/10	20,00	Rebata	Caro
27/10	20,00	Rebata	Caro
28/10	20,00	Rebata	Caro
29/10	20,00	Rebata	Caro
30/10	20,00	Rebata	Caro

Fonte: Acadêmicos (2019).

A entrega dos produtos é muito relevante, e com isso a loja consegue atender muitos outros clientes, que preferem esse meio de adquirir os produtos.

Figura 17 - Controle de entregas feitas pelo motoboy

Data	Nome	Valor	Assinatura	Caixa
07/10	Salmir	58,00	[Assinatura]	1 Caixa
08/10	Estevão	77,40 cont.	[Assinatura]	1 Caixa
08/10	Yera	60,00	[Assinatura]	1 Caixa
08/10	Jennifer	20,00	[Assinatura]	1 Caixa
10/10	Odair	100,00	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Nácia	30,00	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Elina	50,00	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Fulviana	100,00	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Manuêlo	79,00	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Barbara	63,00 cont.	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Reniz	59,39 cont.	[Assinatura]	1 Caixa
09/10	Davina	100,00	[Assinatura]	1 Caixa
10/10	Andressa	44,38	[Assinatura]	1 Caixa
10/10	Vinícius	30,00	[Assinatura]	1 Caixa
10/10	Cardoso	100,00	[Assinatura]	1 Caixa
10/10	Elaine	70,00	[Assinatura]	1 Caixa

Fonte: Acadêmicos (2019).

Nos controles são anotados o dia, nome do cliente, valor a ser recebido, assinatura da pessoa responsável pela entrega, e da caixa que está repassando os produtos a serem entregues.

O controle da empresa ocorre de forma simples, seria necessário que a empresa tivesse um controle mais formal, usando ferramentas simples, mas que talvez trouxessem mais eficiência, na hora de fazer o controle, e conseguir identificar problemas que podem ser resolvidos caso o controle esteja acontecendo de forma correta.

2.15 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação do cliente é algo fundamental para uma empresa se manter no mercado atual, sabe-se as exigências constantes de consumidores para uma boa prestação de serviços. Atualmente se sabe que o mercado está muito competitivo, e o consumidor tem muitas opções de produtos/serviços a disposição, com isso é necessário que a empresa adote sempre fazer diferenciais, atrair e manter clientes, para que em meio a tantas opções o consumidor prefira comprar na sua



loja. Com a globalização é essencial que a empresa busque um diferencial no atendimento, pois é isso que a maioria dos clientes buscam para se sentirem totalmente satisfeitos.

Segundo Kotler (1998, p. 53):

A satisfação é a função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las, estará altamente satisfeito ou encantado.

A finalidade da pesquisa de satisfação de clientes, é saber se os objetivos da empresa estão sendo atingidos, ao medir essa satisfação é possível saber o que está indo de forma correta, e o que por algum descuido está fazendo com que os serviços não sejam totalmente suficientes para suprir a necessidade dos consumidores, que atualmente são muito exigentes.

Para Cobra (1997, p. 16) “manter os clientes satisfeitos não basta, ou seja, não se mantêm clientes apenas satisfeitos. É preciso encantá-los, ou melhor, é preciso surpreendê-los”.

A boa relação com os clientes é muito importante, pois são eles que fazem com que sua organização se mantenha no mercado, a pesquisa faz com que aumente a fidelização do cliente, e a organização entenda os desafios, que precisam de uma atenção especial para realizar uma mudança positiva.

Para a pesquisa foi utilizado o formulário Google, foram aplicadas 7 perguntas básicas, em relação ao atendimento, estrutura, nota sobre a loja e o quanto indicariam a loja para outra pessoa.

Responderam a pesquisa 308 pessoas, entre entrevistas com clientes da loja, além dos formulários enviados por whatsapp e e-mail para clientes e outras pessoas que tem conhecimento sobre a loja. Para levantamento da quantidade de pessoas que responderam o questionário, foi utilizado a ferramenta de cálculo amostral online (<https://calculareconverter.com.br/calculo-amostral/>), onde utilizou-se do dado em que tem-se em torno de 1500 clientes e a quantidade mínima para ser entrevistada foi a de 306 pessoas, o nível de confiança é de 95% e a margem de erro é de 5%.

Figura 18 - Tamanho da amostra necessária para aplicação de pesquisas

Tamanho da População:
1500
Nível de confiança:
95%
Margem de erro (em %):
5
Calcular
Tamanho da Amostra
306

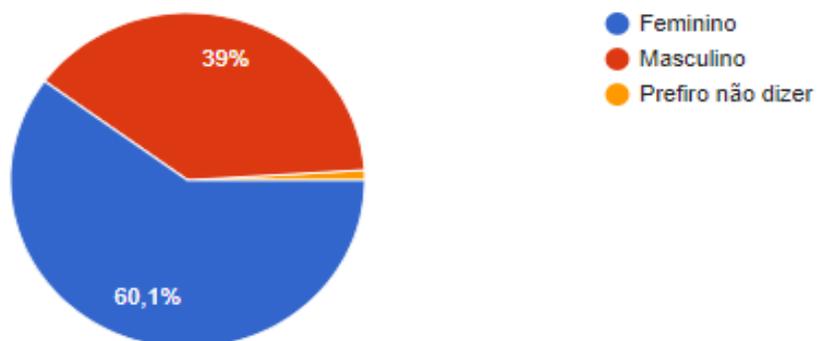
Fonte: <https://calcularconverter.com.br/calculo-amostal>

Os resultados obtidos com a pesquisa foram os abaixo:

O gênero que mais respondeu ao questionário foi feminino com 60 % (185 pessoas), em seguida o masculino com 39% (120 pessoas) e 1% (3 pessoas) que preferiram não dizer a qual gênero pertence.

Gráfico 1 – Qual seu gênero?

308 respostas

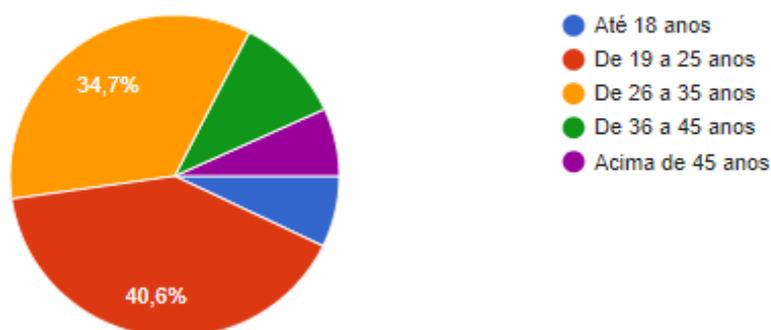


Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019)..

A faixa etária que se destacou na pesquisa foi de 19 a 25 anos com 40,6 % das respostas (125 pessoas), em seguida 34,7 % (107 pessoas) acima de 26 anos até 35 anos, 10,7% (33 pessoas) acima de 36 até 45 anos, 7,1% (22 pessoas) até 18 anos e 6,8 % (21 pessoas) acima de 45 anos.

Gráfico 2 – Qual sua faixa etária?

308 respostas

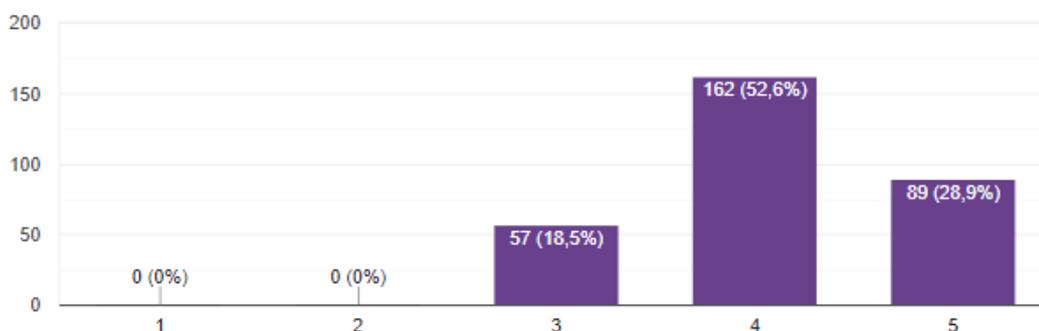


Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Sobre a loja uma das perguntas foi sobre qual nota o cliente daria para a loja, sendo de 1(péssimo) até 5(excelente), Dando nota 5, 28,9% (89 pessoas) dos clientes se mostraram muitos satisfeitos com a loja em geral, 52,6% (162 pessoas) deram nota 4 o que significa bom, e 18,5% (57 pessoas) respondeu como regular, dando nota 3, notas 1 e 2 não foram atribuídas a loja nessa pesquisa.

Gráfico 3 – Que nota você daria para a loja Yasmin Cosméticos?

308 respostas



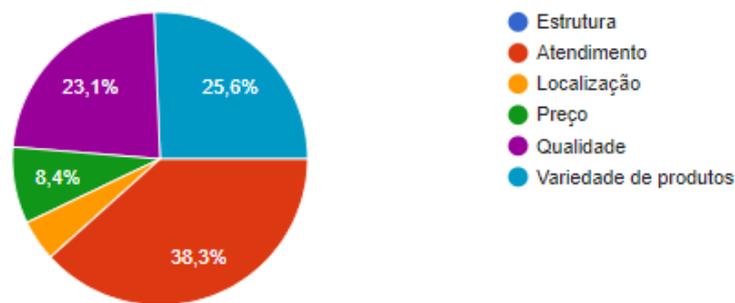
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).



Em seguida a pergunta foi em relação ao que levou o cliente a escolher a loja de cosméticos, o que se destacou foi o atendimento com 38,3% (118 pessoas), variedade de produtos ficou em segundo com 25,6% (79 pessoas), qualidade ficou em terceiro com 23,1% (71 pessoas), preço ficou em quarto com 8,4% (26 pessoas), em último ficou localização com 4,5% (14 pessoas).

Gráfico 4 – O que levou você a escolher a Yasmin?

308 respostas

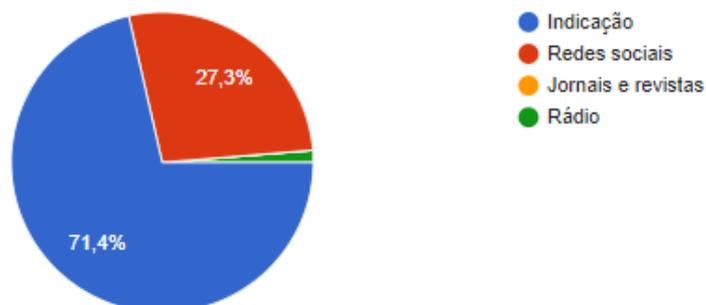


Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Em relação ao conhecimento da loja, 71,4% (220 pessoas) das respostas os clientes disseram que receberam indicações, 27,3% (84 pessoas) conheceram a loja através das redes sociais, e apenas 1,3% (4 pessoas) ouviram anúncios no rádio, jornais e revistas não obteve pontuação nessa pesquisa.

Gráfico 5 – Como você teve conhecimento da loja?

308 respostas



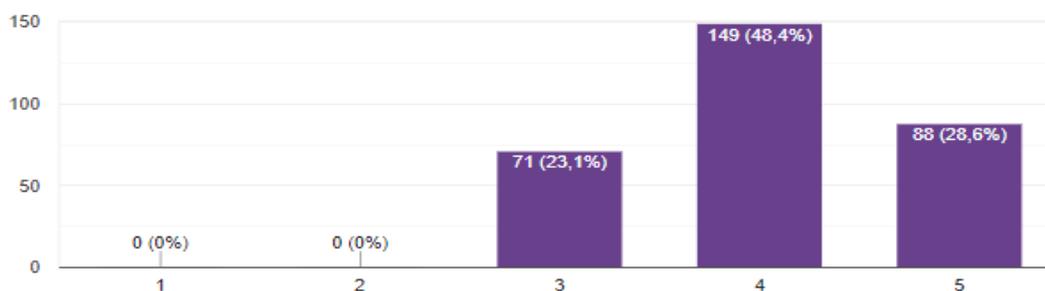
Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).



Quando perguntado a opinião sobre atendimento, 28,6% (88 pessoas) dos clientes se mostraram muito satisfeitos dando nota 5(excelente) e 48,4% (149 pessoas) deram nota 4(bom), 23,1% (71 pessoas) votaram nota 3 (regular), notas 1 (péssimo) e 2 (ruim) não foram obtidas.

Gráfico 6 – Qual sua opinião sobre o atendimento?

308 respostas

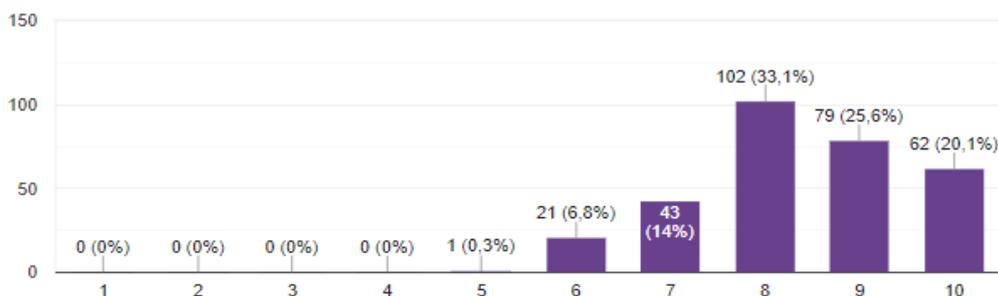


Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Por fim foi perguntado sobre indicar a loja para outras pessoas, podendo colocar o quanto indicaria de 1 a 10, o percentual 20,1% (62 pessoas) responderam com 10, que indicariam sem dúvidas, 25,6% (79 pessoas) colocaram nota 9, 33,1% (102 pessoas) votaram nota 8, para nota 7 foram respondidos 14% (43 pessoas), e para a nota 6 foram 6,8% (21 pessoas), com 0,3% (1 pessoa) ficou a nota 5, para as outras notas 1,2,3 e 4 não foram atribuídos votos.

Gráfico 7 – Quanto você indicaria a loja Yasmin Cosméticos?

308 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).



Podemos observar que no geral os clientes da loja se encontram satisfeitos, mas a empresa deve analisar alguns aspectos em que as respostas foram negativas, e realizar estratégias para conseguir uma mudança positiva, que faça com que os clientes estejam em total satisfação.

Algumas críticas, sugestões ou reclamações também foram adicionadas a pesquisa, que seguem abaixo:

Figura 19 - Críticas, sugestões ou reclamações respondidas na pesquisa

14 respostas

Sem mais
Poderiam fazer mais promoções de maquiagem
Excelente.
Loja de excelente nenhuma crítica ou reclamação ❤️🙏
Muito bom!
Gosto muito do atendimento.
Ótima loja
Ótimo atendimento
Muita variedade
Adoro o atendimento das meninas
Atendentes simpáticas, muito bom
A loja é muito boa
Divulgar as novidades nas redes sociais
Mais promoções

Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Na pergunta aberta foi deixado alguns comentários de elogio e algumas sugestões que clientes gostariam de encontrar na loja.



2.16 NPS (*Net Promoter Score*)

A sigla NPS significa *Net Promoter Score* que significa em português a pontuação líquida de promotores. É uma sistemática de análise da satisfação e fidelidade do cliente, desenvolvida em 2003 por Fred Reichheld, diretor da *Bain & Company*, empresa de consultoria e gestão. O cálculo NPS é uma ferramenta muito importante na análise da fidelidade e satisfação de clientes.

A função do NPS é saber quanto em porcentagem os clientes multiplicam gratuitamente sua marca, e qual a quantidade de pessoas que não indicariam a um amigo a empresa. O cálculo NPS é exatamente esse:

$$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}$$

O cálculo de NPS juntou e resumiu técnicas mais complexas e que dão trabalho em uma única questão: “O quanto você recomendaria esta empresa a um amigo ou colega?”.

As notas que estão disponíveis para votação variam de 0 a 10. Zero representa nota de uma pessoa que não indicaria a empresa de jeito nenhum, e dez representa quem conseguiu sair com uma ótima impressão da empresa e com convicção espalharia essa boa impressão para outras pessoas.

Vale ressaltar que as avaliações neutras, ou seja, aqueles que “preferem não opinar” são desconsideradas nesse cálculo. Para saber qual é a classificação de clientes neutros, detratores e promotores, temos abaixo:

Clientes Detratores – Notas de 0 a 6

Clientes Neutro – Notas de 7 a 8

Cliente Promotores – Notas de 9 a 10

O Resultado do cálculo vai dar um valor qualquer, que dependendo da sua classificação vai se encaixar em uma das zonas abaixo:

NPS de – 100 a 0 – Zona Crítica

NPS de 1 a 50 – Zona de Aperfeiçoamento;

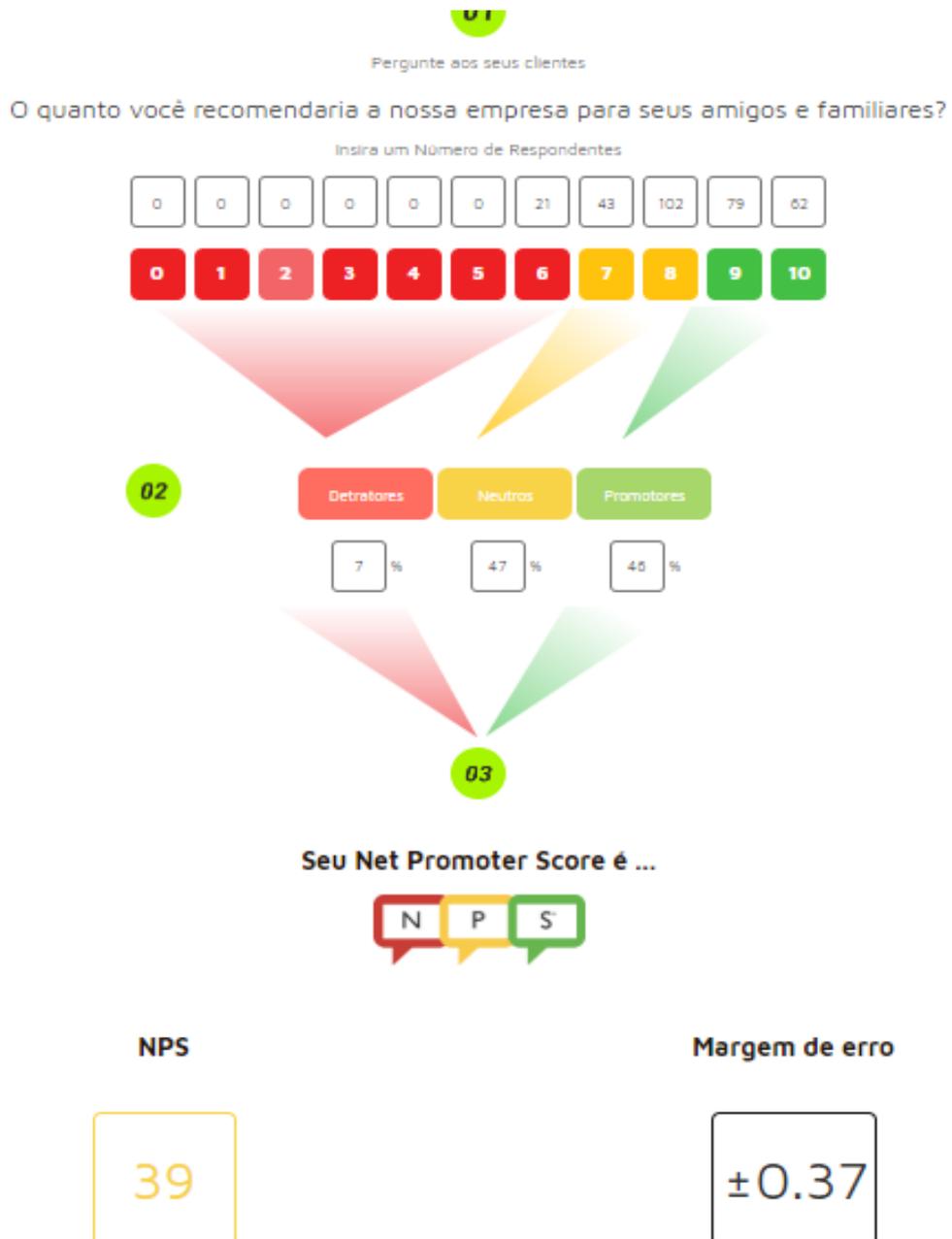
NPS de 51 a 75 – Zona de Qualidade;

NPS de 76 a 100 – Zona de Excelência.



O cálculo de NPS foi baseado nos resultados obtidos com a pesquisa de satisfação onde 308 pessoas responderam o questionário e o resultado foi o seguinte:

Figura 20 - Cálculo de NPS



Fonte: <https://npsmachine.tracksale.co/>

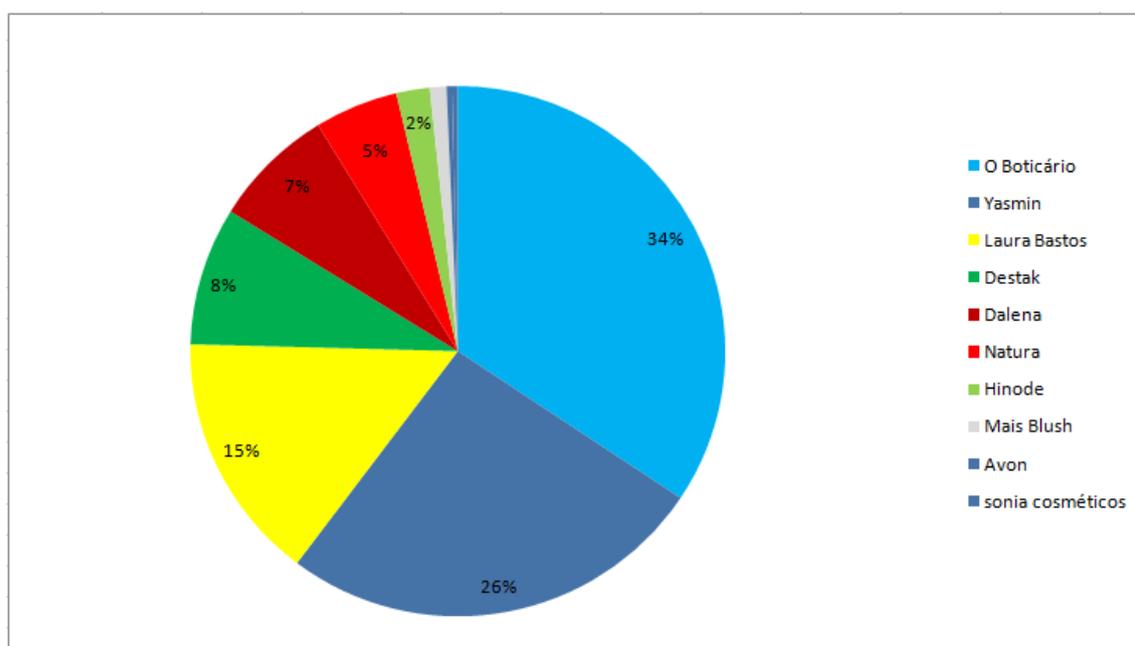
O índice de *NPS* foi de 39 pontos, ficando dentro da Zona de Aperfeiçoamento, com um resultado não muito distante para chegar na zona de qualidade que fica a partir de 51 pontos, a maioria das pessoas que votaram ficaram na zona neutra e podem ser potenciais futuros nota 9 e 10 para assim a empresa conseguir subir de patamar.

2.17 TOP OF MIND

Traduzindo o termo “*top of mind*” significa “topo da mente”. Se traduzirmos para o português significa o que está na “ponta da língua” ou o que primeiro vem “à cabeça”. Sendo assim, temos marcas que geralmente vem à mente do consumidor quando associadas a algum produto ou ramo de atividade.

A pesquisa de *Top of Mind* foi aplicada via formulário Google e enviada via whatsapp, além de feita a pergunta para pessoas na rua sobre qual a primeira empresa física de cosméticos que veem a sua cabeça na cidade de Guarapuava, foram respondidos 297 formulários, obtendo os resultados abaixo com a pesquisa:

Gráfico 8 - Qual a loja física de cosméticos que vem a sua cabeça na cidade de Guarapuava?



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).



A empresa física de cosméticos que foi mais citada como a que primeiro vem a cabeça das pessoas na cidade de Guarapuava foi a empresa O Boticário com 34% dos votos, seguida pela empresa Yasmin 26% e Laura Bastos 15%. Tendo em vista

2.18 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING

SWOT - Área Funcional Marketing	
Forças	Fraquezas
Variedade de produtos	Não possui crediário
Desconto á vista	Baixo investimento em propaganda
Qualidade no atendimento	Não possui pós venda
Entrega de produtos	Não possui departamento de MKT formal
Boa localização	
Promoções em datas comemorativas	
Oportunidades	Ameaças
Ascensão do mercado de cosméticos	Marketing da concorrência
Grande fluxo de pessoas (ambiente demografico)	Localização dos concorrentes
	Aumento de Vendas on line
	Shopping (novas lojas)

Fonte: Acadêmicos (2019).



3.ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS

O Recursos humanos dentro da empresa é muito abrangente, pois de modo eficaz é onde acontece uma colaboração de todos que estão envolvidos na organização, com o intuito de alcançar os objetivos. São os empregados que ajudam no crescimento contínuo da organização, por isso é importante saber como valorizá-los.

Para que “o objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que a pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional” (CHIAVENATO, 2008, p.11).

O conhecimento a cada dia vem se tornando um fator que não pode faltar nas operações como um todo dentro da corporação, e como esse conhecimento está nas pessoas, a organização precisam ter uma atenção maior na hora de se relacionar com as mesmas, fazendo com que os empregados sintam prazer em fazer parte da organização, se sintam motivados e seguros.

As pessoas dependem da empresa para conseguirem alcançar seus objetivos profissionais, e na maioria das vezes passam a maior parte da vida se dedicando à isso. Por isso é essencial que a empresa se preocupe em dar uma boa qualidade de vida no trabalho para esses colaboradores, e façam com que os mesmos queiram ficar na empresa, para sempre estar contribuindo.

Todas as organizações são constituídas de pessoas e de recursos humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, mercadológicos, etc.). A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem da atividade e do trabalho daquelas. (CHIAVENATO, 2004, p.2).

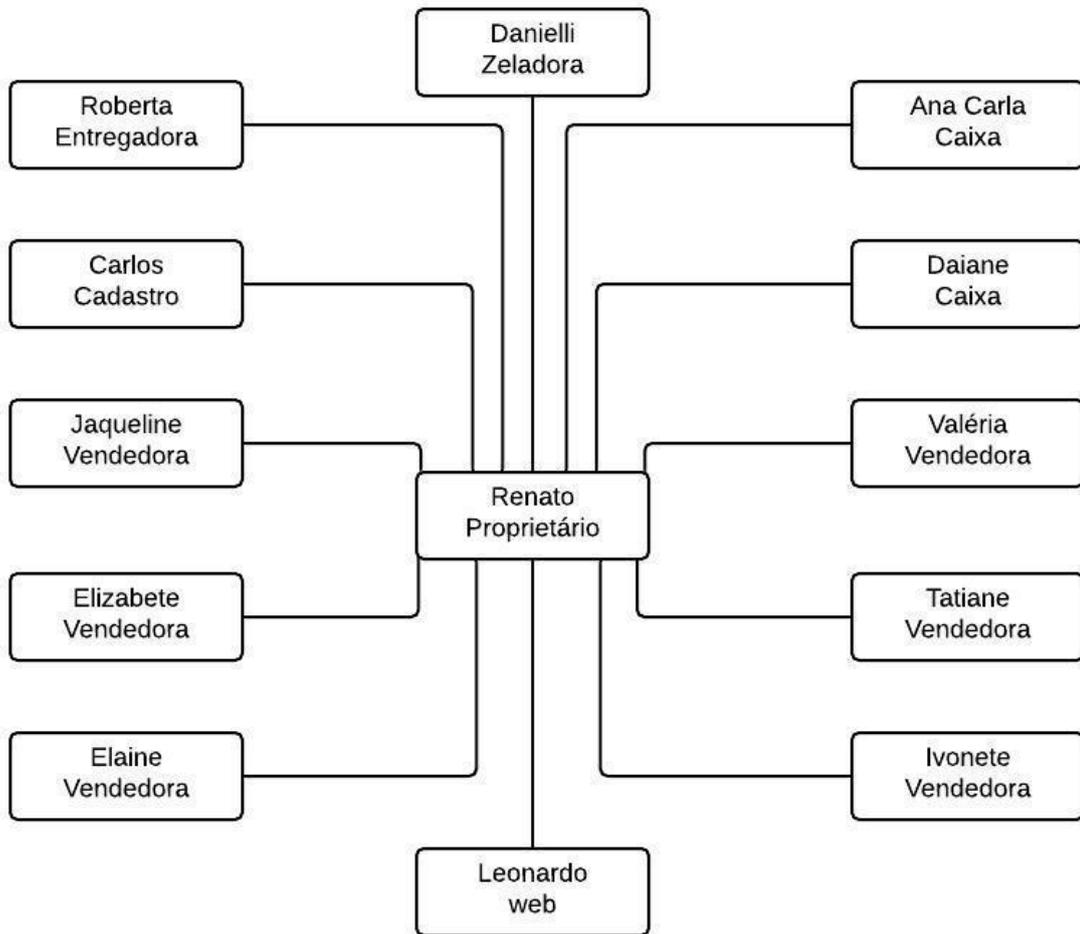
A Yasmin não possui um departamento de gestão de pessoas, mas o gestor está sempre aberto para ouvir seus colaboradores, e estar melhorando no que for possível.

De acordo com o que Chiavenato diz, é necessário que a empresa cuide do funcionários e os valorizem pois são pessoas que fazem com que a empresa funcione. Na Yasmin isso não ocorre de maneira totalmente adequada, não tem

uma gestão formal para os colaboradores, benefícios, uma pesquisa de clima organizacional, um feedback cotidianamente. Mas o gestor está sempre atento a fazer com que os funcionários sintam prazer em trabalhar na loja, e se sintam motivados.

Abaixo temos o organograma da empresa Yasmin:

Figura 21 - Organograma da empresa



Fonte: Acadêmicos (2019).

A empresa conta com 12 funcionários, sendo eles 6 vendedor(a), 2 caixas, 1 entregador(a), 1 cadastro de materiais, 1 web, 1 zelador(a) e o proprietário.



3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo tem o objetivo de atrair os melhores candidatos para preencherem as vagas de emprego em uma organização. Esse processo envolve etapas muito importantes, deve ser bem planejado para que esteja de acordo com o momento atual da empresa. Chiavenato (1999) relata essa importância como: “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

O recrutamento deve ser bem desenvolvido, pois está ligado ao sucesso da organização. Ter pessoas eficientes nos lugares certos é uma vantagem para qualquer empresa.

O processo de recrutamento é dividido em dois tipos, interno e externo. Segundo Marras (2011), o interno busca promover ou transferir colaboradores que já fazem parte da empresa, o intuito é aproveitar funcionários competentes que a organização já possui, de um modo a motivar também esses colaboradores. Já o recrutamento externo busca pessoas de fora para fazer parte da organização, aquelas que ainda não estão empregados, e que trazem diferenciação de experiência e talentos, que ainda não existem na empresa.

O objetivo do processo de Recrutamento e Seleção é encontrar alguém que preencha os requisitos da vaga, por isso, primeiramente é necessário recrutar alguns candidatos e avaliar o que melhor se encaixa nas exigências da organização. Após, na hora de selecionar a parte do processo é de grande importância, é necessário coletar o máximo de informações possível dos candidatos para facilitar a tomada de decisão.

Para Chiavenato (2014, p. 188) Seleção é “a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo”. A seleção é a escolha do candidato que possui as exigências ou critérios que a vaga exige.

A Yasmin não utiliza os meios de contratação e seleção, quando há necessidade de contratação o proprietário mesmo busca candidatos, isso se dá por meio de indicações, seleção de currículo e após uma entrevista básica com o proprietário da loja.



Segundo o que diz Chiavenato sobre seleção, na Yasmin esse processo é muito centralizado, apenas o gestor que faz esse processo, e como a escolha muitas vezes precisa ser imediata, o gestor precisando cuidar de outros afazeres, acaba precisando escolher no tempo certo, mas talvez não escolhendo a pessoa certa para a vaga certa devido ao seu tempo de escolha e análise criteriosa dos candidatos.

3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento trabalha com diversas competências, um exemplo é o treinamento básico ao novo colaborador quando entra na empresa, faz com que sejam desenvolvidos novos aspectos em seus empregados, realiza transmissão de informações do nível estratégico ao operacional.

O treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo” (CHIAVENATO 1999, p. 20), a área de desenvolvimento é o preparo da pessoa “da vida, para a vida e pela vida” (CHIAVENATO, 1999, p. 20), ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização. A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002, p. 393), ou seja, cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá.

Na Yasmin, o treinamento e desenvolvimento são aplicados de modo informal interno, logo que entra na empresa o colaborador diretamente tem contato com o público, contato com colegas da empresa, e a troca de experiências. Além disso, várias marcas de produtos oferecem cursos e *workshop* para as vendedoras, que adquirem conhecimentos dos produtos que estão sendo vendidos pelas mesmas.



Lacombe diz que cada pessoa é responsável pelo seu desenvolvimento, na Yasmin existem metas que cumpridas podem beneficiar o funcionário que atingir que receberá em percentual de vendas, como também beneficiará a empresa com aumento no faturamento, isso vai depender do poder do vendedor (a) de persuadir os clientes a levar um produto que vai fazer bem para eles.

3.3 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

Segundo Spector (2002, p.198) “a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Estar buscando melhorar o grau de satisfação de empregados em uma empresa é fundamental, e pode ser considerado um processo estratégico, pois interfere diretamente na produtividade da mesma. Para Malik (1998, p.58):

Um trabalhador absolutamente desmotivado numa dada unidade, ao mudar de local e de condições de trabalho, passa a fazer o que lhe é pedido na maioria das vezes. Motivação é algo que a organização espera *a priori* do trabalhador.

A empresa não tem programas motivacionais, mas procura sempre estar motivando os funcionários, têm metas a serem alcançadas e um bom ambiente de trabalho.

O autor Spector diz que as pessoas se comportam de diferentes formas dependendo da sua motivação, como a Yasmin não possui programas de motivação ou controle de como está a motivação, apesar de ter um bom ambiente de trabalho isso não significa que os funcionários estão motivados, que estão rendendo como poderiam e com isso pode perdem em produtividade.

3.4 PROGRAMAS DE SEGURANÇA

A integração de segurança do trabalho trata-se de um processo de treinamento e adaptação do funcionário com o ambiente de trabalho, tendo o objetivo de proporcionar aos funcionários o conhecimento e a orientação sobre os riscos relacionados à sua função ou atividade profissional, visando garantir a execução de suas atividades com saúde e segurança.



Boog (2006), em seus estudos discorre sobre dois modelos de programas de integração que são comumente utilizados nas organizações, são eles: Programa de Integração Geral: destina-se a todos os novos funcionários, exceto aos que ocupam cargos de lideranças, pois devido à sua função estratégica, precisam de um programa mais específico. Realizados por representantes do RH, estes programas possibilitam ao novo funcionário ter uma visão geral da organização, conhecerem a história da empresa, as instalações e características do ambiente de trabalho. Programa de Integração para Gestores: destinados a todos os gestores recém contratados ou promovidos. Neste tipo de programa é abordado, estrategicamente, característica e particularidades das áreas parceiras com as quais o novo gestor irá se relacionar.“

Na empresa analisada a integração tem por objetivo ser ferramenta de acolhimento do colaborador. Também com caráter informativo, visa a ambientação do colaborador na empresa e com seus colegas de trabalho, contando desde a história da empresa, foco de trabalho, regras, até os primeiros passos deste indivíduo dentro da empresa e do setor em que irá atuar. Geralmente o gestor da empresa solicita para um funcionário experiente passar as informações necessárias para o desenvolvimento e adaptação dos novos funcionários.

3.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O implante da QVT (Qualidade de vida no trabalho) nas empresas é uma ferramenta essencial, ajuda a identificar a importância dos funcionários para os gestores. A finalidade é proporcionar condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social, e um ótimo ambiente de trabalho, e também faz com que aconteça uma melhor comunicação entre as equipes e integração de setores.

Para Chiavenato (2004) a Qualidade de Vida no Trabalho envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no ambiente de trabalho. Em conformidade com o autor, todos esses aspectos devem ser analisados para satisfação de cada colaborador.



É necessário ter uma boa gestão de qualidade de vida dentro da organização, pois não existe um padrão de QVT que possa ser satisfatório para todos, levando em consideração que cada funcionário tem necessidades e culturas diferentes.

Não existe na empresa programas voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, mas a loja oferece treinamentos internos. Além de prezar pelo bom ambiente, para que funcionários sintam prazer em fazer parte da equipe.

O gestor não consegue mensurar o quanto seus funcionários estão satisfeitos, primeiro porque são alguns aspectos que devem ser considerados, Chiavenato cita três: físicos, ambientais e psicológicos. Não existem programas ou pesquisas voltados para essa finalidade e hoje o gestor não sabe como está a satisfação dos seus funcionários.

3.5.1 Benefícios Sociais

A motivação é capaz de levar alguém a adquirir maior eficiência e interesse no grupo de trabalho, é de grande valia, que se levado em consideração pela organização, pode colaborar para atingir objetivos e metas e organizacionais. Neste caso Ribeiro (2012, p. 259) afirma que:

O salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas funções na sociedade. Além do salário, tudo o que é concedido ao funcionário tem, por fim, um valor salarial - como um plano de saúde, por exemplo. Então, atualmente fala-se em remuneração, para definir o pacote concedido.

A empresa estudada não disponibiliza aos colaboradores benefícios sociais. Para Ribeiro (2012), os funcionários podem deixar de ter um bom rendimento e se sentirem motivados a conseguir melhores resultados para a empresa.



3.6 SESMT

Higiene no trabalho diz respeito a área que se preocupa de forma direta ou indireta com a saúde do colaborador, quanto a hipótese de adquirir algum tipo de doença patológica resultante do trabalho realizado na empresa. Trata-se por meio da higiene e medicina no trabalho, de questões ligadas à saúde ocupacional do trabalhador, como: ergonomia, insalubridade, toxicologia, controles clínicos, etc. (MARRAS, 2011). A saúde no trabalho está relacionada às possíveis doenças profissionais e ocupacionais, também é relativa a preservação de qualidade de vida do funcionário, considerando sua saúde física, mental e social.

A segurança do trabalho atua de forma indispensável em toda e qualquer organização, pois visa um desenvolvimento satisfatório do trabalho através de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas com o objetivo de prevenir e evitar possíveis acidentes. Ribeiro(2012). Segurança no trabalho está relacionada à medidas que devem ser adotadas para se preservar o bem-estar do trabalhador e proteger a sua vida de possíveis acidentes no ambiente de trabalho.

Implantar a segurança do trabalho dentro da empresa sempre foi uma barreira para as empresas, porém com o surgimento das Normas Regulamentadoras (NRs) e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) as leis começaram a ser exigidas de forma mais rígida em benefício da segurança dos colaboradores. Segundo Marras (2000 p. 208) “a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e dos companheiros de trabalho. Portanto é um programa educativo”.

A saúde e segurança no trabalho são essenciais para que o funcionário se motive a trabalhar, sabendo que tem segurança e que o ambiente é agradável. Atualmente é isso que as pessoas procuram nas empresas, ferramentas que os protejam.



A Yasmin não tem um plano de saúde, procura sempre estar atenta aos seus funcionários. Em relação a segurança a loja está atenta para que não ocorra acidentes, o que é difícil acontecer, pois é uma loja que trabalha com produtos e serviços leves. A cozinha da empresa fica junto com parte do estoque devido aos espaços serem pequenos, não sendo dividido a área de alimentação.

3.7 CIPA (NR-5)

A NR-5 determina a existência da CIPA (Comissão interna de prevenção de acidentes) nas empresas dependendo da quantidade de empregados que ela tem e ramo de atividade que atua, isso é encontrado no agrupamento de setores econômicos do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas). A comissão é composta por indicados do empregador e eleitos pelos empregados através de voto secreto. O objetivo principal da CIPA é a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho.

A Yasmin não se encaixa nas empresas que são obrigadas a ter a comissão de acidentes, por isso não tem uma comissão interna e apenas os funcionários recebem informações de segurança quando fazem a integração.

3.8 INDICADORES

3.8.1 Controle de Absenteísmo

O absenteísmo no trabalho é a ausência do colaborador ao seu posto de trabalho, ocasionado por faltas, atrasos ou saídas antecipadas do serviço, e nos dias de hoje é um grande problema que as organizações têm passado. Se não tratado de maneira correta, pode prejudicar intensamente as finanças da organização. Para Marras(2000, p. 57):

Absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, assim como, atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que podem ser doenças, acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transportes



Além das causas do absenteísmo estar ligado aos próprios colaboradores, pode também estar ligada à empresa. Para Chiavenato, (1999, p. 51):

As causas do absenteísmo podem estar ligadas à organização: supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas ou ao funcionário, falta de motivação. As principais causas de absenteísmo são: doença, faltas voluntárias e faltas por motivos familiares

Atualmente na Yasmin não está sendo feito registro de presença dos funcionários, devido um problema que ocorreu no relógio ponto, fazendo com que o dispositivo parasse de funcionar, e até o momento não foi realizado uma manutenção. Por isso a empresa não tem controle de absenteísmo, os registros de entrada e saída estão sendo controlados visualmente por quem atende o caixa ou pelo dono da loja enquanto não funciona o relógio ponto.

3.8.2 Controle de *Turnover*

Utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma organização, em um certo período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas. A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente.

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos ou para promover providências. (MARRAS, 2000, p. 66).

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática e nem seria o correto, pois indicaria um estado de total rigor e esclerosamento da empresa. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável, pois refletiria um estado de fluidez e entropia da organização, que não iria conseguir a assimilação adequada de seus recursos humanos.



O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização manter seu pessoal de boa qualidade, substituindo algumas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa viável e econômico.

Cada organização teria sua rotatividade de pessoal ideal no sentido de que esta permitisse a capacidade máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem impactar a quantidade dos recursos disponíveis. Não há um número que define o índice ideal de rotatividade, mas cada organização tem suas situações específicas em função de seus problemas e da própria situação de mercado global.

O cálculo utilizado para saber o índice de rotatividade é esse abaixo:

Figura 22 - Cálculo Turnover

$$\text{Turnover} = \left[\frac{\left(\frac{X \text{ Entrada} + Y \text{ Saída}}{2} \right)}{\text{Total de Funcionários}} \right] \cdot 100$$

Fonte:Imagens Google (2019).

Cálculo: $3+3= 6/2= 3/12= 0,25 \times 100= 25\%$ no ano de 2019.

A empresa Yasmin ficou com um índice de 25% no ano de 2019, isso significa que a cada 4 funcionários, 1 funcionário foi demitido e entrou outra pessoa no lugar, mas em conversa com o gestor esse índice de demissões se trata de um cargo em específico, que foi o cargo de zeladora.



3.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

Um conjunto de pensamentos entre muitos funcionários, que influenciam diretamente na satisfação e motivação em trabalhar na empresa. É o modo em que funcionários percebem a empresa que trabalham.

Uma organização é formada por pessoas, essas as quais é necessário que sintam um bom clima dentro da organização, para que possam se manter motivadas a contribuir com a empresa. Segundo Chiavenato (1997, p. 126) “O clima organizacional”

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização.

O clima organizacional indica o grau de satisfação de funcionários de uma empresa, tendo aspectos diferentes, técnicos de trabalho ou emocionais. Assim concluímos que a convivência entre pessoas no local de trabalho deve ser saudável para que a empresa também possa estar no caminho correto.

A Yasmin Cosméticos não realiza pesquisas de clima organizacional com seus colaboradores para saber a reação de satisfação de seus colaboradores com o ambiente da loja, assim sendo, o gestor não tem conhecimento de como está a relação de seus funcionários ou a própria percepção que seus subordinados têm da empresa e de seus colegas, pontos que Chiavenato diz que fazem parte de uma pesquisa e interferem na motivação dos funcionários e produção da empresa.

3.9.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A Empresa Yasmin não faz pesquisas de clima organizacional com seus funcionários para saber como está a satisfação dos mesmos e em que pontos pode melhorar para que os mesmos trabalhem motivados.

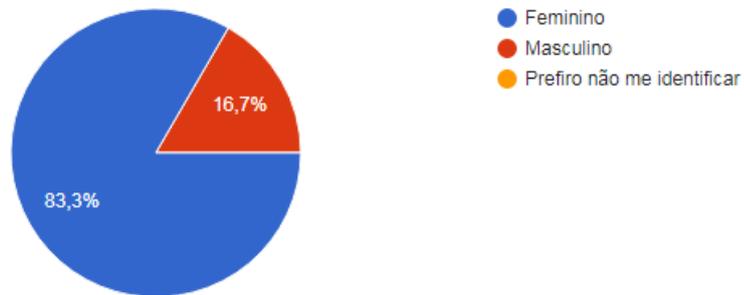


Do dia 12/10/19 ao dia 26/10/19 foi desenvolvido pesquisa de clima organizacional referente ao diagnóstico, onde aplicamos na empresa com os 12 funcionários que ali trabalham, responderam as perguntas a seguir com os seguintes percentuais:

Gráfico 9 - Qual seu gênero?

Qual seu gênero?

12 respostas



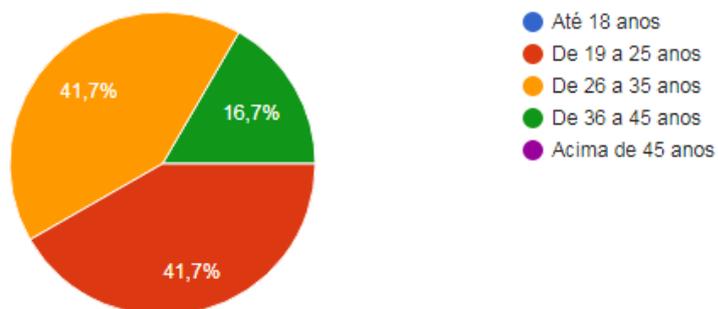
Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

Dos funcionários que responderam a pesquisa 83,3% (10 pessoas) são do sexo feminino e os 16,7% (2 pessoas) são do sexo masculino.

Gráfico 10 - Qual sua faixa etária?

Qual sua faixa etária?

12 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

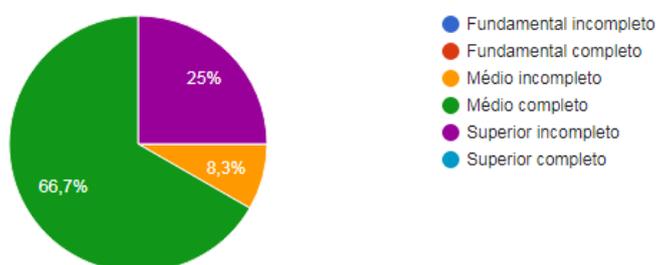


Sobre a pergunta qual é sua faixa etária, 41,7% (5 pessoas) tem idade entre 19 anos a 25 anos, com o mesmo percentual 41,7% (5 pessoas) estão com idade entre 26 anos a 35 anos e 16,7% (2 pessoas) com idade de 36 anos a 45 anos.

Gráfico 11 - Qual sua escolaridade?

Qual sua escolaridade?

12 respostas



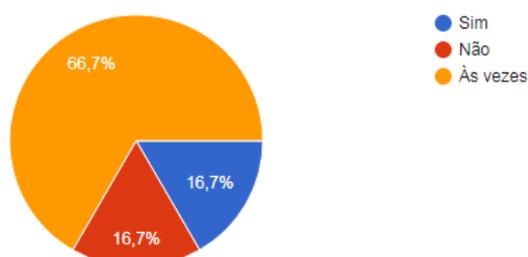
Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

Sobre a escolaridade dos funcionários temos 66,7% (8 pessoas) tem o ensino médio completo, 25% (3 pessoas) estão cursando ensino superior e 8,3% (1 pessoa) está com ensino médio incompleto.

Gráfico 12 - Eu sou informado pelo meu superior sobre o que ele pensa do meu desempenho?

Eu sou informado pelo meu superior sobre o que ele pensa do meu desempenho?

12 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

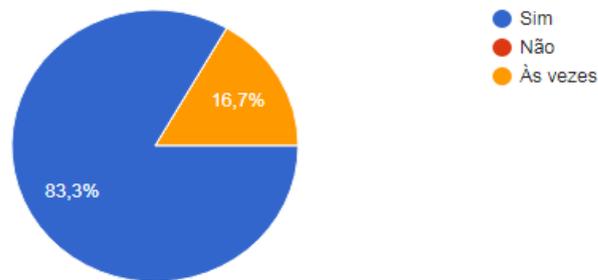


Com relação a questão, se sou informado pelo meu superior sobre meu trabalho, 66,7 % (8 pessoas) responderam que às vezes são informados, 16,7% (2 pessoas) responderam tanto para sim quanto para não 16,7% (2 pessoas) ,que são informados pelo superior do que ele pensa do desempenho de cada um.

Gráfico 13 - Tenho prazer em trabalhar nessa empresa?

Tenho prazer em trabalhar nessa empresa?

12 respostas



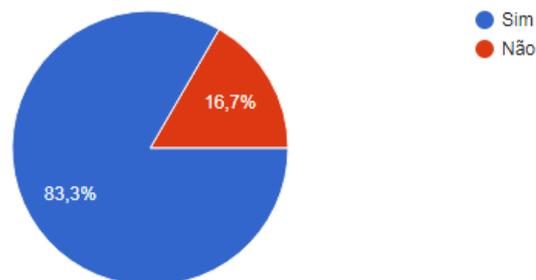
Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

Quando perguntados sobre se tem prazer em trabalhar na Yasmin, 83,3%(10 pessoas) responderam que sim, os outros 16,7% (2 pessoas) disseram que às vezes tem prazer em trabalhar.

Gráfico 14 - Minha remuneração condiz com meu trabalho?

Minha remuneração condiz com meu trabalho?

12 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

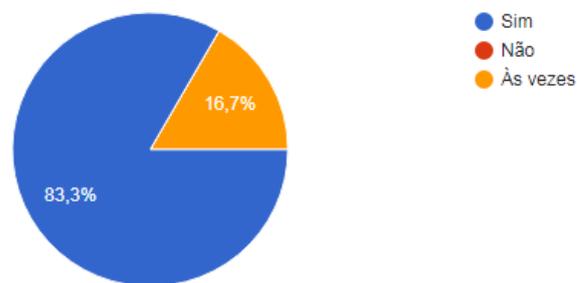


Quando o assunto é salário, 83,3% (10 pessoas) estão satisfeitas com relação à situação trabalho x remuneração, outros 16,7% (2 pessoas) não estão satisfeitos com o que recebem.

Gráfico 15 - Meu grupo cultiva um bom clima?

Meu grupo de trabalho cultiva um bom clima?

12 respostas



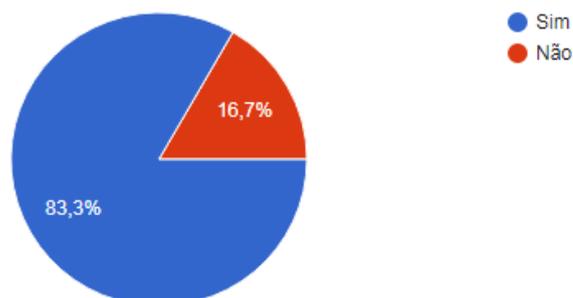
Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

Quando a pergunta foi se o grupo cultiva um bom clima, 83,3% (10 pessoas) responderam que sim, enquanto 16,7% (2 pessoas) dizem que não é cultivado um bom clima no grupo.

Gráfico 16 - A infraestrutura da loja é adequada?

A infraestrutura da loja é adequada?

12 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

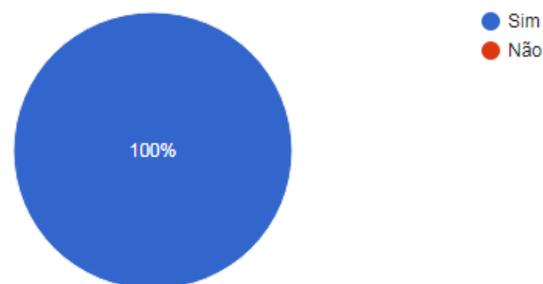


Se a infraestrutura da loja é adequada para o desenvolvimento das suas atividades, 83,3% (10 pessoas) responderam que a infraestrutura é adequada, e outros 16,7% (2 pessoas) disseram que está adequada.

Gráfico 17 - A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho?

A empresa proporciona treinamentos para aprimorar meu trabalho?

12 respostas



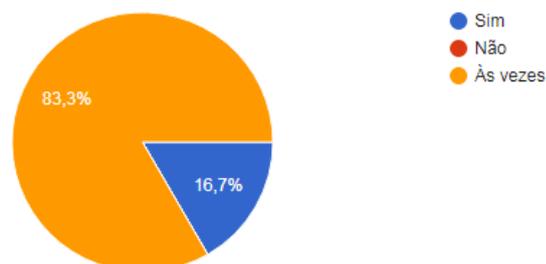
Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019

Sobre perguntados dos treinamentos que a empresa fornece, 100% (12 pessoas) dos entrevistados responderam que a empresa fornece treinamentos para que eles aprimorem suas atividades e conhecimentos.

Gráfico 18 - Meu líder fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho?

Meu líder fornece todas as informações que preciso para realizar meu trabalho?

12 respostas



Fonte: Pesquisa Acadêmica 2019



Última questão foi se o líder fornece as informações necessárias para desempenhar o meu trabalho, 83,3% (10 pessoas) responderam às vezes e 16,7% (2 pessoas) disseram que sim, o líder fornece as informações.

Foi descrito um comentário na pesquisa de clima, onde tinha uma questão em aberto para sugestão, crítica ou reclamação, que segue abaixo:

Figura 23 - Sugestão, crítica ou reclamação

Deixe sua sugestão, crítica ou reclamação.

1 resposta

Sugestão :termos mais treinamentos

Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

3.10 MOTIVACIONAL

3.10.1 Avaliação de Desempenho e Feedback

É uma ferramenta da gestão de pessoas, que o intuito é analisar o empenho individual de funcionários de uma definida empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p.189), “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.”

Concluimos que é uma ferramenta gerencial que tem muita importância, pois identifica quais funcionários dentro da empresa, tem necessidade de treinamento para realizar com maior eficiência suas atividades e atingir metas.

A empresa sempre que necessário proporciona o feedback para os funcionários, a avaliação de desempenho não é feita de um modo totalmente formal, mas os funcionários sempre tem respostas de como estão realizando suas



funções, caso precisem melhorar, ou elogios caso estejam fazendo tudo de forma correta.

Segundo Chiavenato a avaliação de desempenho é uma avaliação individual de desempenho, onde o funcionário pode ter uma conversa com seu superior e ter um feedback do que está sendo feito de forma correta para continuar fazendo e o que está sendo feito de forma incorreta para poder melhorar, em que pontos pode desenvolver, quais pontos fracos pode ser melhorado, que funcionários precisam ser treinados e até para possível demissões caso não tenha melhora de desempenho , a Yasmin faz isso mas de forma informal e sem registros.

3.11 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

SWOT - Área Funcional Recursos Humanos	
Forças	Fraquezas
Treinamento dos funcionários	Não possui recrutamento e seleção formal
Metas para funcionários	Não faz pesquisa de clima organizacional
Remunerações	Contratação informal
Equipe motivada	Não tem controle de ponto
Bonificação para metas cumpridas	Não oferece benefícios
	Não possui organograma
	Não possui controle absenteísmo/ <i>Turnover</i>
Oportunidades	Ameaças
Crescimento de influencers gerando parcerias	Mudanças na CLT
Reforma da Previdência	

Fonte: Acadêmicos (2019).



4. ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS

Para Braga (1995), todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para obtenção de lucros.

Os recursos adquiridos pelos proprietários e credores das empresas, encontram-se aplicados em ativos utilizados na produção e comércio de bens, tanto em prestadores de serviços.

A administração financeira existe na empresa para controlar as operações financeiras e que as receitas sejam suficientes para cobrir os custos e despesas praticados no período e ainda gerar lucros para seus acionistas, acompanhando a obtenção e utilização dos recursos a fim da melhor utilização. Em paralelo a esse fluxo econômico de resultados ocorre uma movimentação de números que precisa permitir a liquidação de compromissos assumidos, pagamento de dividendos e a reinversão da parcela remanescente de lucros.

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso destes fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (ROBERTO BRAGA, 1995, p. 23).

A área de finanças desempenha papel fundamental nas organizações, pois é a base para que os gestores analisem a viabilidade de realizar aplicações ou diminuir custos desnecessários que prejudicam a empresa. Além disso a função financeira oferece aos gestores demonstrativos financeiros que expressam a possível situação que o caixa se encontra, auxiliando para uma melhor tomada de decisões dentro da empresa.

Desse modo, cada empresa pode ser vista como um sistema que multiplica os recursos financeiros nela investidos pelas pessoas que nela confiam. Nas empresas privadas os proprietários e acionistas desejam que o seu investimento produza retorno compatível com o risco assumido por eles. Nas empresas públicas, o lucro reflete a eficiência gerencial dos governantes, garante a melhoria e expansão dos serviços oferecidos à sociedade.



A função financeira pode ser definida como uma série de princípios econômicos e financeiros, que visam maximizar a riqueza da empresa, esta riqueza pode apresentar duas formas de resultado, como: medida através do lucro ou por meio de aumento de patrimônio na empresa. Esta função possui como principal objetivo a obtenção de maior rentabilidade sobre o investimento realizado pelos sócios, não comprometendo de forma alguma a liquidez da mesma. Archer e D'Ambrosio conceituam que a função financeira compreende:

Os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez” Archer e D'Ambrosio (1969).

As finanças desempenham papel fundamental nas organizações, pois é a base para que os gestores analisem a viabilidade de realizar aplicações ou diminuir custos desnecessários à empresa. Além disso a função financeira auxilia para uma melhor tomada de decisões dentro da empresa, em razão de oferecer aos gestores demonstrativos financeiros que expressam a possível situação de caixa que a empresa se encontra.

A empresa Yasmin não tem departamento financeiro formalizado, todas as ações relacionadas para área das finanças é seu proprietário Renato quem as executa, além de comprar os produtos da loja para reposição de estoque, programa os pagamentos dos fornecedores dos cosméticos, pagamentos de salários aos seus funcionários, contas administrativas em geral da empresa. O proprietário controla as ações financeiras de acordo com as receitas que estão entrando no caixa e com sua experiência que tem na área, não possui demonstrativos que indicam a rentabilidade da empresa para saber o quanto está ganhando e quando pode investir seus recursos.

Considerando a fala de Roberto Braga sobre a gestão dos fundos obtidos, podemos perceber que o proprietário da Yasmin utiliza apenas dos valores que tem em conta, não utilizando comparativos entre ganhos mensais, ou distribuição entre setores da empresa, mas sim utilizando dos recursos onde ele entende ser o melhor naquele momento. Percebe-se porém que a experiência do gestor é grande e que seu conhecimento na área de cosméticos ajuda na hora da



utilização correta dos recursos, visto que ele controla todas as receitas e despesas da loja.

4.1 FLUXO DE CAIXA

Segundo Matias e Lutosa (2006), o Fluxo de Caixa é uma ferramenta que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente em determinado período de tempo, ou pode ser definido como o conjunto de procedimentos que permite, antecipadamente, avaliar as decisões pertinentes à administração de recursos financeiros.

Na empresa Yasmin o fluxo de caixa é controlado apenas por seu gestor, as funcionárias do caixa recebem os valores em dinheiro ou cartão, a Yasmin não vende no crediário, e durante o dia todas as retiradas em dinheiro que são feitas, que chegam aproximadamente em 8 retiradas, variando do movimento do dia. Retiradas essas quais são entregues ao proprietário juntamente com um recibo que o sistema oferece para se ter um controle mais amplo, saem duas vias, uma delas fica em uma caixinha no caixa e a outra com o proprietário e no final de cada dia fazem o fechamento, após esse processo o controle fica todo com o gestor.

Figura 24: Comprovante de retirada de dinheiro do caixa



Fonte: Acadêmicos 2019



O comprovante acima se refere a retiradas do caixa, que são feitas todos os dias, aproximadamente 8 retiradas e com valores acima de R\$ 1000,00.

4.2 PLANEJAMENTO DE CAIXA

Elaborar um planejamento de caixa, bem como racionar suas entradas e saídas é umas das principais ações de um gestor dentro de empresa. Stoner (1999, p.5) explica que:

Planejar significa pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão às empresas seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

É por meio de uma eficiente administração de caixa que a empresa pode adquirir a maximização de seus lucros, pois o fluxo de caixa faz com que a empresa capture e registre os fatos e valores que impactam no saldo de caixa, com ele o gestor pode compreender e analisar possíveis fatos que estão acontecendo na saúde financeira da empresa e através delas tomar as suas decisões (SÁ, 2008).

As análises feitas pelo gestor são em cima de valores que ele tem disponíveis em caixa ou no banco e através de percepção de mercado sua, ou através de vontade e intuição de comprar determinados produtos para colocar no estoque.

4.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

Conforme Matias e Lutosa (2006), “um dos componentes mais significativos do capital de giro de uma empresa refere-se às contas a receber. Estas representam as vendas a prazo de uma empresa”.

Analisando os diversos motivos que levam as empresas a disponibilizar crédito, observa-se que esta prática permite às empresas, além da manutenção de seus clientes atuais, adquirirem novos clientes e manterem-se competitivas no mercado onde atuam. No entanto, conceder crédito resulta assumir custos e riscos que não existiriam nas vendas a vista, pois demandam gastos com análise



de crédito, com cobrança, além dos riscos de perdas com créditos com inadimplência, entre outros.

A Yasmin não tem essa prática de vendas a prazo, utiliza apenas de dinheiro e cartão, com isso pode ter menos clientes, mas o gestor fica mais seguro quando vai fazer uma nova compra, porque sabe que o dinheiro está entrando todo dia e não vai ter preocupação com cobrança de inadimplentes.

4.4 TOMADAS DE DECISÕES À CURTO PRAZO

As tomadas de decisões realizadas à curto prazo, são aquelas fáceis de serem tomadas e simples de serem desfeitas, pois não exigem tanta complexidade quanto àquelas de longo prazo. Para Gitman (1997, p. 588) “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”. Dentro da empresa os responsáveis pelas tomadas de decisões a curto prazo são o próprio gerente e seu sócio majoritário, a partir de análises das oportunidades de investimentos em curto prazo.

As ações de curto prazo tomadas pela empresa são feitas sempre por seu proprietário Renato, que através de suas viagens e participações em congressos, conhece as tendências e lançamentos de mercado e compra esses produtos para manter a variedade e inovação de produtos na loja.

4.5 TOMADAS DE DECISÕES À LONGO PRAZO

O planejamento de finanças a longo prazo não ocorre de forma imediata, pois como o próprio nome condiz, é um planejamento trabalhoso com resultados futuros, porém as análises para que este planejamento aconteça, devem ser realizadas periodicamente, pois o mercado está em frequente mudança, o que pode acarretar nos resultados do planejamento.

Sobre os planos financeiros a longo prazo, Gitman (1997, p. 588), define que:



são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas.

4.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Com a elaboração de um bom planejamento financeiro maiores são as chances da organização obter sucesso e ser competitiva no mercado. Quando a empresa compreende corretamente as suas finanças, conseqüentemente, saberá utilizá-las de maneira estratégica, e quem dá este suporte de conhecimento a toda empresa é o departamento financeiro.

4.7 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE FINANÇAS

SWOT - Área Funcional Finanças	
Forças	Fraquezas
Vendas de produtos á vista	Não possui Indicadores de rentabilidade
Capital próprio para compras	Não tem controle financeiro
Não possui inadimplentes	Falta planejamento financeiro formal
Oportunidades	Ameaças
Taxa Selic baixa (empréstimos)	Impostos estão mais altos
Reforma Tributária	Crise econômica
Saque de FGTS por parte da população	

Fonte: Acadêmicos (2019).



5. ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

Controla o fornecimento dos produtos e serviços da empresa a seus clientes ou usuários. O sucesso da empresa está na alta produtividade e qualidade de seu processo de produção, através das vendas, tanto *online* quanto a direta com o cliente, que é o maior e mais forte meio da empresa, além disso é necessário que na área de produção sejam otimizados recursos para atender as necessidades dos clientes.

A administração da produção, utiliza especialmente dos recursos físicos e materiais da empresa, os quais executam um papel fundamental para a existência da organização, pois é por meio da produção que se seguem os demais objetivos organizacionais, dentre estes recursos alguns são: máquinas, equipamentos, instalações, matérias-primas, e até mesmo a tecnologia utilizada para ordenar estes recursos às atividades de forma simultânea e coordenada dentro da empresa. Em vista disso pode-se dizer que as existem três funções básicas: finanças, produção e marketing, que são responsáveis para que o sistema produtivo aconteça de modo correto, uma vez que estão interligados e possuem interdependência, ou seja, não se pode produzir além da demanda prevista pelo setor de marketing, pois estoques altos geram custos desnecessários para a empresa.

Para Fernandes e Filho (2010 p.1), processos são “um conjunto de metas que, se atingidas, auxiliam o sistema de produção a atingir pelo menos um de seus objetivos de desempenho da produção”.

A administração da produção é algo essencial que a organização deve olhar com atenção, tendo em vista que uma operação bem realizada de maneira correta pode beneficiar a empresa com uma significativa redução de custos, além da satisfação dos consumidores.

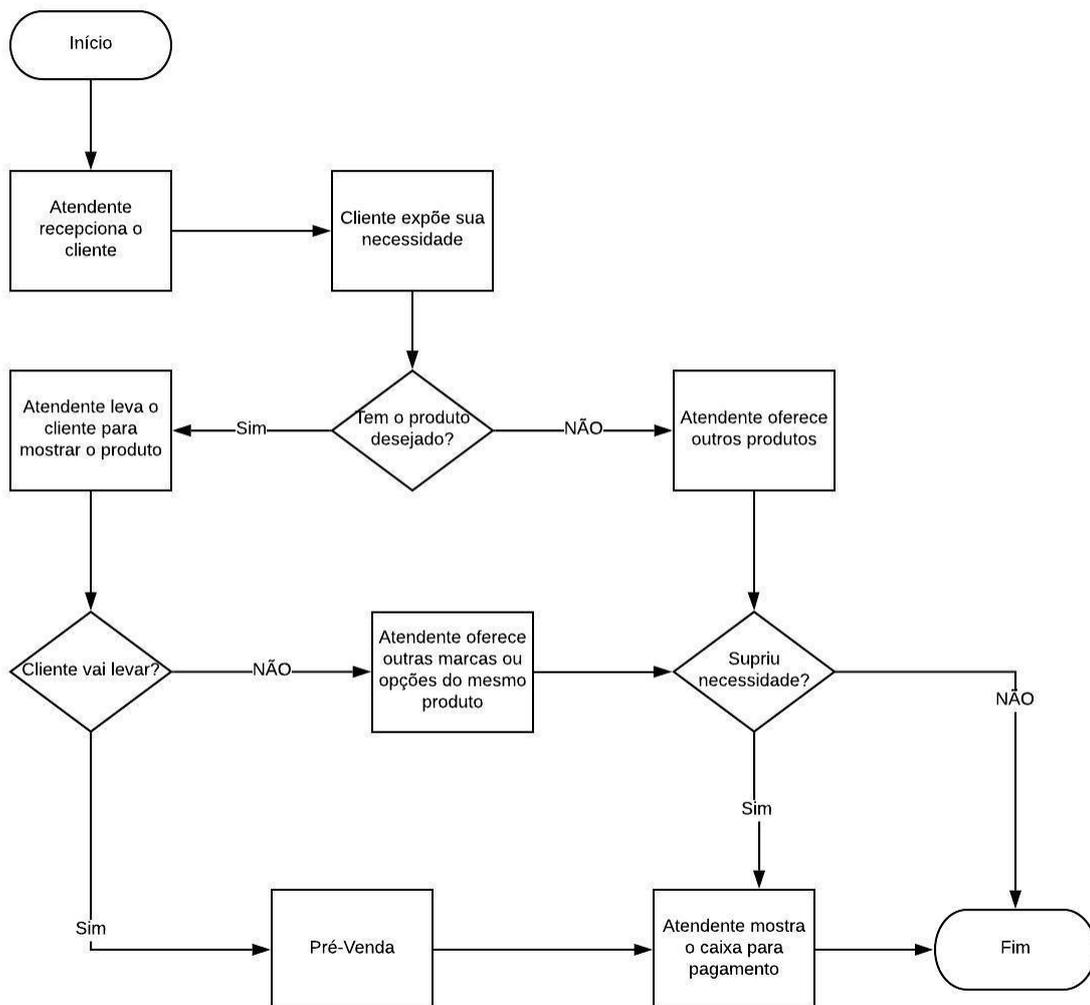
Segundo Slack (2002, p.200)

O arranjo físico de uma operação produtiva preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos colocado de forma simples, definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. O arranjo físico é uma das

características mais evidentes de uma operação produtiva porque determina sua “forma” e aparência.

Na imagem abaixo é demonstrado como funciona o processo de produção da loja através do fluxograma.

Figura 25 - Fluxograma produção Yasmin



Fonte: Acadêmicos (2019)

Na empresa o processo começa logo na entrada, quando avistado um cliente entrando, a vendedora se direciona até o mesmo e ele expõe sua necessidade, a funcionária leva-o até o produto desejado, se ele optar por levar o produto, é realizada uma pré venda, e após o conduz até o caixa para pagamento



e se encerra o atendimento com o cliente. Caso o produto que necessita esteja em falta, a vendedora mostra outras opções similares, caso não supra a necessidade o processo de atendimento é encerrado.

5.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Planejamento da produção é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente visando atingir metas predefinidas. Projetando um futuro diferente do passado, através do controle e planejamento dos recursos disponíveis (CORRÊA, 2001). Segundo Slack (2002, p.314) o planejamento e controle da produção tem o propósito: “ garantir que os processos da produção ocorram eficaz e eficientemente e que produzam produtos e serviços conforme requeridos pelos consumidores. ”

Para Chiavenato (1999, p.99):

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que deverão ser atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento fixa rumos, focaliza o futuro e está voltado para a continuidade da empresa.

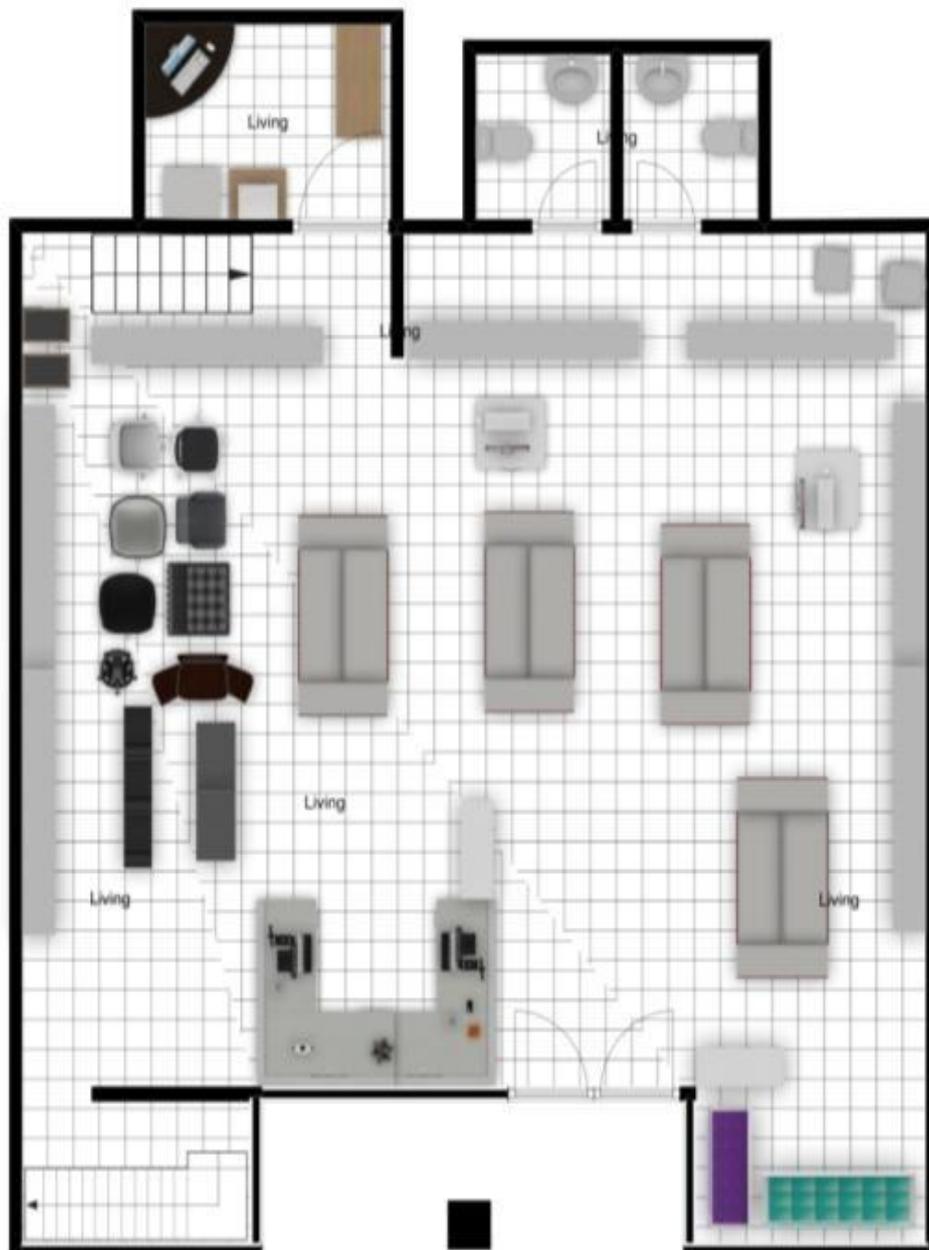
Atualmente o mercado está muito competitivo, é essencial que as empresas estejam cada vez mais flexíveis em relação ao seu mix de produtos, para não acabar perdendo espaço para os concorrentes, por isso é importante um planejamento e controle da produção, tendo em vista que o PCP engloba o mix e a quantidade necessária de produtos, além disso o objetivo do planejamento é fazer planos que direcionarão a produção e guiarão o controle.

Existem três níveis estratégicos que o PCP faz atuação, estratégico, tático e operacional, nesses níveis são analisados e determinados qual é a demanda de mercado, políticas a serem aplicadas, a capacidade de instalações, o mix a ser produzido, compras, estoques, fluxo, layouts, qualidade dos produtos, preços, quantidades, etc.

A estratégia que mais caracteriza a empresa é a Top Down, pois o gestor é quem define como as operações irão funcionar.

A figura 26 mostra a planta baixa da loja, onde também ficam localizados, escritório, banheiros, produtos para venda, dois caixas e escadas para acesso aos estoques.

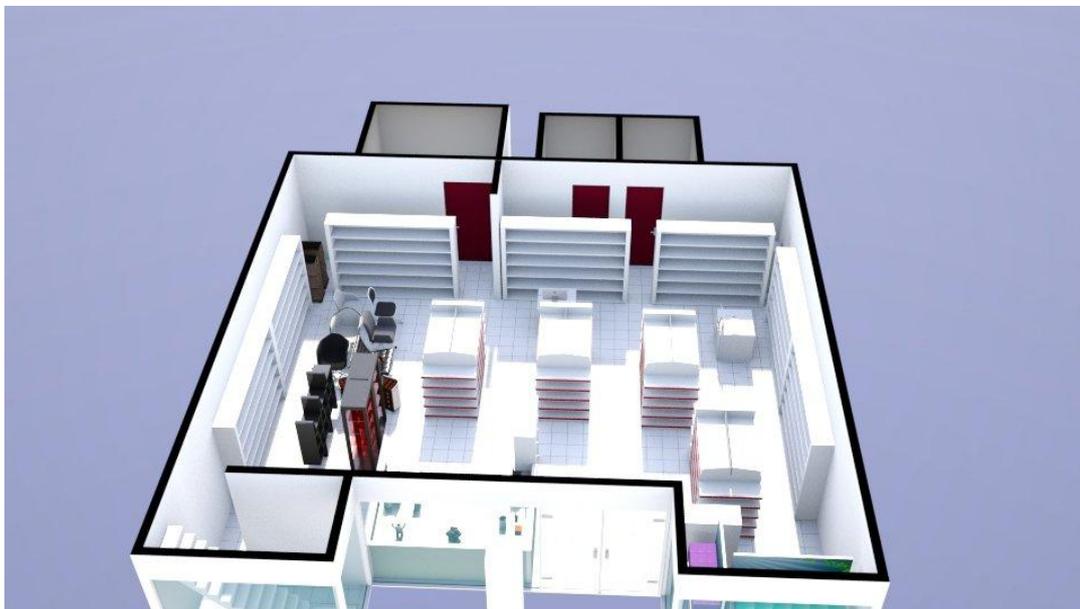
Figura 26- Planta baixa Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A figura 27 é a planta em 3D da loja.

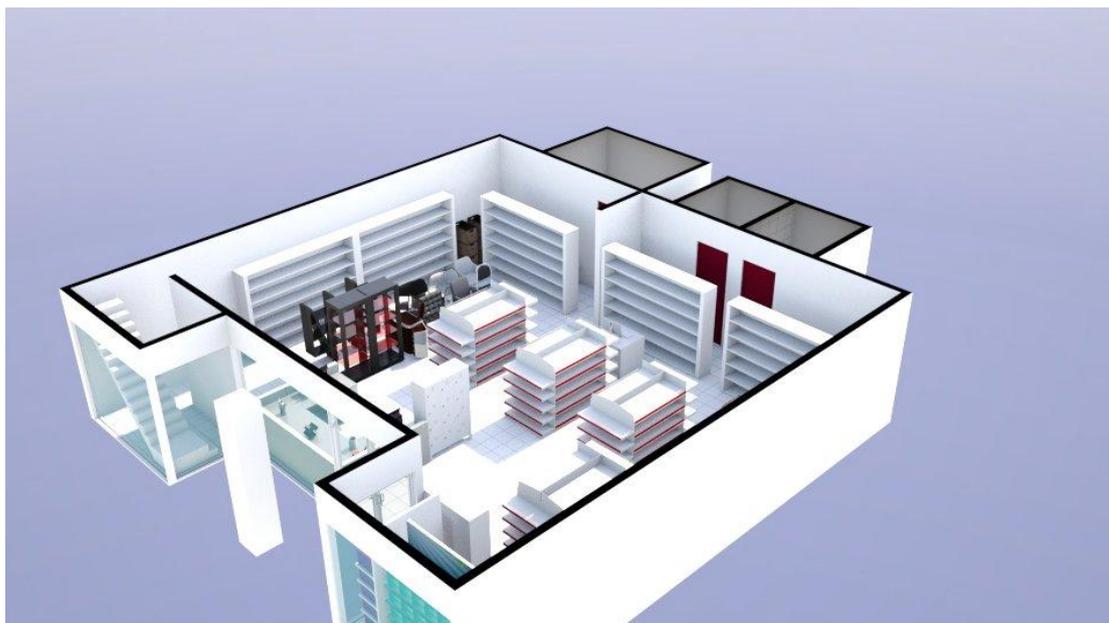
Figura 27- Planta Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A figura 28 mostra a vista interna da loja em 3D.

Figura 28- Planta Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A figura 29 mostra a vista interna da loja, e fica mais visível de observar o escritório e os banheiros da loja.

Figura 29 – Planta Yasmin Cosméticos



Fonte: Acadêmicos (2019).

A figura 30 mostra o layout em 3D da vista frontal da Yasmin Cosméticos.

Figura 30 - Layout em vista frontal



Fonte: Acadêmicos (2019).



As figuras anteriores mostram em forma de plantas e layout o ambiente da loja.

5.2 GESTÃO DE ESTOQUE

O estoque pode ser formado para ter reserva de produtos, para conseguir obter à demanda de consumidores por um determinado período, para também manter a produção funcionando sem se ter nenhuma interrupção ou para garantir melhores os preços. A Gestão e controle de estoque é o processo que compreende desde a escolha do tipo de estoque que a empresa vai trabalhar e a forma de organizá-lo até o inventário que deve ser feito periodicamente.

Portanto essas razões são válidas e devem ser observadas na hora de projetar seu estoque. Fernandes e Filho (2010, p. 163) definem estoque como “itens guardados por um tempo para posterior consumo dos clientes internos e externos, ou seja, é um buffer (pulmão) entre o suprimento e a demanda”.

O controle de estoques tem o intuito de definir o que comprar, quando comprar e o quanto comprar, e também é responsável pelo acompanhamento sobre o estoque como um todo.

Em um ambiente com centenas de produtos estocados que necessite de um controle rígido, fazer a gestão de estoque se torna algo complicado por conta da diversidade de produtos. A curva ABC é uma ótima forma de classificação muito utilizada na gestão dos estoques, que usa o critério valor de uso anual (quantidade utilizada por ano x valor unitário).

A gestão de estoques é um fator preponderante para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Ter os profissionais capacitados e formas de sistemas que auxiliem no próprio controle de estoque é um fator importante para o sucesso na empresa. Com o controle de estoque em dia o processo fica mais simples, quando necessário repor produtos na loja, é rápido e fácil de encontrá-los, outro fator também é saber exatamente a quantidade de produtos que tem disponível, e assim uma previsão de quando será necessário fazer a compra do mesmo.

Na Yasmin o controle de estoque é inutilizado, existe um sistema que possui um controle de estoque mais amplo e de forma correta, porém como a

demanda de recebimento de produtos é muito alta, o funcionário responsável pela parte de cadastramento e estoque não consegue efetuar a sua função corretamente, e os materiais acabam ficando sem ter um controle.

Figura 31 - Estoque da loja



Fonte: Acadêmicos (2019).

Há bastante dificuldades para encontrar determinados produtos no estoque da loja, tendo em vista que não é organizado, não tem etiquetas, e nem possui uma ordem.

Quando chegam produtos as caixas são colocadas no estoque, de uma forma incorreta, que depois fica difícil de localizar, e isso pode ser muito prejudicial

para a empresa, o processo produtivo se faz importante, ainda mais quando a empresa é grande e trabalha com diversos produtos diferentes. Gera muito perda de tempo quando é necessário encontrar certo produto, e não tem nenhuma identificação de onde ele possa estar.

Figura 32 - Estoque da loja



Fonte: Acadêmicos (2019).

O funcionário responsável pelo estoque tem uma boa ambientação no local, e normalmente encontra tais produtos com facilidade, mas a procura se torna difícil para uma pessoa que não está ligada diretamente com o estoque.

Figura 33 - Estoque da empresa



Fonte: Acadêmicos (2019).

A loja possui dois espaços para estoque, um fica na parte de baixo da loja e o outro em um segundo piso, são espaços grandes mas não são corretamente utilizados.

5.3 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão de qualidade é muito significativa para a administração de produção, pois é uma parte responsável por desempenhar o melhoramento nos processos, pode contribuir para isso realizar mudanças nos processos operacionais que oferecem os melhores resultados para os consumidores. “A qualidade total se aplica a todas as áreas e níveis da organização e deve começar no topo da empresa” (CHIAVENATO, 2003, p.582).

A qualidade é considerada hoje uma das principais estratégias competitivas para as mais diversas empresas de setores diversos, estando



intimamente ligada à produtividade, melhoria de resultados e até mesmo o aumento de lucros através de redução de perdas e do desperdício, o envolvimento de todos na empresa e a conseqüente motivação.

A satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo. Essa relação denomina o que é chamado de qualidade percebida. Assim, existirá satisfação quando a percepção superar a expectativa e vice-versa (CARPINETTI, 2012, p. 13).

É necessário que a empresa tenha uma gestão total na qualidade para que o produto tenha uma alta qualidade, e que o cliente adquirindo o mesmo tenha total satisfação. Atualmente a qualidade vem sendo um dos fatores mais importantes na hora do consumidor escolher qual produto/serviço, ou estabelecimento irá escolher.

Quando a empresa consegue adotar uma gestão de qualidade, ela consegue controlar e melhorar seus processos produtivos muito rápido, fazendo com que seja evitado erros nos processos, e assim uma redução de custos, o que para empresa é algo muito significativo, a implantação dos seus procedimentos deverá estar presente em todos os setores da organização, fazendo que entre os colaboradores a qualidade seja um conceito. A gestão de qualidade bem aplicada pode também ajudar os funcionários, uma integração quando chega na empresa e precisa aprender rapidamente a conduzir os processos.

A ISO 9001 surgiu para que essas qualidades sejam atendidas, é uma normativa que estabelece uma série de padrões de excelência de qualidade, a serem seguidas pelas empresas, e que muitas se esforçam para seguir, pois essa certificação pode mostrar ao cliente que é oferecido produtos ou serviços de qualidade. A ISO 9000 foca na gestão por processos e na satisfação dos clientes.

O PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), tem como finalidade um ciclo contínuo com as etapas que identificam problemas, causas, e o planejamento da solução, depois de planejar acontece a execução, é onde se executa as tarefas seguindo o que foi programado, após a execução ser realizada é preciso fazer uma verificação de resultados obtidos, e por fim a última etapa de ação, agir sobre as ações de correções e se preciso realizar outro planejamento.



Na Yasmin Cosméticos os funcionários ainda não seguem nenhuma normativa ou até mesmo se tem implantado na empresa uma ferramenta que se encaixa diretamente na gestão de qualidade, mas em conversa com o proprietário ele demonstra um certo interesse em implementar uma ferramenta, para que além de diminuir os desperdícios o mesmo possa obter ainda mais lucros. Já em relação aos produtos qual são vendidos, os mesmos são linhas que passam por determinadas inspeções para chegar até o processo de venda.

5.4 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

SWOT - Área Funcional Produção	
Forças	Fraquezas
Variedade de produtos	Falta de controle de estoques
Podutos com garantia e qualidade	Não existe fluxograma
	Falta de espaço e layout do estoque.
	Não possui sistema de gestão da qualidade
Oportunidades	Ameaças
Crescimento na procura de cosméticos	Transportadora atrasar entrega
	Problema com a produção no fornecedor

Fonte: Acadêmicos (2019)



6. ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica é fundamental para uma atuação eficaz. Utilizando dessa área os administradores podem determinar qual é a razão da existência da empresa, onde se quer chegar, e o trajeto que deve seguir para chegar aos seus objetivos e atingir metas. Segundo Fernandes e Berton (2005, P.07):

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

É importante que a empresa foque sempre na área da administração estratégica, pois as variações e mudanças do microambiente e do macroambiente pode fazer com que as estratégias variem muito. Segundo Chiavenato (2004), a estratégia é o procedimento que a empresa ou organização utilizam para lidar com situações inerentes a seu ambiente.

A Yasmin possui metas e objetivos próprios, prioriza seus clientes e colaboradores, porém não possui projetos de extensão, e não tem um plano de ação muito bem definido.

Com base em dados apresentados, verificou-se que esse ponto não está sendo trabalhado de forma correta dentro da empresa, de acordo com Fernandes e Berton, a estratégia é um conjunto de fatores, os quais a empresa não vem seguindo para se ter uma visão melhor de situações que acontecem no seu ambiente, tanto interno como externo.

6.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

O macroambiente é tudo aquilo que é externo à empresa e aos mercados, é composto por variáveis externas, por isso esses fatores são incontrolláveis, e que podem afetar muito o desenvolvimento da empresa.

Segundo Kotler (2012, p. 86):



As empresas devem monitorar seis importantes forças macro ambientais: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica, e política-legal. Tais forças serão descritas separadamente, mas é preciso lembrar que suas interações levarão a novas oportunidades e ameaças.

Por isso é necessário que a empresa tenha um conhecimento total do macroambiente.

6.1.1 Ambiente Demográfico

Associado às características da população de um determinado lugar. Pode ser estudo de idade, ocupação, sexo, densidade, natalidade etc. Segundo Kotler (2014, p. 77)

Os desdobramentos demográficos costumam ocorrer em um ritmo previsível. O principal deles, também monitorado por profissionais de marketing é a população que abrange o tamanho e a taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países; a distribuição de faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões.

O mercado de cosméticos vem crescendo cada vez mais, sabemos que antes a maioria de clientes deste ramo, que procuravam uma loja de cosméticos eram mulheres, mas de um tempo para cá isso vem mudando, e os homens estão cada vez mais cientes da necessidade de cuidados com o corpo e a beleza. Assim como para as mulheres, atualmente a variedade de produtos para homens é muito grande.

Oportunidade: Com a diversificação de sexos que hoje temos no país, preocupados com a estética e beleza, muitos homens estão se cuidando mais que antes, por isso aumenta a procura por itens de beleza e surge oportunidades por produtos que antes eram apenas femininos e hoje já tem para ambos os sexos.

Ameaças: Com a criação da Cidade dos Lagos, instalação do Shopping e crescimento de pontos comerciais, hospitais e outros pontos de comércio, a tendência é que o centro comercial mude de lugar e com isso a maior



concentração de pessoas passa a ser não mais na Rua XV de Novembro que fica próxima a loja e passe a ser na Cidade dos Lagos.

6.1.2 Ambiente Econômico

É um fator primordial para o funcionamento da empresa, pois a economia afeta não só a forma como você realizará investimentos na sua organização, mas também o comportamento de consumo do seu público, em época de crise no país as pessoas evitam adquirir produtos dispensáveis. Os fatores econômicos, para Chiavenato (2007), referem-se ao momento da economia, às tendências nos preços, às políticas fiscais e monetárias, entre outros.

Na empresa analisada existe uma diversidade de produto, preço e qualidade, os quais obtêm o mesmo resultado, se adaptando ao bolso do consumidor, conforme sua necessidade no momento, juntamente com o valor que está disposto a pagar. Fazendo assim com que a loja consiga obter lucro mesmo o cenário econômico estando em crise.

De acordo com os fatos apresentados o ambiente econômico é bem trabalhado na empresa, pois está sempre atenta ao atual cenário da economia, e a tendência de preços.

Oportunidades: Com economia em variação e a população sem saber o qual será o futuro, poder de aquisição menor por parte da população, alguns produtos secundários podem ser opções de venda, a Yasmin sempre busca variedade de produtos por esses tipos de motivos, assim não diminui as vendas e sim os tipos de produtos que mudam.

Ameaças: A Instabilidade Econômica do país pode surgir como uma ameaça, caso o cenário piore o consumidor pode deixar de consumir esses tipos de produtos que não fazem tanto a diferença quanto os alimentos.

6.1.3 Ambiente Sociocultural

O ambiente sociocultural está ligado aos comportamentos, preferências, costumes e culturas da sociedade. Segundo Kotler (2012, p. 81.) é “A partir do



nosso ambiente sociocultural que absorvemos, quase inconscientemente, a visão de mundo que define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, com a sociedade, a natureza e o universo”.

Muitos dos clientes da Yasmin Cosméticos, prezam ainda pelo produto que pessoas próximas usam à muito tempo e recomendam. Isso faz com que as pessoas sejam de certa forma influenciadas culturalmente por algo ou alguém. Essa influência pode vir também por meio de ídolos ou atualmente por *digital influencers*. Considerando também que atualmente não existe um padrão de beleza, mas mesmo assim os costumes de muitas pessoas continuam o mesmo.

A Yasmin tem uma grande variedade de produtos e consegue atender muitas pessoas, prezando sempre pela diversidade para que os consumidores consigam encontrar produtos que supram suas necessidades.

Oportunidades: Hoje o que está no topo das tendências é a informação, que vem através dos celulares na mãos das pessoas. Muitas pessoas são influenciadas por *Youtubers*, blogueiras e *digital influencers* e com isso surge a oportunidade de estar ligado no que está “bombando na internet” que provavelmente vira moda ou tendência.

Ameaças: Muitos produtos que tem na loja ficarem obsoletos ou os clientes não utilizarem mais porque não fazem o mesmo efeito que novos lançamentos e que antes as pessoas tinham costume em consumir e hoje já não mais se importam.

6.1.4 Ambiente Natural

Esse ambiente está ligado a legislação ambiental, é incluso os recursos naturais, que os profissionais de marketing usam como subsídios. É um ambiente que pode afetar muito a estratégia de negócio.

A empresa analisada se preocupa muito com o ambiente natural, preza pelo cuidado com esse aspecto, fazendo o descarte de caixas e embalagens de maneira correta, com destino final para reciclagem.

Oportunidades: Produtos ecológicos, que não agredem o meio ambiente e que são ambientalmente corretos.



Ameaças: Contaminação da água em algum pólo de produção afetando assim a produção e reposição de estoque.

6.1.5 Ambiente Tecnológico

É um ambiente muito importante, atualmente sabemos que a tecnologia impacta consideravelmente a vida de todo o mundo. Esse ambiente trouxe consigo uma otimização de tempo, e também a possibilidade de novas chances de pesquisas. Fernandes e Berton (2005) afirmam que “a tecnologia é o motor da globalização”.

A organização compreende a função da internet para seus negócios, permitindo então que os colaboradores utilizem a tecnologia como forma de criação de valor para seus clientes, é utilizado também o WhatsApp para manter uma comunicação diretamente com o cliente.

Oportunidades: Divulgação dos produtos através de grupos de Whatsapp, criação de site para vendas pela internet.

Ameaças: Empresas de cosméticos *on-line* do mundo global.

6.1.6 Ambiente político legal

Leis e tributação afetam de modo direto na forma como a sua empresa funcionará e a sua estratégia depende disso, esse ambiente também afeta a estratégia de administração de marketing de uma empresa. Engloba as leis, impostos, grupos de pressão e a constituição do país na qual a empresa está instalada. Todas as empresas podem se afetadas por esse ambiente. Podemos dizer que as mudanças na legislação que afetam a empresa (Código Civil, Código de Defesa do Consumidor etc). Segundo Kotler (2012, p.86) “O ambiente político-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes essas leis criam novas oportunidades de negócios”.

A Yasmin Cosméticos funciona conforme leis e normas que comprovam que a loja está executando de acordo com o padrão da legislação, contribuindo

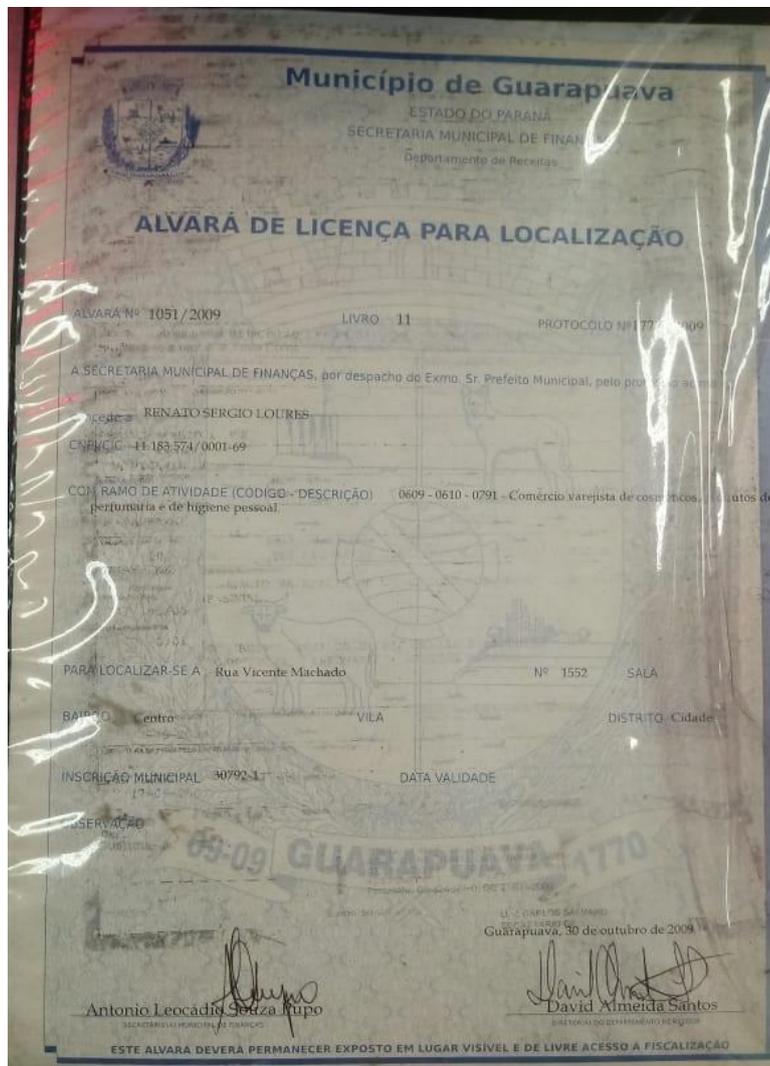


corretamente com impostos e encargos e também está de acordo com o Código de leis trabalhistas (CLT).

Oportunidades: Reforma tributária que está em trâmite no governo e sendo analisada para futura aprovação, que pode reduzir tributos para os empresários.

Ameaças: Produtos em estoque com vencimento curto, corre risco de vencer em estoque e a vigilância pegar e aplicar multa ou algum consumidor levar e fazer uma reclamação no PROCON (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor).

Figura 34 - Alvará de licença para localização da loja.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A figura acima representa o alvará de licença para a localização, de acordo com a legislação, esse documento se encontra na loja.



6.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Integrado pelas forças e agentes que estão próximos à empresa, fazem parte do microambiente de uma organização: clientes, fornecedores, intermediários e concorrentes, fatores que influenciam muito na capacidade competitiva.

6.2.1 Clientes

O termo cliente se refere a pessoas que têm acesso a um produto ou serviço mediante pagamento, normalmente as pessoas se identificam com o estabelecimento e necessitam de certos produtos, criam um vínculo com a empresa e passam a se tornar clientes fixos. Para Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Hoje, os clientes têm à sua disposição uma grande variedade de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores”.

Na Yasmin Cosméticos, existem muitos clientes fidelizados que somente frequentam a loja, pois compraram uma vez e se sentem à vontade para voltar sempre que precisam. Os clientes da loja são muito bem tratados, a loja preza por um bom atendimento, e faz promoções para que cada vez mais clientes se tornem fixos.

Segundo Kotler e Armstrong é necessário que a empresa se preocupe em atrair e manter os clientes pois o mercado vem crescendo cada vez mais, a Yasmin tem feito isso de maneira correta, pois considera fazer um diferencial para que pessoas prefiram ir até a loja do que à concorrentes.

Oportunidades: Diversificação e novas linhas de produtos para atrair novos clientes

Ameaças: A Yasmin não fornece crediário para seus clientes, para que não corra riscos de ficar sem receber, isso pode ser um risco, que deve ser calculado.



6.2.2 Fornecedores

Fornecedores são todas as pessoas físicas ou jurídicas, responsáveis por abastecer uma organização, providenciar o necessário para um determinado fim.

A empresa é atendida por seus inúmeros fornecedores, em variados dias e uma única vez ao mês para determinado representante, na qual é feita um levantamento de produtos para verificar o que foi vendido em grande número, e o que não teve muito giro. O pagamento é feito através de boleto bancário, alguns produtos possuem troca, e outros não.

Oportunidades: Contratos de compra, para fixação de valores e segurança que vai ter material quando precisar para não ficar com estoque alto. Surgimento de novos fornecedores no mercado com possibilidade de novos produtos e preços melhores.

Ameaças: Ter apenas um fornecedor de determinado produto e correr o risco do mesmo falhar com entregas de pedidos e ficar sem material para ter no estoque.

6.2.3 Intermediários

Ajudam a empresa promover, vender e distribuir seus bens aos compradores finais, responsáveis pelas intermediações necessárias para que a empresa consiga fazer com que os produtos cheguem até o público alvo.

A empresa Yasmin faz compra semanalmente e é entregue por transportadora.

Oportunidades: Conseguir intermediários para levar o produto até outras cidades e não somente onde a loja se encontra, exemplo um vendedor de outro tipo de produto que já está viajando, leva uma revista com produtos da loja para encomendas e em outra oportunidade leva o material.

Ameaças: Outras lojas conseguirem pessoas para vender para elas e a Yasmin perder clientela, exemplo temos a Natura que tem no site dela os consultores, a pessoa faz o cadastro e vende produtos da Natura e ganha percentual de vendas.



6.2.4 Concorrentes

Empresas que atuam no mesmo ramo, e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Concorrentes diretos são aqueles que têm os mesmos produtos que os seus e tentam se sobressair em relação a sua empresa, já os concorrentes indiretos têm produtos semelhantes mas que disputam o mesmo tipo de consumidor.

As maiores concorrentes da Yasmin são duas grandes lojas de cosméticos pelas mediações, uma com mais de 10 anos de mercado, e a outra com menos de 5 anos, que oferecem praticamente o mesmo serviço, com os mesmos produtos, mas a empresa analisada consegue obter maior número de clientes porque tem um diferencial no atendimento e preço.

Oportunidades: Devido a localização que a loja se encontra, ficando perto de outras concorrentes com boas práticas de marketing ela pode atrair clientes das outras lojas.

Ameaças: Parcerias entre concorrentes para atrapalhar as vendas da loja, exemplo seria um dia de algum evento ou promoção da loja, outro concorrente fazer a mesma promoção ou até abaixo para atrair os clientes.

6.3 ANÁLISE INTERNA

6.3.1 Visão

Ser referência em termos de comercialização e produtos para tratamento de beleza na cidade de Guarapuava até o ano de 2021.

6.3.2 Missão

Comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar e a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. A Yasmin acredita que sua missão é contribuir para a melhoria da qualidade de vida e da saúde, por meio da comercialização de “soluções” de beleza a partir de uma postura empresarial ética e socialmente responsável.



6.3.3 Valores

Respeito às diferenças individuais. Valorização do potencial humano. Relacionamento estreito com clientes e funcionários. Estímulo à iniciativa individual. Pessoas são mais importantes que coisas.

6.3.4 Marketing

Pontos fortes: Comercialização de grandes marcas com muita variedade, qualidade no atendimento, bom relacionamento com os consumidores via redes sociais, e entrega de produtos.

Pontos fracos: A loja apesar de ter uma agência contratada de publicidade e propaganda, ainda faz pouco investimento.

6.3.5 Gestão de pessoas

Pontos fortes: Os funcionários assim que entram na loja tem um treinamento e ambientação com vendedores e também com fornecedores de algumas marcas que oferecem um treinamento, os funcionários têm metas a serem batidas, que geram comissões, e esse é um fator que mantém a equipe motivada.

Pontos fracos: Não há um controle de presença dos funcionários por meio de relógio ponto, devido a problemas no dispositivo. O processo de recrutamento e seleção não é formalizado, a contratação ocorre por meio de indicação e uma entrevista simples com os proprietários.

6.3.6 Finanças

Pontos fortes: A empresa não precisar ficar pegando dinheiro em bancos, isso provavelmente é devido às vendas a vista que são feitas.

Pontos fracos: Não tem um planejamento financeiro na empresa. As compras são feitas de acordo com o que o gestor pensa ser melhor para a empresa.



6.3.7 Produção

Pontos fortes: Distribuição dos materiais nas gôndolas e layout dos produtos que estão para venda.

Pontos fracos: Organização dos estoques, materiais estão em caixas e não identificados, apenas o rapaz que cuida do estoque que sabe onde está os produtos.

6.3.8 Administração Estratégica

Pontos fortes: Experiência do gestor na área de cosméticos.

Pontos fracos: Falta de planejamento na utilização dos recursos.

6.4 ANÁLISE SWOT ÁREA FUNCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

SWOT - Área Funcional Administração Estratégica	
Forças	Fraquezas
Prioridade é o cliente	Não possui projetos de extensão
Sazonalidade (Campanhas)	Não tem Missão, visão e valores
Oportunidades	Ameaças
Novos fornecedores de produtos	Concorrentes com mais tempo de mercado
Surgimento de novos produtos tendências	Grandes redes de cosméticos

Fonte: Acadêmicos (2019).



7. ANÁLISE SWOT GERAL EMPRESA YASMIN COSMÉTICOS

SWOT - Empresa Yasmin Cosméticos	
Forças	Fraquezas
Variedade de produtos	Não possui crediário
Desconto á vista	Baixo investimento em propaganda
Qualidade no atendimento	Não possui pós venda
Entrega de produtos	Não possui departamento de MKT formal
Boa localização	Não possui recrutamento e seleção formal
Promoções em datas comemorativas	Não faz pesquisa de clima organizacional
Treinamento dos funcionários	Contratação informal
Metas para funcionários	Não tem controle de ponto
Remunerações	Não oferece benefícios
Equipe motivada	Não possui organograma
Bonificação por metas cumpridas	Não possui controle absenteísmo/ <i>Turnover</i>
Vendas de produtos á vista	Não possui Indicadores de rentabilidade
Capital próprio para compras	Não tem controle financeiro
Não possui inadimplentes	Falta planejamento financeiro formal
Produtos com garantia e qualidade	Falta de controle de estoques
Prioridade é o cliente	Não existe fluxograma
Sazonalidade (Campanhas)	Falta de espaço e layout do estoque.
	Não possui sistema de gestão da qualidade
	Não possui projetos de extensão
	Não tem Missão, visão e valores
Oportunidades	Ameaças
Ascensão do mercado de cosméticos	Marketing da concorrência
Grande fluxo de pessoas (ambiente demográfico)	Localização dos concorrentes
Crescimento de influencers gerando parcerias	Aumento de Vendas on line
Reforma da Previdência	Shopping (novas lojas)
Taxa Selic baixa (empréstimos)	Mudanças na CLT
Reforma Tributária	Impostos estão mais altos
Saque de FGTS por parte da população	Crise econômica



Crescimento na procura de cosméticos	Transportadora atrasar entrega
Novos fornecedores de produtos	Problema com a produção no fornecedor
Surgimento de novos produtos tendências	Concorrentes com mais tempo de mercado
	Grandes redes de cosméticos

Fonte: Acadêmicos (2019).

REFERÊNCIAS

ARCHER, S. H., D'AMBROSIO, C. A. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas e Editora da Universidade de São Paulo, 1969.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. T. **Administração do capital de giro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-venda**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T. Manual de **Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade : conceitos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento de pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato.- Rio de Janeiro: Elsevier, 1999 - 21ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3º ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8 ed Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 4º ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

COBRA, Marcos. **Marketing básico:** uma abordagem brasileira. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.



COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CONTADOR, José Carlos. **Gestão de operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3. ed. São Paulo: Blücher, 2010

CONTENT, Redator Rock. **Top of mind: como ter o nome da sua empresa na cabeça dos consumidores**. Disponível em: <rockcontent.com/blog/top-of-mind>. Acesso em: 20 maio 2019.

CORRÊA, Henrique L., 1960- **Planejamento, programação e controle da produção**: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação. - Henrique L. Corrêa. Irineu G.N. Gianesi, Mauro Caon. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

FERNANDES, Flavio Cesar Farias; FILHO, Moacir Godinho. **Planejamento e controle da produção**: dos fundamentos ao essencial. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

FERRAES NETO e KÜEHNE JÚNIOR . **Suplemento de Logística**. Revista FAE, 2000. SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. Controladoria como instrumento de gestão. Curitiba. Juruá. 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra 1997. 841 p.

IGNACZUK, Carolina. **Cálculo NPS: como fazer + 4 dicas para melhorar seus resultados**. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/calculo-nps>>. Acesso em: 15 maio 2019.

KLOTTER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de Cristina Yamagami. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14. ed. - Tradução Bázan Tecnologia e Linguística; São Paulo:Futura, 1999.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Gerenciamento de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6. ed. São

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.



MALIK, Ana M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação Petrópolis Ltda.1998.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

MATIAS, Alberto B; LUTOSA, Paulo Roberto B. **Gestão Financeira**. Brasília: Universidade de Brasília, CEAD e INEPAD, 2006.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Paulo: Atlas, 2004.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 302 p.il.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C., **Marketing, Teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel. **Administração da produção/** Nigel Slack, Robert Johnston; tradução Maria Teresa Corrêa de oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo Atlas, 2002

SPECTOR, Paul E. **Psicologia das Organizações**. 3 ed. São Paulo: SARAIVA, 2002.



STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.



ANEXOS

- 1. PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES**
- 2. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CARLA RIBEIRO
ELIZEU MOTTA CORREA
EMANUELLI SANTOS DE PAULA

PROJETO DE INTERVENÇÃO YASMIN COSMÉTICOS

GUARAPUAVA
2020

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

ANA CARLA RIBEIRO
ELIZEU MOTTA CORREA
EMANUELLI SANTOS DE PAULA

PROJETO DE INTERVENÇÃO YASMIN COSMÉTICOS

Projeto de intervenção apresentado como requisito parcial à obtenção de grau e Bacharel em Administração, Curso de Administração, do Centro Universitário Campo Real.

Orientadora: Ms. Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta

GUARAPUAVA
2020

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão

Sumário

1	Apresentação deste documento	4
2	Justificativa do projeto	4
3	Objetivos Geral e específicos do projeto	7
4	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	8
5	Cronograma	10
6	Partes interessadas do projeto	12
7	Restrições	12
8	Premissas	13
9	Riscos	14
10	Orçamento do Projeto	14
11	Resultados Esperados	16
12	Bibliografia	18
13	Anexos	19

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

1 Apresentação deste documento

Este documento tem por finalidade dar início ao projeto de intervenção na empresa de cosméticos Yasmin, em destaque na área funcional de Produção. Conforme resultados obtidos no diagnóstico realizado entre julho e dezembro de 2019 foi constatado que a empresa necessita de ações que visem a organização e identificação do estoque.

Os responsáveis pelo projeto são os acadêmicos do 7º período do Centro Universitário Campo Real, Ana Carla Ribeiro, Elizeu Motta Correa e Emanuelli Santos de Paula, que compõem a equipe de estágio, sob a orientação da professora Ms. Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta.

2 Justificativa do projeto

Após os dados levantados no diagnóstico, realizado pelos acadêmicos no ano de 2019, foi constatado que o setor que precisa de melhoria se refere a área de produção, sendo o estoque dos produtos. Os materiais se encontram em caixas empilhadas umas em cima das outras, sem estar separadas por tipo de produto ou mesmo por data de validade, além de não conter identificação, onde que para se conseguir encontrar algum material precisa ser o responsável pelo estoque, caso outra pessoa necessite ir buscar algum material para abastecer as gôndolas vai precisar procurar entre as caixas que estão espalhadas no estoque sem sequer ter espaço entre as mesmas.

O estoque da loja onde precisa de uma organização mede 105 m², é um bom espaço para manter uma organização de modo que não fique apertado e não falte espaço para circulação em meio às estantes, sem contar que a procura pelos produtos fica mais rápida, fazendo com que os funcionários não percam muito tempo, quando precisarem buscar algum produto.

A seguir uma imagem de como é o estoque na empresa.

Figura 1: Estoque da empresa



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Outro ponto importante no que se refere ao estoque é que os cosméticos todos tem validade, quando algum produto está perto de sua data de vencimento,

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

esse item é colocado separado dos demais com um valor muito inferior para tentar vender todo esse estoque, caso não se concretize a venda, o mesmo é descartado gerando perdas para a organização. Com a organização do estoque os itens mais velhos são deixados na frente dos itens mais novos, quando alguém for repor as gôndolas, essa pessoa vai levar os itens que vencem primeiro não deixando material mais velho no estoque, caso o estoque esteja desorganizado e sem identificação essa pessoa pode pegar uma caixa mais nova e o produto mais velho fica no estoque, futuramente esse material vai vencer e gerar perdas para empresa.

Abaixo a análise SWOT feita na empresa durante o diagnóstico, onde identificou-se as principais falhas no estoque a empresa.

Tabela 1: Análise SWOT Produção

SWOT - Área Funcional Produção	
Forças	Fraquezas
Variedade de produtos	Falta de controle de estoques
Produtos com garantia e qualidade	Não existe fluxograma
	Falta de espaço e layout do estoque.
	Não possui sistema de gestão da qualidade
Oportunidades	Ameaças
Crescimento na procura de cosméticos	Transportadora atrasar entrega
	Problema com a produção no fornecedor

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Este projeto visa apresentar um novo layout para o estoque da empresa com o uso de estantes de aço e identificação dos materiais para organização das caixas, buscando deixar o ambiente mais agradável, além de aumentar o controle do vencimento de produtos e evitar compras excessivas de materiais desnecessários, além da possibilidade da realização de inventários rotativos e controle da acurácia do estoque.

Foi feito a planta baixa do estoque da Yasmin, onde foi distribuída às estantes de modo que fique bem organizada, o estoque da loja mede 105 m² e

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

foram colocadas 91 estantes de aço que utilizarão em torno de 25 m² de toda a área disponível para estocagem (anexo 1).

3 Objetivos Geral e específicos do projeto

Este documento tem como objetivo ressaltar a importância de uma gestão de estoque na área funcional de Produção, foi constatado que a Yasmin Cosméticos necessita de uma organização e identificação no estoque, a loja tem um bom espaço, porém não é utilizado de forma correta, tendo caixas sobre caixas e dificultando o acesso às mesmas.

Com o intuito de estabelecer um ambiente mais estruturado foi sugerido ao gestor a organização utilizando estantes de aço medindo 2,00m altura x 0,92m largura x 0,30m profundidade (anexo 9) e a identificação com etiquetas feitas no programa Excel (anexo 8), contendo o código de barras e também a descrição do produto, após será enviado para a gráfica para impressão. Isso possibilitará uma otimização de tempo, quando na falta do responsável pelo estoque, qualquer outro funcionário consiga localizar o produto facilmente. Definir alguns passos essenciais como organização de corredores, determinando o local de cada produto por categoria, dispor os produtos nas prateleiras de modo que os mais pesados fiquem na parte de baixo, e os mais leves alocados em cima para evitar acidentes e ter maior durabilidade às prateleiras, arrumar produtos mais próximos do vencimento na parte da frente para que assim não corra o risco de ficar parado e vencer, abastecer o fundo das prateleiras conforme for chegando produtos mais novos e por fim a identificação com etiquetas que serão feitas pelo próprio funcionário que cuida do estoque.

O objetivo é reduzir o tempo de procura dos produtos no estoque, para que assim na ausência do responsável todos os funcionários consigam identificar o material sem dificuldade.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

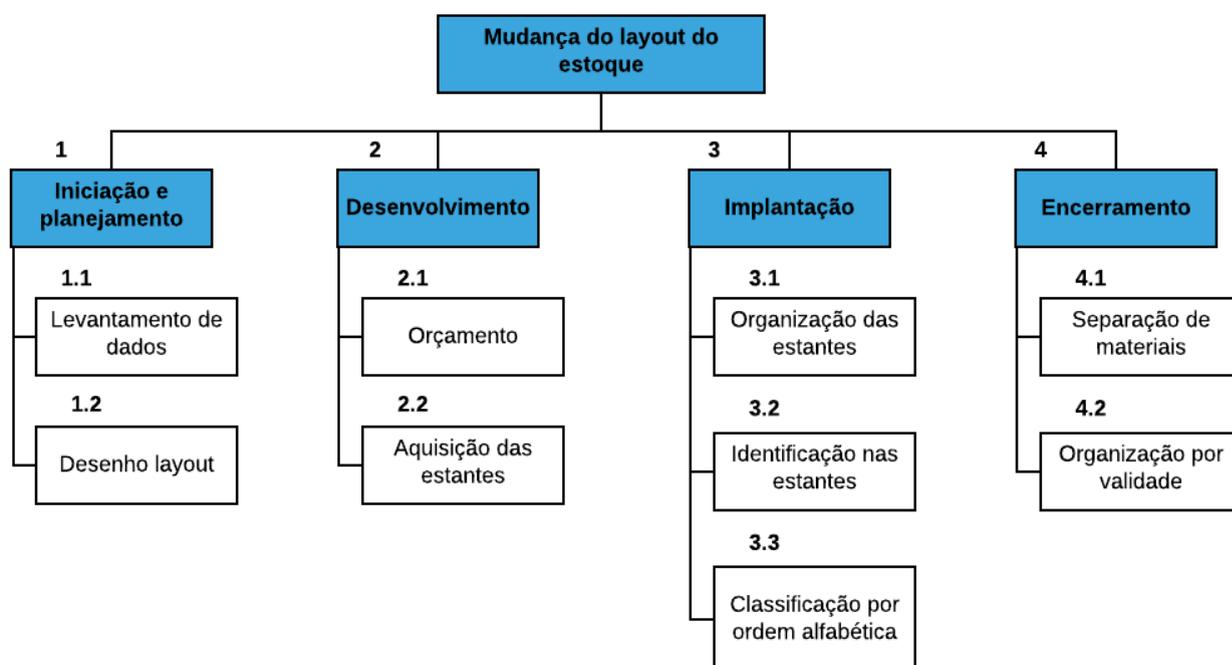
4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

No organograma a seguir será apresentada a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), onde é evidenciado o que é realmente necessário para a execução de um projeto, demonstrado de forma organizada suas etapas como entregas e pacote de trabalho, facilitando a realização das tarefas.

Segundo XAVIER (2011, p.30) “EAP é uma estrutura hierárquica, podendo ser representada como uma lista ou uma forma gráfica.”

Para melhor entendimento, a seguir está a Estrutura Analítica do Projeto em forma de gráfico e escrita, de acordo com o projeto de mudança do layout do estoque na Yasmin Cosméticos.

Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto: Mudança do layout do estoque.



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Entrega 1. Iniciação e planejamento

Pacote de trabalho 1.1 - Levantamento de dados: Nesta fase são considerados todos os itens que serão utilizados no projeto e como serão distribuídos nas fases seguintes, começando pela medição da área em que serão dispostas as prateleiras e quantidade de prateleiras utilizadas nesse espaço, além de todo e qualquer item que for utilizado para a sequência do projeto e para sua implantação.

Pacote de trabalho 1.2 - Desenho layout: Após medir o espaço do estoque será feito o desenho do layout, para saber quantas prateleiras utilizar e realizar a distribuição das mesmas de modo que o ambiente fique acessível e organizado.

Entrega 2. Desenvolvimento

Pacote de trabalho 2.1 - Orçamento: Identificar na cidade de Guarapuava/PR, empresas que trabalham com a venda das prateleiras, e consultar qual empresa oferece o melhor custo benefício para a aquisição das mesmas.

Pacote de trabalho 2.2 - Aquisição das estantes: Após fazer a averiguação correta do orçamento, escolhendo a melhor opção para o projeto e analisando corretamente todos os detalhes para que não ocorra problemas futuros em relação a mesma.

Entrega 3. Implantação

Pacote de trabalho 3.1 - Organização das estantes: Feita a escolha correta das estantes (melhor orçamento), logo, será implementado o layout criado anteriormente, ficando os produtos com melhor acesso e visibilidade, auxiliando assim na procura dos materiais quando necessário.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Pacote de trabalho 3.2 - Identificação nas estantes: Fazer a identificação de cada produto na parte frontal da cada estante, utilizando etiquetas para que se obtenha um bom resultado na hora da procura.

Pacote de trabalho 3.3 - Classificação por ordem alfabética: Classificar todos os produtos por ordem alfabética, para uma padronização e fácil localização dos produtos.

Entrega 4. Encerramento

Pacote de trabalho 4.1 - Separação de materiais: Separar corretamente os produtos que tem mais giro na loja, dos que possuem um cuidado maior tanto pela validade, fragilidade ou que possa vir gerar danos por conta da química que possui.

Pacote de trabalho 4.2 - Organização por validade: Trazer para frente produtos que estão mais perto de vencer, para que não haja perda, pois produtos com a data de validade próxima são colocados em promoção na loja.

5 Cronograma

O cronograma é a principal forma utilizada para a gestão de tempo de um projeto, determinando o tempo que deve iniciar e finalizar cada atividade. Tem a finalidade de garantir que o projeto realizado seja entregue dentro do período determinado.

Segundo Silveira (2010), o cronograma deve conter as atividades principais que determinem o tempo necessário para a realização de cada atividade no planejamento do projeto.

Na tabela 2 está representado o caminho que o projeto irá seguir, contendo as atividades e o andamento em semanas que serão concluídas.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Tabela 2: Gráfico de Gantt do Projeto mudança do layout do estoque

	Atividades		Semanas									
	Entrega	Pacote de trabalho	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	
Mudança do layout do estoque	1- Iniciação e planejamento	1.1- Levantamento de dados	■									
			■									
	1.2- Desenho layout			■								
				■								
	2- Desenvolvimento	2.1- Orçamento			■							
						■						
	2.2- Aquisição de prateleiras						■					
								■				
	3- Implantação	3.1- Montagem das prateleiras					■					
								■				
		3.2- Identificação nas prateleiras							■			
	3.3- Classificação por ordem alfabética								■			
										■		
	4- Encerramento	4.1- Separação de materiais por categoria								■		
										■		
4.2- Organização por validade										■		
											■	

Planejado
 Atrasado
 Realizado

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

De acordo com a tabela 2 pode-se observar que a conclusão de todas as atividades se darão em um total de 9 semanas consecutivas.

6 Partes interessadas do projeto

Segundo o guia PMBOK (2013), às partes interessadas são todos os membros da equipe do projeto, incluem pessoas de dentro e fora da organização, e para cada tipo de projeto existem diferentes grupos de *stakeholders*.

Os *stakeholders* são de extrema importância, pois possibilitam ao responsável pelo projeto uma visão ampla de todos os envolvidos no processo, como contribuições e atitudes que deverão ser tomadas para que se tenha êxito no andamento e ao final do projeto.

A seguir na tabela 3 está relacionada as principais partes interessadas do projeto:

Tabela 3: Principais Stakeholders do projeto

Empresa	Participante	Função
Yasmin Cosméticos	Renato Sérgio Loures	Proprietário
Yasmin Cosméticos	Carlos Henrique Cuchar	Estoquista
Centro Universitário Campo Real	Ana Carla Ribeiro	Acadêmica
Centro Universitário Campo Real	Elizeu Motta Correa	Acadêmico
Centro Universitário Campo Real	Emanuelli Santos de Paula	Acadêmica

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

7 Restrições

As restrições do projeto são limitações impostas à equipe, podendo assim afetar o desenvolvimento da mesma no projeto, não podendo ser violadas, considerando que muitas são organizacionais, ambientais e externas, portanto,

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

devem ser respeitadas e devidamente analisadas e tratadas. São consideradas de extrema importância, pois, se não forem atendidas, o sucesso do projeto pode estar comprometido. Quando houver uma restrição, o projeto deverá ser cancelado ou reavaliado.

Segundo o PMBOK (2013), Restrição é um fator de limitações internas e externas específicas que podem afetar a execução de um projeto.

Para implantação e execução do projeto na empresa Yasmin Cosméticos algumas restrições precisam ser impostas para que não haja interferência no desenvolvimento do mesmo. É importante ressaltar que a restrição de projetos que será utilizada ao longo deste projeto é baseada exatamente nestas duas restrições:

Tempo - Quanto a restrição de tempo, é preciso saber exatamente quantos dias será necessário para que haja a realização de montagens das prateleiras, tendo em vista que o mesmo seja realizado dentro do prazo de entrega definido, que será no dia 07 de agosto de 2020.

Custo - O valor pré-definido para ser gasto no projeto é de até R\$15.000,00. Este valor irá abranger todos os investimentos necessários para que este projeto aconteça.

8 Premissas

As premissas são hipóteses, condições assumidas para alcançar um objetivo exclusivo e que oferecem riscos ao projeto em execução, como por exemplo, a cotação do dólar durante a execução do projeto, condições geográficas, profissionais qualificados comprometidos e disponíveis do início ao término da realização do projeto.

Segundo o (PMBOK 2011, p.51), “as premissas são fatores que, para os propósitos do planejamento, são considerados como verdadeiros, reais ou certos.”

As premissas necessárias para a realização desse projeto são:

Comprometimento - Conta-se com a colaboração e um excelente

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

comprometimento dos funcionários para a execução do projeto;

Disponibilidade - É necessário que a empresa disponibilize materiais, recursos e equipamentos para a implantação do projeto.

9 Riscos

No andamento de um projeto podem haver riscos, que são ameaças para que algo errado aconteça no processo de execução do projeto. Qualquer modificação que pode influenciar no projeto pode ser considerado como risco.

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento dos riscos do projeto tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto. Esse gerenciamento inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos do projeto.

Os riscos deste projeto estão elencados na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Riscos do projeto

Descrição dos riscos	Probabilidade	Impacto	Ação
Desinteresse do gestor em realizar o projeto	Média	Muito alto	Evidenciar a importância do projeto para a empresa
Comprometimento dos funcionários na organização do estoque	Média	Médio	Prevenir por meio de treinamentos
Estante não suportar o peso de alguns produtos	Baixa	Médio	Alocar produtos diferentes se preciso, de modo que não ultrapassem o limite de suporte

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

10 Orçamento do projeto

Segundo o PMBOK (2013), determinar o orçamento é um processo de agregar os custos estimados das atividades em modo individuais, ou até mesmo dos pacotes de trabalho que compõem o projeto, de forma a determinar uma linha de

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

base dos custos para monitoramento e controle do andamento do projeto. Com um orçamento bem elaborado é possível saber quanto será o custo total do projeto, e possuir uma base para a compra dos insumos.

Para a implementação desse projeto de organização do estoque da empresa Yasmin com uso de estantes e identificação, foi identificado que os custos serão com a compra de estantes para alocar os produtos e a identificação com as impressões das etiquetas. Desse modo foi realizado 3 orçamentos em diferentes empresas da cidade de Guarapuava-PR, onde foi orçado a compra de 91 estantes de aço medindo 2m de altura x 0,92cm de largura x 0,30 cm de profundidade com 6 bandejas, conforme anexo 2, 3 e 4.

A seguir na tabela 5 estão elencadas as empresas e seus orçamentos:

Tabela 5 - Orçamentos estantes

Empresa	Quantidade	Valor unitário	Valor total
EMPRESA 1	91 unidades	R\$ 139,90	R\$ 12.730,90
EMPRESA 2	91 unidades	R\$ 141,70	R\$ 12.894,70
EMPRESA 3	91 unidades	R\$ 162,50	R\$ 14.787,50

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Foi realizado também o orçamento para a identificação das estantes, foi feito um modelo de etiqueta a qual vai conter a descrição do produto e o código, o tamanho de cada uma é de 1,5 cm x 7 cm, após o preenchimento dessas etiquetas no excel (anexo 8), será enviado para a gráfica para ser impresso e por fim serão coladas nas estantes. As etiquetas serão coladas em cada bandeja das 91 estantes, o que totaliza em 455 etiquetas.

A seguir na tabela 6 é possível observar as cotações (anexos 5, 6 e 7), das etiquetas feitas com 3 empresas:

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Tabela 6 - Orçamento etiquetas de identificação

Empresa	Quantidade	Valor total
EMPRESA 1	455 unidades	R\$ 220,00
EMPRESA 2	455 unidades	R\$ 265,41
EMPRESA 3	455 unidades	R\$ 280,00

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Por fim, foi levantado os gastos com o trabalho do funcionário responsável pelo estoque na organização e identificação dos materiais que estão no estoque, considerando o salário no valor de R\$ 1.436,60 mensal pelas 220 horas trabalhadas, o custo da hora ficou em R\$ 6,53. A mão de obra utilizada desse funcionário será em 4 semanas, mas utilizando apenas de 2 dias por semana para trabalho específico nessa atividade, totalizando 8 dias de 8 horas, os custos se resumem abaixo:

Tabela 7 - Custos do funcionário do estoque

Funcionário	Horas trabalhadas no projeto	Valor da hora (R\$)	Valor total custo do projeto (R\$)
Carlos Henrique Cuchar	64h	R\$ 6,53	R\$ 417,92

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

11 Resultados Esperados

Com a implantação do projeto, espera-se facilitar a estocagem com a organização dos produtos, melhorar o layout do estoque com melhor armazenagem

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

dos materiais, disponibilizar os materiais para que qualquer funcionário, caso preciso, encontre algum item que estiver em falta na prateleira, tentar reduzir o vencimento de materiais que geram perdas para a organização e possibilitar a utilização de inventários rotativos no estoque.

A utilização do estoque que está com ocupação em torno de 80% (84m²) com a alocação das caixas no chão e espalhadas, como a implantação das estantes (prateleiras) esse cenário se inverte, o espaço utilizado passa a ser 25m² e os outros 80m² ficam disponíveis para movimentação dos materiais, visualização dos produtos, reposição de estoque e gôndolas.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

12 Bibliografia

PMI.Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed., 2013.

PMI, Guia PMBOK, **Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 4ª Edição. 2011.

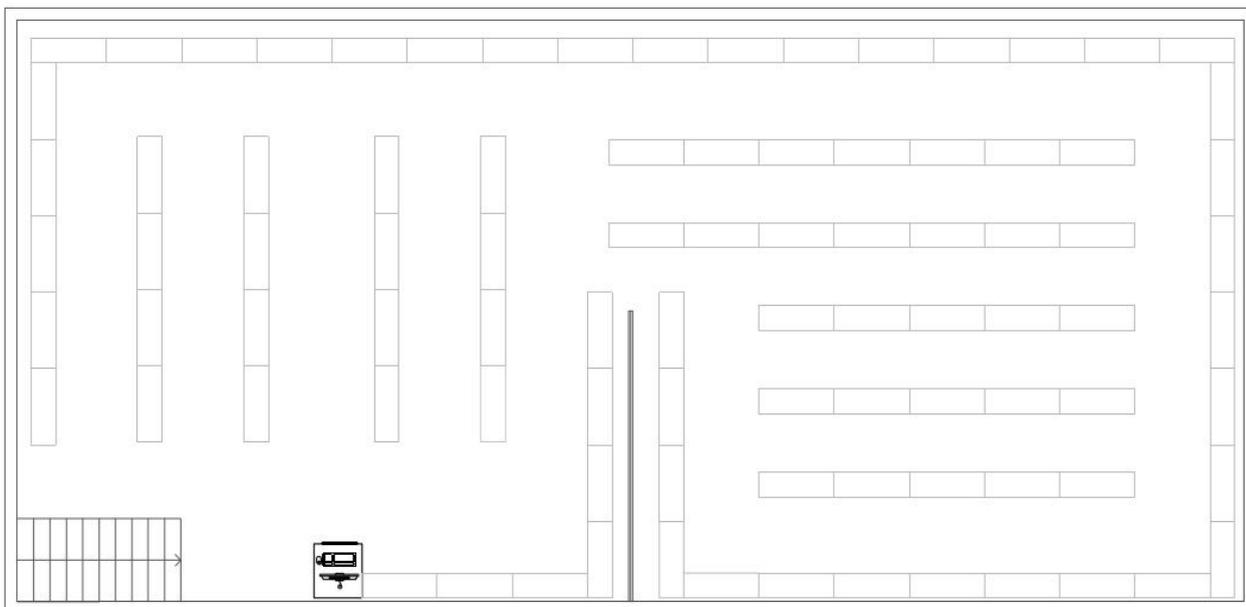
SILVEIRA, José Procópio da. **10 passos para se elaborar um projeto de pesquisa de campo**. Olinda, PE: Livro rápido, 2010.

XAVIER, C. M. da Silva. **Metodologia Simplificada de Gerenciamento de Projetos: Basic Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.



13 Anexos

Anexo 1 - Planta baixa do estoque da Yasmin



PLANTA BAIXA - ESTOQUE



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Anexo 2 - Orçamento das estantes - Empresa 1



Elizeu Motta Correa

Fabio, boa noite, Estante aço 2,00 alt x 092 lar x 030 prof.

qui., 14 de mai. 18:12 (há 6 dias) ☆



Diogo Bergamaschi <diogo@brustolinequipamentos.com.br>
para mim ▾

sex., 15 de mai. 18:17 (há 5 dias) ☆ ↶ ⋮

Boa tarde, conforme solicitado segue o valor da estante:
R\$ 139,90/cada

Att. Diogo Bergamaschi
Brustolin - Gpuava



Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto

Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.



Anexo 3 - Orçamento das estantes - Empresa 2



Vendas - Atrativa Moveis <vendas@moveisatrativa.com.br>
para mim ▾

qua., 13 de mai. 14:56 (há 7 dias) ☆ ↶ ⋮

Boa tarde Elizeu !!

Segue abaixo orçamento conforme modelo anexo.

Estante aço 2,00 alt x 092 lar x 030 prof. – prateleiras com reforço

Quantidade: 91

Valor Unitário: R\$ 141,70

Forma pagto : à vista

Att.;

Marcelo Duarte

ATRATIVA MÓVEIS P/ ESCRITÓRIO

42 – 3304 6612

42 – 99819 4645(WHATS)

<http://www.moveisatrativa.com.br>

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Anexo 4 - Orçamento das estantes - Empresa 3



MILHARES E SCHONS LTDA. - EPP
 RUA BARÃO DO RIO BRANCO, 1133 - CENTRO
 CNPJ: 03.350.868/0001-00 | I.E.: 90192716-22
 CEP: 85010-040 | GUARAPUAVA - PR
 www.barracaoequipamentos.com

*** ORÇAMENTO ***

Código: 21051
 Cliente: 00002 - ELIZEU

Data: 13/05/2020 Hora: 14:53

Endereço:

Cidade/UF:

CEP:

Fone:

Vendedor: PATRICIA DE SOUZA RUTESKI

Cod. Barras	Descrição dos Produtos	Quant.	Vir. Unit.	Vir. Total
1102468	ESTANTE ACO CINZA 92X30 C/REF 6 PRAT CH.40	91,00	162,50	14.787,50

Forma de Pgto.: 001-à Vista

Valor Total: 14.787,50

Parcela	Vencimento	Valor
à Vista	13/05/2020	14.787,50

Obs.: Os preços podem sofrer alterações sem aviso prévio.

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Anexo 5 - Orçamento das etiquetas adesivas - Empresa 1



Telefax: (42) 3623-4374
 E-mail: grafel@brturbo.com.br
 grafel@grafel.com.br | www.grafel.com.br

PEDIDO
 ORÇAMENTO
 DATA: 21, 05, 20

Nome / Firma: _____ Fone: _____
 Endereço: _____ Nº: _____ Fax: _____
 Bairro: _____ Cidade: _____ UF: _____
 CNPJ / CPF: _____ Inscr. Est.: _____
 Comprador: Eliseu Cond. Pagto.: _____
 E-mail: _____ Messenger: _____
 Prazo de Entrega: 5 DIAS úteis

Item	Quant. <input type="checkbox"/> Bis. <input checked="" type="checkbox"/> Fis.	Jogos	Cor	Formato (medidas cm)	Discriminação	Unit.	Valor
	<u>455</u>	<u>-</u>	<u>1x0</u>	<u>1,5x7</u>	<u>Etiquetas adesivas, 1x0, 8 modelos</u>		<u>220,00</u>
							<u>5</u>

PROVA Para: _____ / _____ / _____

TOTAL GERAL ▶ 220,00

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto

Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.



Anexo 6 - Orçamento das etiquetas adesivas - Empresa 2

Re: ORÇAMENTO - Adesivos Código Produto Caixa de entrada x

GRÁFICA IMPRESSET
para mim ▾ 10:48 (há 4 horas) ☆ ↶ ⋮

Ola

Segue orçamento
Aguardamos confirmação

Adesivos Código Produto
Tamanho = 1,5x7cm
Cores = 1 cor
Papel = Adesivo
Acabamento: Meio Corte Simples
Arte: valor para arte enviada com 60 imagens por folha
Quantidade:
455 etiquetas com códigos e descrições diferentes = R\$ 35,00

Prazo de entrega a combinar

Att
Graciele

Gráfica Impreset • Impressos em Geral
Rua Saldanha Marinho, 2954
CEP 85035-160 • Guarapuava • PR
Fone/fax: (42) 3623-3113

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Anexo 7 - Orçamento das etiquetas adesivas - Empresa 3

ORÇAMENTO ETIQUETAS Caixa de entrada x ↕ 🖨 📧

 **Emanuelli Santos de Paula** ter., 19 de mai. 20:35 (há 2 dias) ☆

Olá, gostaria de um orçamento de 455 etiquetas na medida de 1,5 x 7 cm, são etiquetas simples que contém o código e a descrição do produto. Anexo segue o modelo

 **atendimento artebrasil01** <atendimentoartebrasil01@gmail.com> qua., 20 de mai. 10:00 (há 1 dia) ☆ 📧 ⋮

para mim ▾

Bom dia , 455 etiquetas 1,5 x 7 , ficaria no valor de 280 reais

Em qua., 20 de mai. de 2020 às 09:59, atendimento artebrasil01 <atendimentoartebrasil01@gmail.com> escreveu:
 Bom dia , 455 etiquetas 1,5 x 7 , ficaria no valor de 280 reais

Em qua., 20 de mai. de 2020 às 08:50, Arte Brasil <artebrasilguarapuava@gmail.com> escreveu:
 ...

📧 Responder ➡ Encaminhar

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Anexo 8 - Modelo das etiquetas de identificação

	A	B	C	D	E
1					
2		7896150017262		7898962402376	
3		Ox Yama 200 ml		Shampoo Beauty	
4					
6		7898962402487		7898658257001	
7		Condicionador Beauty		Tintura Yama	
8					
10		7896902209114		7897042015269	
11		Acetona Farmax 100 ml		Crema Skala 1 kg	
12					
14		7898413013570		7896085865909	
15		Óleo Capilar Theracap		Ravor Creme Defrizante	
16					

Fonte: Acadêmicos Campo Real, 2020.



Anexo 9 - Modelo da estante



Fonte: Imagens Google, 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Organização de estoque da Empresa Yasmin com uso de estantes e identificação.	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

ESTRATÉGIAS DO SETOR DE COSMÉTICOS NA CIDADE DE GUARAPUAVA/PR PARA ENFRENTAR A PANDEMIA DA COVID-19

Ana Carla Ribeiro¹

Elizeu Motta Correa²

Emanuelli Santos de Paula³

Orientadora Prof^a Ms. Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta⁴

RESUMO

O presente artigo tem como intuito saber quais foram as estratégias adotadas pelo setor de cosméticos na cidade de Guarapuava/PR durante a pandemia da Covid-19 para conseguir manter as vendas. Por meio de pesquisa de caráter qualitativo, realizou-se uma entrevista através de um formulário com 5 gestores do ramo. Utilizou-se de perguntas abertas, que tratavam sobre as maiores dificuldades, situações das vendas e as estratégias aplicadas para enfrentar o momento. Como resultado, verificou-se que as dificuldades do momento foram as quedas nas vendas e o fato do cliente não estar indo até a loja para fazer o consumo, em relação às estratégias a maior parte dos gestores optou por investir nas vendas *online*, e usar a internet a favor da empresa para conseguir vender. Com isso pode-se concluir a importância de estar atento aos novos meios de Marketing Digital no mercado.

Palavras-chave: Estratégias. Cosméticos. Covid-19. Marketing Digital.

ABSTRACT

This article aims to find out which strategies were adopted by the cosmetics sector in the city of Guarapuava/PR during the Covid-19 pandemic in order to maintain sales. Through a qualitative survey, an interview was conducted using a research form with 5 managers from the industry. Open questions were used, which dealt with the greatest difficulties, sales situations and the strategies applied to face the moment and be able to sell. As a result, it was found that the sales drop and the fact that the customer is not going to the store to consume it were the biggest difficulties. About the strategies to sell, most of the managers have opted to invest on online sales, and to use the Internet on the company's favor to be able to sell. Besides the online sales. With this, it can be concluded that the importance be aware of the new Digital Marketing trends around the market.

Keywords: Strategies. Cosmetics. Covid-19. Digital Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou pandemia no Brasil decorrente no novo coronavírus (Decreto nº 40.509), que iniciou no final do ano de 2019 em Wuhan na China. Desde então, os casos começaram a se espalhar rapidamente pelo mundo, chegando ao Brasil em Fevereiro de 2020. Um dia após o decreto de pandemia foi confirmada a primeira morte no Brasil, registrada em São Paulo/SP noticiada pelo Ministério da Saúde (G1, 2020).

¹Acadêmica do 8º período do Curso de Administração do Centro Universitário Campo Real – CUCR. E-mail: adm-anaribeiro@camporeal.edu.br

²Acadêmico do 8º período do Curso de Administração do Centro Universitário Campo Real – CUCR. E-mail: adm-elizeucorrea@camporeal.edu.br

³Acadêmica do 8º período do Curso de Administração do Centro Universitário Campo Real – CUCR. E-mail: adm-emanuellipaula@camporeal.edu.br

⁴Mestre em Administração estratégica - Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO. E-mail: prof_monicamotta@camporeal.edu.br

Com o avanço da pandemia, os governos de um modo em geral decretaram medidas restritivas e preventivas na tentativa de conter a disseminação da Covid-19. Sendo elas, o isolamento social e a quarentena, que fez com que milhares de pessoas mudassem seus hábitos repentinamente. Sendo assim, as pessoas e empresas vêm se adaptando a essa nova rotina (ROCHA, 2020).

O isolamento social impactou muito as empresas, em um primeiro momento tiveram que fechar as portas por um determinado período, a reabertura do comércio passou a ter restrições de horários, e cuidados específicos como: uso de máscaras, disponibilização de álcool em gel para os clientes, distanciamento entre pessoas e limite máximo de capacidade no estabelecimento, somente o comércio considerado essencial estava funcionando diariamente com as medidas restritivas. As pessoas deixaram de fazer o consumo de certos produtos considerados supérfluos, dessa forma, impactando diretamente no consumo de forma geral trazendo vulnerabilidade para as empresas.

Segundo IBGE (2020), 62,4% das empresas foram afetadas negativamente pela pandemia na segunda quinzena de junho/2020. Diante da realidade da quarentena as vendas caíram, tanto pelo isolamento quanto pela situação econômica da população. Algumas pessoas ficaram desempregadas ou tiveram a carga horária de trabalho reduzida, e isso fez com que todos os setores de vendas fossem prejudicados.

O mercado de cosméticos foi um dos que sofreu impacto negativo, pois mesmo em constante crescimento, esse setor pode ser considerado desnecessário em meio a outros produtos que são prioridades para o consumidor. Por conta desse período pessoas estão mais cautelosas com o que consumir.

Assim, o problema de pesquisa identificado neste estudo será: Quais estratégias as empresas de cosméticos estão adotando neste período de crise para manter suas vendas e/ou superar a crise, e quais foram as maiores dificuldades que a pandemia trouxe para o setor?

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias que as lojas de cosméticos vêm adotando mediante a situação da pandemia na cidade de Guarapuava/PR.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos como objetivos específicos: pesquisar empresas do mesmo setor no município de Guarapuava; Identificar as estratégias utilizadas entre as empresas; Descobrir quais as maiores dificuldades que a empresa enfrentou e está enfrentando durante esse período pandêmico e se as vendas de produtos cosméticos aumentaram ou diminuíram.

Com isso, é possível adotar algumas estratégias que possam auxiliar nas vendas de produtos cosméticos durante esse período pandêmico. Buscar alternativas que possam ajudar no enfrentamento dos desafios que o momento trouxe é a saída para que as

empresas consigam se manter no mercado. A partir de caminhos que antes não eram nem cogitados e hoje se tornam essenciais para a sobrevivência das empresas. Sendo assim, o trabalho tem como hipótese levantada que os gestores começaram a optar por vendas através de mídias sociais.

2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

É fundamental que a empresa foque sempre na área da administração estratégica, pois as variações e mudanças do microambiente e do macroambiente pode fazer com que as estratégias variem muito. Segundo Chiavenato (2004), a estratégia é o procedimento que as empresas ou organizações utilizam para lidar com situações inerentes a seu ambiente.

Segundo Besanko *et al.* (2006), as estratégias são os princípios da empresa em relação ao ambiente que a cerca, e não resultados de adaptação à mudanças no ambiente que atuam. No entanto, os autores ressaltam que uma estratégia adequada é resultado da aplicação desses princípios, que sempre devem ser consistentes as condições das empresas que estão em permanentes modificações (FERNANDES *et al.*, 2015; BESANKO *et al.*, 2006).

Para Silva (1990, p.24), estratégia de vendas é "o método de distribuição a ser adotado nos pontos de venda visados e as atividades pretendidas em relação ao comércio". Nesse momento se faz necessário montar estratégias e buscar alternativas para vender, tendo em vista todo o transtorno que a pandemia da COVID-19 trouxe para os empresários.

Toda organização busca alcançar determinados objetivos, e para isso é necessário montar estratégias de como atingi-los. Essas estratégias, no geral, irão envolver maneiras de fazer o uso dos recursos internos da organização no sentido do aproveitamento das oportunidades que existem no ambiente externo (CORDEIRO, 2005).

Estratégia emergente, para Mintzberg *et al.* (2010), é aquela na qual a gestão se apresenta como um desafio na administração estratégica no presente momento, visto que, quando surge a necessidade de reorientação na empresa, vira um ímpeto sair de um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, e que em muitos dos antigos processos não se aplicam mais. Neste momento que é preciso fazer escolhas é que os gestores abandonam suas crenças, mesmo que as mesmas sejam raízes de seus sucessos passados e trabalham com novas atitudes e habilidades (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Para Pereira *et al.* (2017), essas estratégias passam por um método de criação de novas configurações entre as organizações e seus ambientes e comporta o paradoxo de uma visão moderna ou evolucionária de mudança. Com o transtorno da Covid-19 os gestores tiveram que realizar algumas alterações nas vendas e comercialização de produtos que antes eram realizadas somente em loja física, e passaram a ter um novo método, migrar para as vendas online, utilizando as mídias sociais a favor, como por exemplo, o *WhatsApp*.

Outro ponto de inovação em meio a pandemia, foi a intensificação de *delivery*, grande parte de gestores optaram por essa alternativa.

Hoje, as empresas precisam ter um plano de vendas ou um planejamento estratégico, pois cada empresa tem suas particularidades e a cada dia procuram inovar através de meios diversos que possam contribuir para as vendas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que propicia estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O planejamento estratégico precisa apresentar o que deve ser realizado para transformar os interesses da organização em realidade, encaminhando todos os integrantes dela para trabalharem na mesma direção, agir adequadamente frente aos obstáculos externos e internos.

O planejamento possibilita para o gestor elaborar um caminho para seguir na organização, Bryson (1995) considera que o planejamento estratégico é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas elaboradas para ajudar os gestores. O planejamento estratégico pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que modelam e conduzem o que uma organização é, o que faz, e porque o faz.

Realizar o planejamento e focar para ser seguido corretamente é um meio de saber o rumo que é preciso tomar, indiferente de questões variadas do ambiente interno e externo. Pfeiffer (2000) afirma que o propósito do planejamento estratégico é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, buscando administrar de maneira mais eficaz, tomando decisões mais compatíveis com as situações atuais.

Considerando os conceitos expostos pelos autores citados percebe-se que existe um relacionamento entre eles sobre o planejamento estratégico, que pode ser considerado uma técnica com um conjunto de conceitos, ferramentas e procedimentos. Os gestores utilizam desse meio para saber qual caminho seguir diante de decisões que precisam ser tomadas na organização.

3 MARKETING DIGITAL

Neste momento, emergem novas estratégias para as vendas de produtos, com o objetivo de manter minimamente a comercialização de bens para a geração de receita nas empresas. Estratégias bem-sucedidas tendem a mitigar os efeitos econômicos e financeiros decorrentes da interrupção das atividades produtivas e dar algum fôlego a essas empresas, dado que o futuro ainda está repleto de incertezas (FERREIRA JÚNIOR; SANTA RITA, 2020).

Com a crise do Coronavírus sabe-se que grande parte dos empresários precisou inovar e criar estratégias para o seu mercado de atuação. O Marketing Digital é um conjunto de estratégias focada para a promoção de uma marca na internet, difere do marketing tradicional por envolver o uso diferentes canais online.

3.1 TENDÊNCIAS DO MARKETING DIGITAL

Estão circulando variados métodos para o uso do marketing Digital nas empresas de uma forma geral. Por isso, as ferramentas que trazem maior eficiência no resultado para as empresas são os Sites e a FanPages em Redes Sociais (VALLE, 2016).

Figura 1 – Tendências do Marketing Digital



Fonte: Adaptado de <https://m.sebrae.com.br> (2020)

Dados do Sebrae (2020) apontam que, com aproximadamente 130 milhões de contas ativas no Brasil, o *Facebook* ainda é uma das principais plataformas para divulgar o seu negócio na internet. Possui uma área exclusiva de *Marketplace*, além de uma completa ferramenta de anúncio (SEBRAE, 2020).

Aproximadamente 80 milhões de pessoas conectadas, o *Instagram* é uma opção para empreendedores divulgarem o seu negócio. Podendo fechar parceria com influenciadores, que possuem credibilidades com seus seguidores (SEBRAE, 2020).

Os áudios e *Podcasts* se popularizaram no Brasil em 2019, e no atual momento vem sendo utilizado para relacionar-se com o público consumidor. É uma plataforma prática que pode ser consumida a qualquer hora do dia, e não é necessário parar outra tarefa para poder acompanhar. (SEBRAE, 2020).

A plataforma *WhatsApp*, oferece o *WhatsApp Business* para que o número fixo de telefone da empresa seja utilizado como canal oficial da sua marca e existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para automatizar o atendimento dos consumidores, o que adianta o atendimento ao cliente e proporciona uma resposta imediata (SEBRAE, 2020).

4 METODOLOGIA

A Pesquisa é caracterizada como sendo aplicada a prática, com a finalidade de gerar conhecimento dirigido à solução da problematização do presente. Para Gil (1999), o pesquisador deve buscar a satisfação do intelecto da pesquisa.

Paranhos (2004) descreve a pesquisa aplicada como parte da busca pelo conhecimento novo, com enfoque numa realidade que possui interesses locais e pontuais.

A abordagem do problema qualitativo tem como fonte direta a coleta de dados em ambiente natural, sem medição numérica. Santos (2005), afirma que esta forma de abordagem trabalha os significados, motivos e aspirações da pesquisa, observando a vida cotidiana em seu contexto.

Gil (1999) descreve o ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados, sendo o pesquisador o instrumento chave da pesquisa, isto é, a uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a objetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Neste contexto, a realização dos objetivos é de caráter exploratório, pois se trata de situação com pouco estudo publicado, o fator Pandêmico. A pesquisa exploratória é a melhor ferramenta de pesquisa a ser utilizada onde se tem pouco conhecimento do assunto/tema pesquisado (CERVO; BERVIAN, 2002).

Para alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem qualitativa, através de um questionário contendo três perguntas descritivas e abertas sobre as estratégias de mercado adotadas neste período.

Devido às medidas de enfrentamento da pandemia o questionário aplicado foi através da ferramenta Google Docs, com a finalidade de levantar as informações cabíveis ao propósito da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme já abordado nos aspectos metodológicos da pesquisa, a coleta de dados foi realizada com 5 estabelecimentos do ramo de cosméticos da cidade de Guarapuava-PR, através de um questionário com 3 perguntas abertas. A seguir será feito a apresentação e análise dessas respostas.

Na tabela 1 está transcrito as respostas obtidas no questionário na primeira pergunta que era sobre as maiores dificuldades que a empresa enfrentou e está enfrentando neste período de pandemia.

Tabela 1 – Respostas dos gestores das lojas de cosméticos sobre dificuldades enfrentadas

Empresas	Resposta do(a) gestor(a)
Empresa 1	A maior dificuldade está sendo a questão do cliente não poder ir até a loja com frequência, ou até mesmo com natureza como antes. Outro fato é a questão da necessidade momentânea, que está muito mais para poupar do que comprar. Mas de toda forma estamos buscando meios de alavancar as vendas e também nos atualizar ao novo mercado. A era da tecnologia está mudando cada vez mais a forma que o cliente se comporta.
Empresa 2	Queda no faturamento.
Empresa 3	A perda repentina de clientes e vendas.
Empresa 4	Falta de um pouco de noção dos clientes diante das normas passada pela secretaria de saúde.
Empresa 5	Funcionários e clientes com receio; Produtos essenciais de higiene com valores elevados para revenda; Flexibilização de horário de funcionamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Percebeu-se com as respostas obtidas que os gestores das empresas citaram dificuldades diferentes, como por exemplo, a dificuldade das pessoas em fazerem o uso correto das medidas protetivas, cada empresa teve que se adaptar às normas que foram passadas pela secretária da saúde para que pudessem ficar com as portas abertas.

Outra dificuldade apontada foi a queda no faturamento, um levantamento feito pelo Sebrae indicou que 90,2% de micro e pequenos negócios paranaenses tiveram uma perda no faturamento, devido a crise da pandemia do coronavírus (ACIG, 2020).

Uma das respostas que se assimilaram foi a questão de clientes deixarem de ir até as lojas para fazer o consumo. A comercialização de produtos é tradicionalmente feita de modo físico, pois clientes estão acostumados a ir até a loja, poder olhar e experimentar os produtos (BOCA, 2020). Com a pandemia essas vendas físicas ficaram um pouco de lado, e as empresas tiveram que se adaptar a novas formas de vender.

Além das maiores dificuldades dos gestores os clientes não estarem indo até a loja, foi relatado também o receio de funcionários e a flexibilização do horário de funcionamento, que no início da pandemia foi restrito. Outro ponto presente foi sobre os valores de produtos essenciais de higiene com preços altos para revenda.

Na segunda pergunta do questionário, procurou-se saber se as vendas aumentaram ou diminuíram nesse período. Das cinco empresas entrevistadas, duas responderam que as vendas diminuíram, uma relatou que as vendas diminuíram somente no primeiro mês, e para outras duas empresas as vendas aumentaram nesse período.

Na tabela 2 está transcrito as respostas obtidas no questionário na terceira pergunta que era sobre quais alternativas/estratégias as empresas adotaram para enfrentar a pandemia e conseguir vender.

Tabela 2 – Respostas dos gestores das lojas de cosméticos sobre as estratégias adotadas

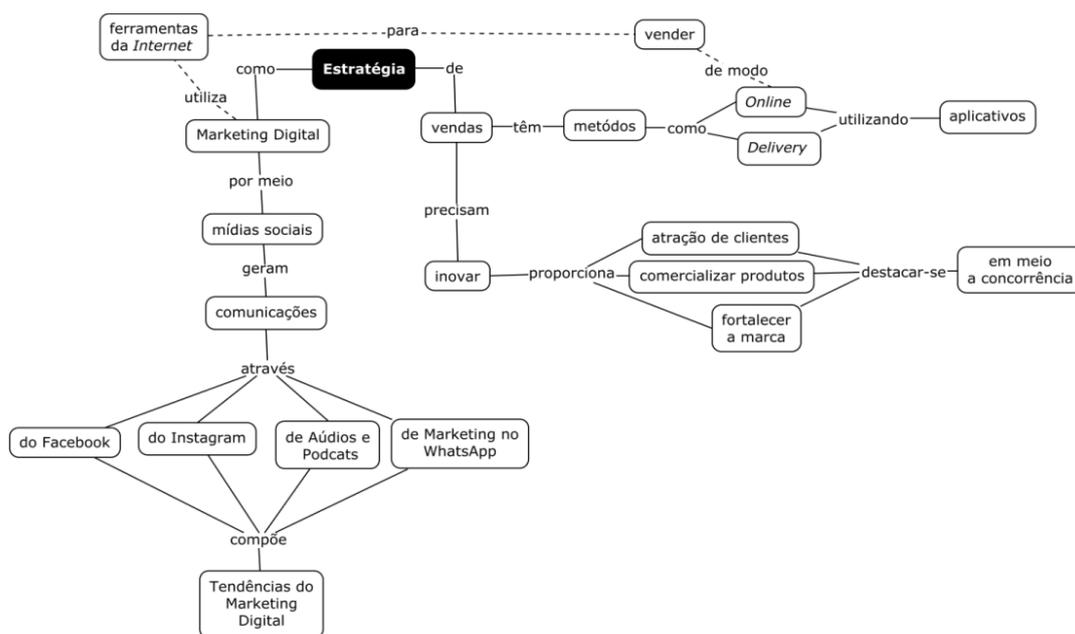
Empresas	Resposta do(a) gestor(a)
Empresa 1	Em nossa empresa apertamos o botão URGÊNCIA e estamos buscando formas de se atualizar, como loja <i>online</i> , melhorias nas mídias sociais, planejamento estratégico, tudo isso com muito mais motivação e trabalho dobrado. Acreditamos muito no nosso negócio.
Empresa 2	Flexibilização dos preços; Vendas totalmente <i>online</i> .
Empresa 3	Investir em vendas <i>online</i> .
Empresa 4	Usando a internet ao nosso favor, já que os clientes não podem vir até a loja, levamos a loja até eles.
Empresa 5	Vendas por <i>delivery</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Os entrevistados em grande maioria responderam que optaram pelas vendas *online*, usando as mídias sociais para atrair clientes. Alguns já realizavam vendas por esse meio, e outros tiveram que inovar e começar a ter um contato maior com esse método que vem crescendo e vem sendo mais prático a cada dia, mas sabe-se que ainda existem consumidores que preferem algo mais tradicional e preferem as vendas físicas.

Com base na pesquisa feita, foi elaborado um mapa conceitual, onde é possível visualizar algumas idéias de estratégias de forma clara e objetiva.

Figura 2 – Mapa conceitual com conceitos de estratégias



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O mapa conceitual foi elaborado com dados da pesquisa possibilitando a visualização de algumas estratégias que os gestores usaram para manter suas vendas e enfrentar a pandemia da Covid-19. É possível visualizar que os gestores precisaram nesse momento se readequar, por isso resolveram apostar nas mídias sociais, através disso, tem-se as ligações como por exemplo a utilização da *Internet* para fazer as vendas *online*, a inovação nas vendas e *delivery*, outro ponto abordado pelos empresários. Neste mapa os *outliers* se fazem presentes quando tem-se no mapa a questão do Marketing digital, dos aplicativos e da concorrência que não foram abordado sem nenhum momento pelos entrevistados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é possível observar os objetivos do presente trabalho foram atingidos, pois foi possível pesquisar as empresas de cosméticos e identificar quais estratégias foram adotadas nesse período, as maiores dificuldades e como foram às vendas, se aumentaram ou diminuíram.

A hipótese levantada no artigo foi identificada como verdadeira, pois de acordo com os resultados com a chegada da pandemia os gestores começaram a ter um contato maior com as mídias sociais, usando isso à favor da empresa para conseguir vender. Verificou-se que os clientes estão deixando de ir até as lojas, e que isso trouxe uma preocupação para os empresários, pois a forma de venda física era a mais utilizada.

A maior dificuldade desse trabalho se deu quanto a coleta de dados, e a amostra de pesquisa ser relativamente pequena. Desse modo, sugere-se investigar como está sendo os resultados da utilização do marketing digital nas empresas, durante períodos de crises, além de aumentar o número da amostra da pesquisa.

Dessa forma vale ressaltar a importância de estar atento às novas estratégias circulantes no mercado, para que assim o gestor consiga se adaptar a novas situações do ambiente e tomar rumos certos dentro da organização especialmente em tempos de crises.

REFERÊNCIAS

ACIG. **No Paraná, 90% dos pequenos negócios registraram queda de faturamento com a crise do coronavírus.** Disponível em: <<https://acig.com.br/no-parana-90-dos-pequenos-negocios-registraram-queda-de-faturamento-com-a-crise-do-coronavirus/>>
Acesso em: 07 de out. 2020.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOCA. **A reinvenção das vendas**: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/boca/article/view/Rezendeetal>> Acesso em: 08 set. 2020.

BRASIL. DECRETO Nº 40.509, DE 11 DE MARÇO DE 2020. **Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências**. Brasília,DF, mar 2020. Disponível em:<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_11_03_2020.html>Acesso em: 05 out. 2020.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CORDEIRO, J. V. B. de M. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. 2005. 299 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; COSTA JÚNIOR, H. L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. "Planejamento estratégico: análise SWOT". **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas**, vol. 8, n. 01, 2015.

FERREIRA JÚNIOR, R. R.; SANTA RITA, L. P. **Impactos da Covid-19 na Economia**: limites desafios e políticas. Cadernos de Prospecção, v. 13, n. 2, 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

G1 . **Primeira morte por coronavírus no Brasil aconteceu em 12 de março, diz Ministério da Saúde.G1.** Disponível em:

<<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/06/27/primeira-morte-por-coronavirus-no-brasil-aconteceu-em-12-de-marco-diz-ministerio-da-saude.ghtml>> Acesso em: 04 de out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (**IBGE**).Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28402-pesquisa-pulso-empresa-62-4-das-empresas-foram-afetadas-negativamente-pela-pandemia-na-segunda-quinzena-de-junho>> Acesso em: 3 set. 2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PARANHOS, LRL. **Metodologia de Pesquisa Aplicada a Tecnologia** - São Paulo; SENAI-SP Editora, 2004. 160p,:II (Série Inovação e Tecnologia: Área Metodológica da Educação)

PEREIRA, R. M.; BORINI, F.; FISCHMANN, A. A. “**Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas**”. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, vol. 6, n. 3, 2017.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

ROCHA, Roberto. **Como a pandemia do coronavírus alterou a vida de pessoas e empresas**. Startupi, 2020. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2020/05/como-a-pandemia-do-coronavirus-alterou-a-vida-de-pessoas-e-empresas/>> Acesso em: 04 de out. 2020.

SANTOS, A. R. **Metodología Científica: a construção de um conhecimento**. Saraiva.São Paulo, 2005.

SEBRAE. **10 Tendências do Marketing Digital**.SEBRAE.Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-tendencias-de-marketing-digital,ae2451f30ec01710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 07 de set. 2020.

SILVA, J. C. **Gerência de vendas: visão de um profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VALLE, ALBERTO - **Marketing Digital para pequenas Empresas**. Disponível em:
<<http://www.albertovalle.com.br/marketing-digital-para-pequenas-empresas/>> Acesso em: 08
mar. 2016.