

## **STUDIO BELLA HAIR: QUAL O PRÓXIMO PASSO?**

Preparado pela acadêmica Patrícia Alves Favarin

Orientador: Prof. Dr. Diego Passoni

Recomendado para a disciplina de Empreendedorismo.

### **RESUMO**

Isabela é uma jovem batalhadora que em uma circunstância da vida acabou abrindo um salão de beleza em sua garagem há quase cinco anos. Em função da qualidade do seu trabalho e pela crescente demanda do mercado por novos serviços de beleza, ela se encontra em um dilema. Esse é o momento de expandir o seu negócio? As dúvidas, incertezas e riscos são inerentes de qualquer decisão empresarial, mas essa tomada de decisão pode ser a mais importante de toda a vida profissional de Isabela. No lugar dela o que você faria e quais estratégias você utilizaria para ser bem sucedido em sua escolha?

**Palavras-chave:** Estratégia de expansão. Tomada de decisão. Identificação de Oportunidades. Empreendedorismo.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### **APRESENTAÇÃO**

Isabela é uma garota de classe média que vive em um bairro de subúrbio na cidade de Tubarão – SC. Mora com seus pais e sua irmã mais velha, desde muito nova precisou batalhar e ao completar 14 anos a mesma deu início a um estágio em um salão de beleza no qual trabalhou durante 3 anos para ajudar em casa. No entanto, não tinha perspectiva de crescimento e não vislumbrava o surgimento de uma oportunidade para crescer na empresa.

Ao enfrentar essa comum situação na vida do trabalhador brasileira, ela buscou uma alternativa para melhorar sua vida profissional e empreender em um setor que já detinha conhecimento. Com apoio e ajuda seus dos pais, decidiram reformar a garagem de casa e transformá-la em um salão de beleza para atender conhecidas da família. A ideia que começou de forma simples e singela atendendo algumas amigas mais próximas, com o passar do tempo e em função do boca a boca e indicações de suas clientes, o fluxo segue aumentando

gradativamente. Com o crescimento da clientela aumentou também o nível de exigência das mesmas que passaram a solicitar serviços que Isabela não fazia.

Diante dessa situação e demanda de suas novas clientes era necessário pensar e estruturar algo para não deixá-las insatisfeitas e quem sabe até aproveitar essas sugestões para traçar um caminho de crescimento e expansão do seu negócio.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A indústria da beleza no Brasil movimentou mais de 30 bilhões de dólares no ano de 2015 e se posicionou como o quarto país com maior consumo no setor do mundo, chegando a sólidos 7,1% do faturamento mundial da indústria. Com isso o Brasil está apenas atrás dos Estados Unidos, China e Japão em gastos com higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, obtendo mais que o triplo da movimentação do segundo lugar da América Latina, o México. (EUROMONITOR, 2015).

Entre 2015 e 2019, o mercado de Beleza e Cuidados Pessoais deve continuar a crescer, mas com taxas moderadas quando comparadas com números dos últimos anos. Segundo relatório da ABIHPEC (2016) o crescimento médio anual é de 13% entre 2010/2014. Esse crescimento menor é causado principalmente pela forte crise econômica que o Brasil vive, inflação anual em dois dígitos, alto valor de impostos, desaceleração do crédito e renda. No entanto, a categoria de cosméticos mostra o maior crescimento quando comparada a perspectiva de outras áreas de consumo 63% entre 2015 e 2019.

O crescimento apresentado nos últimos anos e a perspectiva dos próximos no faturamento do setor teve efeito direto na quantidade de empresas da indústria, em específico empresas estudadas nesse caso, salões de beleza. De acordo com pesquisa realizada pela Associação Nacional de Comércio de Artigos de Higiene Pessoal e Beleza (ANABEL, 2010), entre os anos de 2005 e 2010 o número de salões de beleza no Brasil cresceu extraordinários 78%, saindo de 309 mil para 505 mil estabelecimentos em todo o território nacional. Além destes o relatório da ABIHPEC (2016) que houve um crescimento de mais de 600% no número de cabeleireiros registrados como microempreendedores individuais (MEI) em um período de cinco anos, saltando de 59.071 profissionais em 2010 para 358.167 no ano de 2015.

Com o aumento da quantidade de profissionais e empresas abrindo no setor mês a mês, a tendência é que o próprio mercado passe a exigir cada vez mais qualificação desses prestadores de serviços. Como Kotler, Hayes e Bloom (2002) frisam a qualidade da prestação

de um serviço só pode ser mensurada a partir do ponto de vista do cliente, com o aumento na oferta desse serviço o cliente está se tornando mais exigente e aumentando o seu referencial perceptivo de qualidade.

Portanto apesar das dificuldades apresentadas por toda a economia brasileira nos últimos anos, que também está ocorrendo no setor da beleza em 2016, existem muitas oportunidades para quem quiser e buscar empreender com conhecimento, eficiência, eficácia e de forma qualificada em todo o território nacional.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

Aos 14 anos Isabela iniciou um estágio em um salão de beleza chamado Alessandra Cabeleireira, começou a atender no balcão e como haviam períodos em que o movimento era grande, a cabeleireira responsável pelo salão ensinou a Isabela técnicas para que a mesma pudesse ajudar evitando que não tivessem clientes insatisfeitas com atrasos.

Conforme o tempo foi passando Isabela foi aprimorando suas habilidades e passou a fazer mais trabalhos no salão, começou secando e logo depois fazia escova, corte e penteados. Apesar do trabalho duro Isabela ainda era estagiária e tinha um salário muito baixo, o salão também ficava longe de sua casa e ela sentiu que não era valorizada como merecia, que não teria oportunidades de grande crescimento na empresa e decidiu então procurar outro trabalho no ramo.

Com 16 anos Isabela recebeu a oportunidade em um novo salão próximo a sua casa, onde começou como manicure e logo depois passou a atender novamente penteados, maquiagem, corte e outros trabalhos de maior complexidade. Por exigência da proprietária, Isabela teve que comprar seus próprios aparelhos e cadeiras para atender dentro do salão em que trabalhava e pouco tempo depois devido a um desentendimento entre ambas, Isabela resolveu deixar aquele salão. Muito triste e decepcionada teve que levar tudo o que havia comprado para guardar na casa do seu pai e chegou a pensar em desistir do ramo da beleza, porém suas amigas, conhecendo a qualidade dos seus trabalhos, começaram a solicitar atendimentos a domicílio ou iam até a casa de Isabela para que pudessem ser atendidas por ela.

Alguns meses se passaram nessa situação e com isso o pai de Isabela deu a ideia de montar um pequeno salão na garagem da casa, pois os aparelhos e cadeiras mais caras ela já possuía e faltava apenas poucas coisas, como alguns produtos de cabelo e unha. Atendendo algumas de suas amigas e vizinhas, Isabela resolveu então abrir seu próprio salão de beleza na

garagem de sua casa, sem plano de negócios, conhecimento de gestão ou contabilidade, mas extremamente motivada pois sabia que era essa sua vocação.

Começou a se especializar em cursos profissionalizantes como técnicas de penteados, mechas e hidratação de diversos tipos, desde botox até hidratação fio a fio com plástica, entre outros cursos Isabela esteve também em um seminário de beleza onde foram ensinadas várias técnicas de tintura, manicure e pedicure, cortes para cada tipo de rosto e assim foi expandindo seu conhecimento. Com isso logo depois começou a atender mais clientes e assim pode colocar mais serviços em seu salão, como pintar, fazer mechas, hidratação, cauterização, se profissionalizou em depilação também, porém não tinha espaço no seu salão para realizar este trabalho. A partir desse momento e com ajuda de seus pais iniciou sua carreira com seu próprio negócio ao fundar o Studio Bella Hair.

## **FATOS**

Com o grande crescimento de clientes que vinha tendo e já no limite de sua estrutura, Isabela tinha um dilema a resolver, pois não possui formação em todas áreas necessárias e nem conhecimentos de administração para gerir um negócio de maior porte, no entanto muitos clientes vinham questionando sobre novos serviços, como espaço para noiva, depilação, massagem, depilação e estética fácil como esfoliação, limpeza profunda, extração de cravos e espinhas e cada uma das novidades que surge no setor todo mês

A irmã mais velha de Isabela, chamada Juliana tinha formações em cursos de beleza, como estética, tipos de depilação, massagens estéticas, sendo assim ofereceu ajuda a ela, porém a garagem da casa que ambas moravam e onde se localizava na garagem da casa o salão de beleza, é muito pequena, necessitava de reformas e teria que fazer uma grande expansão para conseguir ter mais espaço de atendimento.

Atrás da sua garagem ela possui uma pequena área livre que poderia realizar um “puxadinho” da garagem, fazer uma reforma para expandir o espaço do salão e assim sua irmã lhe ajudaria dividindo o trabalho e, a parte menos interessante, o lucro. Com essa divisão do trabalho tinha o risco de as clientes do salão não aprovarem o trabalho de sua irmã ou terem a preferência por Isabela, como também questões de cunho mais pessoal e familiar sempre envolta quando se mistura negócio com parentes.

Isabela tinha também a opção de alugar um novo local em outro bairro, fazendo um estudo de campo para localizar um local onde pudesse atender suas clientes e atrair novas clientes, porém para isso iria precisar de um bom dinheiro para o investimento inicial em

estrutura física, equipamentos e comunicação visual, tal como para os novos custos mensais como aluguel maior, mais gastos cotidianos e todo o risco inerente a essa expansão. Portanto apesar dessa oportunidade oferecer crescimento, de atender a demandas de suas atuais e novas clientes está também cheia de riscos e de fazer com que ela perca tudo o que conquistou com seu esforço.

Para alugar um novo local, tendo os custos de reforma, aquisição de novos equipamentos e produtos ela pensou em procurar um novo sócio capitalista, que investiria esperando retorno financeiro, no entanto sem ingerência no cotidiano da empresa.

Cogitou também a opção de procurar um sócio que participasse dos lucros e trabalhasse junto a ela no salão, como sua irmã, ou outra pessoa especializada na área e que tivesse direito a uma quota para iniciar um novo salão junto com Isabela, mas o risco de entrar em uma sociedade e todas as situações que envolvem ter um relacionamento profissional não lhe apetecia muito.

Pesquisando outras formas de levantar recursos, Isabela pensou também em fazer um financiamento com um banco para que pudesse obter o dinheiro necessário para a mudança sem um sócio capitalista e assim continuar seu trabalho como no salão atual trabalhando sozinha, mas caso sua ideia não saia como o imaginado corre o risco de perder tudo e ainda ficar endividada.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Isabela tem duas certezas: suas clientes gostam muito dos serviços que ela presta atualmente, no entanto estão cada vez mais demandando que ela passe a oferecer novos serviços. Toda escolha em um negócio envolve riscos e ela possui uma gama de opções que vem refletindo há algum tempo em seu nível de ansiedade, portanto ela precisa tomar uma decisão de qual deve ser o próximo passo a dar nesse momento.

Caso você tivesse na situação de Isabela, o que você faria? Decidiria expandir o seu negócio? Se sim, como? Quais estratégias você utilizaria para ser bem-sucedido em sua escolha? Seja o mais detalhista possível em sua sugestão para ajudar nossa colega.

## **REFERÊNCIAS**

EURO MONITOR 2015. Disponível em: <<http://go.euromonitor.com/event-wtm-global-trends-report-2015.html>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

KLOTTER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. Tradução de Eduardo Lasserre. 2. ed. São Paulo: Manole , 2002.

MARQUES, Claudio. Em crescimento, setor de beleza atrai [Internet]. São Paulo: **O Estado de São Paulo**, 2013. Disponível em:  
<<http://economia.estadao.com.br/blogs/suaoportunidade/em-crescimento-setor-de-belezaatrai/>>. Acesso em: 15 out. 2016 .

RELATÓRIO ABIHPEC. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-4jun2016.pdf>>.\_  
Acesso em: 15 out. 2016.

Mesmo com a crise, setor de beleza e estética deve movimentar R\$ 9 bi em 2015. Acesso em: 10 out. 2016. Disponível em:  
<[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/07/26/internas\\_economia,672277/mesmo-com-a-crise-setor-de-beleza-e-estetica-deve-movimentar-r-9-bi.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/07/26/internas_economia,672277/mesmo-com-a-crise-setor-de-beleza-e-estetica-deve-movimentar-r-9-bi.shtml)>.

De olho no Mercado. Acesso em: 2 set 2016. Disponível em:  
<<http://www.deolhonomercado.com.br/economia/beleza-cia-setor-de-cosmeticos-prepara-estrategias-para-2016>>.

SEBRAE – Vale a pena montar um salão de beleza ? Acesso em: 02 de set. 2016. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vale-a-pena-montar-um-salao-de-beleza,efb8d62b2b886410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> .

Crescimento dos serviços de beleza dá oportunidade a novos empresários. Disponível em:  
<<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/crescimento-dos-servicos-de-beleza-da-oportunidade-a-novos-empresarios-e-servicos-sem-hora-marcada>>  
Acesso em: 02 de set. 2016.

## ANEXOS

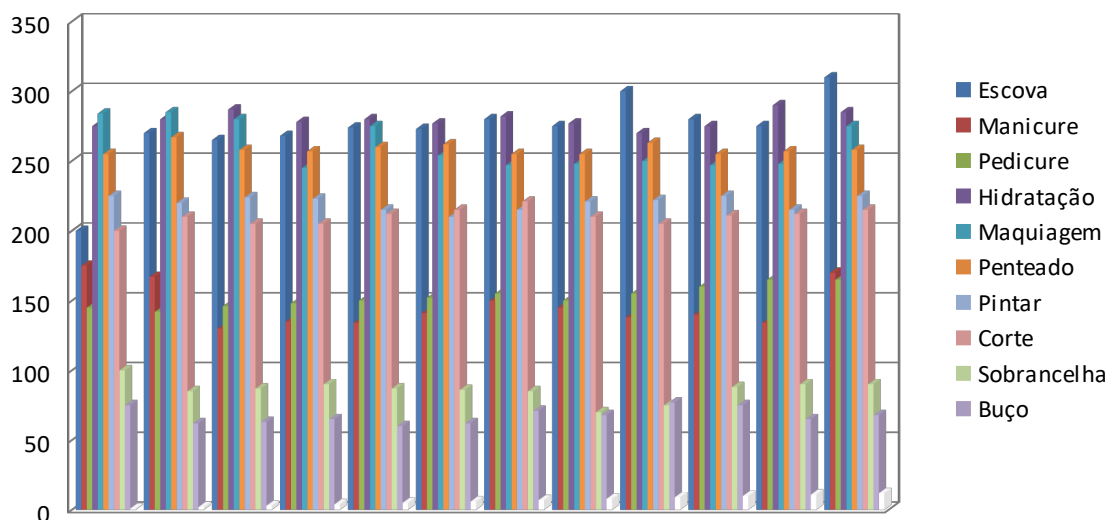
### Anexo 1 – Faturamento 2014 por serviço

	Faturamento/2014											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Escova</b>	R\$ 200,00	R\$ 270,00	R\$ 265,00	R\$ 268,00	R\$ 274,00	R\$ 273,00	R\$ 280,00	R\$ 275,00	R\$ 300,00	R\$ 280,00	R\$ 275,00	R\$ 310,00
<b>Manicure</b>	R\$ 175,00	R\$ 167,00	R\$ 130,00	R\$ 135,00	R\$ 134,00	R\$ 141,00	R\$ 150,00	R\$ 145,00	R\$ 138,00	R\$ 140,00	R\$ 134,00	R\$ 170,00
<b>Pedicure</b>	R\$ 145,00	R\$ 142,00	R\$ 146,00	R\$ 148,00	R\$ 150,00	R\$ 152,00	R\$ 155,00	R\$ 150,00	R\$ 155,00	R\$ 160,00	R\$ 165,00	R\$ 165,00
<b>Hidratação</b>	R\$ 275,00	R\$ 280,00	R\$ 287,00	R\$ 278,00	R\$ 280,00	R\$ 277,00	R\$ 282,00	R\$ 277,00	R\$ 270,00	R\$ 275,00	R\$ 290,00	R\$ 285,00
<b>Maquiagem</b>	R\$ 284,00	R\$ 285,00	R\$ 280,00	R\$ 245,00	R\$ 275,00	R\$ 254,00	R\$ 247,00	R\$ 248,00	R\$ 250,00	R\$ 247,00	R\$ 248,00	R\$ 275,00
<b>Penteadó</b>	R\$ 255,00	R\$ 267,00	R\$ 258,00	R\$ 257,00	R\$ 260,00	R\$ 262,00	R\$ 255,00	R\$ 255,00	R\$ 263,00	R\$ 255,00	R\$ 257,00	R\$ 258,00
<b>Pintar</b>	R\$ 225,00	R\$ 220,00	R\$ 224,00	R\$ 223,00	R\$ 215,00	R\$ 210,00	R\$ 215,00	R\$ 221,00	R\$ 222,00	R\$ 225,00	R\$ 215,00	R\$ 225,00
<b>Corte</b>	R\$ 200,00	R\$ 210,00	R\$ 205,00	R\$ 205,00	R\$ 212,00	R\$ 215,00	R\$ 221,00	R\$ 210,00	R\$ 205,00	R\$ 211,00	R\$ 212,00	R\$ 215,00
<b>Sobrancelha</b>	R\$ 100,00	R\$ 85,00	R\$ 87,00	R\$ 90,00	R\$ 87,00	R\$ 86,00	R\$ 85,00	R\$ 70,00	R\$ 75,00	R\$ 88,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00
<b>Buçó</b>	R\$ 75,00	R\$ 62,00	R\$ 63,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 62,00	R\$ 71,00	R\$ 68,00	R\$ 77,00	R\$ 75,00	R\$ 65,00	R\$ 68,00
<b>Faturamento</b>	R\$ 1.934,00	R\$ 1.988,00	R\$ 1.945,00	R\$ 1.914,00	R\$ 1.947,00	R\$ 1.932,00	R\$ 1.961,00	R\$ 1.919,00	R\$ 1.955,00	R\$ 1.956,00	R\$ 1.951,00	R\$ 2.061,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### Anexo 2 – Proporção de faturamento por serviço

FoFF



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

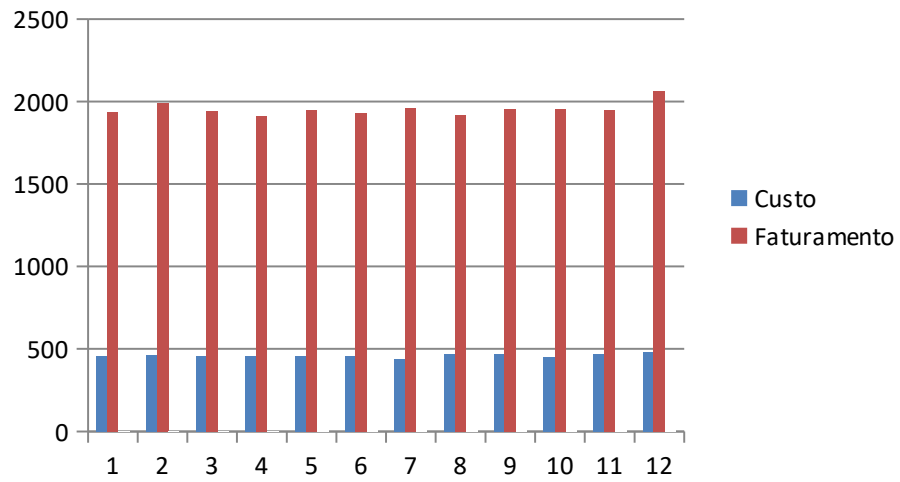
### Anexo 3 – Planilha custos 2014

	Custo/2014											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Escova	R\$ 65,00	R\$ 55,00	R\$ 67,00	R\$ 60,00	R\$ 64,00	R\$ 65,00	R\$ 55,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00
Manicure	R\$ 55,00	R\$ 50,00	R\$ 45,00	R\$ 57,00	R\$ 50,00	R\$ 55,00	R\$ 48,00	R\$ 50,00	R\$ 55,00	R\$ 50,00	R\$ 60,00	R\$ 55,00
Pedicure	R\$ 66,00	R\$ 65,00	R\$ 64,00	R\$ 62,00	R\$ 60,00	R\$ 57,00	R\$ 60,00	R\$ 62,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 57,00	R\$ 62,00
Hidratação	R\$ 60,00	R\$ 68,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00	R\$ 70,00	R\$ 64,00	R\$ 65,00	R\$ 60,00	R\$ 65,00	R\$ 70,00	R\$ 75,00
Maquiagem	R\$ 70,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 78,00	R\$ 75,00	R\$ 70,00	R\$ 74,00	R\$ 75,00	R\$ 78,00	R\$ 70,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Penteado	R\$ 45,00	R\$ 48,00	R\$ 45,00	R\$ 47,00	R\$ 52,00	R\$ 48,00	R\$ 47,00	R\$ 50,00	R\$ 53,00	R\$ 47,00	R\$ 48,00	R\$ 50,00
Pintar	R\$ 45,00	R\$ 47,00	R\$ 45,00	R\$ 46,00	R\$ 47,00	R\$ 46,00	R\$ 45,00	R\$ 48,00	R\$ 45,00	R\$ 44,00	R\$ 40,00	R\$ 45,00
Corte	R\$ 25,00	R\$ 27,00	R\$ 26,00	R\$ 25,00	R\$ 20,00	R\$ 25,00	R\$ 24,00	R\$ 26,00	R\$ 25,00	R\$ 26,00	R\$ 27,00	R\$ 28,00
Sobrancelha	R\$ 11,00	R\$ 12,00	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 11,00	R\$ 12,00	R\$ 10,00	R\$ 11,00	R\$ 12,00	R\$ 11,00	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Buço	R\$ 15,00	R\$ 14,00	R\$ 15,00	R\$ 12,00	R\$ 11,00	R\$ 10,00	R\$ 12,00	R\$ 14,00	R\$ 16,00	R\$ 15,00	R\$ 17,00	R\$ 15,00
<b>Custo</b>	<b>R\$ 457,00</b>	<b>R\$ 461,00</b>	<b>R\$ 457,00</b>	<b>R\$ 459,00</b>	<b>R\$ 455,00</b>	<b>R\$ 458,00</b>	<b>R\$ 439,00</b>	<b>R\$ 466,00</b>	<b>R\$ 469,00</b>	<b>R\$ 453,00</b>	<b>R\$ 466,00</b>	<b>R\$ 482,00</b>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.



#### Anexo 4 – Relação receita x custos 2014



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

**PROFESSIONAL EDUCATION:  
O DILEMA ENTRE OS PROJETOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

Preparado pelos acadêmicos Diego Goulart Lima, Josimar Simão Nunes, Kananda de Souza Garcia, Karolina Lopes Urbano, Matheus Machado, Rafaela Bonifácio Daufenback.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Fernanda Kempner Moreira.

Recomendado para as disciplinas de Planejamento Estratégico, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo.

**RESUMO**

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um dilema para boa parte dos profissionais. Essa escolha é particularmente mais complicada quando se dono do próprio negócio, o que exige um tempo de dedicação maior do que um funcionário qualquer. Henrique é um empreendedor visionário que desde cedo encarou com sucesso os desafios profissionais e pessoais que lhe foram impostos pela vida. Entretanto, a luta pelo equilíbrio parece estar mais cansativa a cada dia, o que o levou a um momento de decisão crucial.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Planejamento estratégico. Equilíbrio pessoal. Administração do Tempo.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

**APRESENTAÇÃO**

Henrique Paes de Medeiros é um jovem promissor que aos dezesseis anos de idade já havia decidido o seguimento de negócio que queria atuar. Trabalhava em uma Instituição de ensino e adquiriu toda experiência necessária para criar sua própria marca. Seu sonho era abrir várias empresas pelos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, unidades próprias ou franqueadas.

Abriu sua primeira unidade na cidade de Torres (RS), no ramo de escolas privadas de cursos profissionalizantes, ofertando cursos na área de informática e administração. Ao longo de oito anos de fracassos e sucessos, o empresário constituiu mais de dez unidades nos dois estados almejados no planejamento inicial.

O que Henrique não esperava é que seus sonhos mudariam completamente com o nascimento de seus dois filhos, o que lhe fez perceber que seu tempo estava totalmente voltado ao trabalho.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

As escolas de informática tiveram seu grande *boom* na década de 1990, quando as máquinas de escrever foram dando espaço para a introdução dos computadores. Inicialmente o público procurava essas Instituições para aprender digitação e alguns poucos programas.

Na era do conhecimento e da tecnologia da informação (TI) é praticamente inconcebível que um profissional não tenha conhecimento em informática. “A importância de capacitar esses alunos é de tamanha importância no mundo moderno que diversos organismos internacionais como o Banco Mundial, o Fórum Econômico Mundial e o G-8 vêm trabalhando na busca de soluções e no alerta para os perigos do analfabetismo digital” (CPT, 2016a).

Apesar desse conteúdo ter sido acoplado a diversos projetos pedagógicos das escolas tradicionais, as escolas de informática ainda garantem uma fatia do mercado de ensino, através da inovação nos serviços. Houve uma mudança no público-alvo, exigindo que a escola ofereça: qualificação para o mercado de trabalho, capacitação em empresas, introdução para crianças, e aprofundamento para quem já tem conhecimento de informática. Há a possibilidade de adentrar nestas quatro áreas ou especializar-se em algumas delas (CPT, 2016b).

Para se destacar neste mercado é interessante disponibilizar cursos flexíveis, com módulos complementares e possibilidade de aprendizado à distância, o que leva o professor a adequar as aulas à conveniência dos alunos, sem afetar a qualidade de aprendizado. Outro nicho de mercado rentável é o treinamento autorizado, através da parceria com fabricantes de hardware e desenvolvedores de softwares. “A associação com grandes nomes da tecnologia confere uma grife à escola e funciona como uma autenticação de qualidade, garantindo um mercado consumidor de cursos e treinamentos” (SEBRAE, 2016).

Há ainda a possibilidade de convênios com empresas para colocação de alunos aprovados no mercado de trabalho, oferta de pacotes de cursos para a formação profissional em forma de carreiras, oferta de cursos com didática especializada em determinados públicos-alvo - crianças, adolescentes, idosos (SEBRAE, 2016).

O mercado de treinamento em TI registra uma evolução acentuada nos últimos anos. Dados da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) apontam um crescimento das empresas de treinamento (nas quais se enquadram as escolas de informática) de 1,9% em 2015 em relação ao ano anterior (ABES, 2016).

Entretanto, observa-se uma carência de cursos específicos para a complementação na formação de pessoal técnico e executivo na área de gestão de tecnologia, cada vez mais solicitada para apoiar as estratégias organizacionais. “Atualmente, o segmento de atuação das escolas de informática é extremamente competitivo, sem espaço para os amadorismos dos antigos cursos de computação” (SEBRAE, 2016). Qualidade e custos são fundamentais para a manutenção destas empresas no setor.

É importante que as escolas de informática estejam atentas ao mercado, já que as necessidades em educação de TI têm o mesmo dinamismo da evolução destas tecnologias. As demandas sofrem alterações constantes, o que exige que as escolas estejam em constante aperfeiçoamento para poder acompanhar as novas tendências.

Segundo o Sebrae (2016) o investimento inicial varia de acordo com o porte do empreendimento. Uma escola de informática estabelecida numa área de 50m<sup>2</sup> exige um investimento inicial estimado em R\$ 30 mil, aproximadamente, a ser alocado majoritariamente nos seguintes itens: abertura da empresa; marketing inicial; softwares de treinamento; estoque inicial; e reforma do local, com móveis, materiais de escritório, telefone, aparelho de fax, mesas de computador, cadeiras, microcomputadores, impressora, datashow.

## **A EMPRESA**

Aos treze anos, Henrique Paes de Medeiros iniciou pequenos cursos de informática para seu próprio aprendizado. Porém, seu pai, Lauro, enfrentou uma crise financeira, o que levou Henrique a vender frutas para ajudar nas despesas domésticas e a custear seus cursos. Foi neste período que ele conseguiu um estágio em uma Instituição de ensino, e começou a trabalhar na área que realmente lhe interessava, e adquirindo o conhecimento necessário para iniciar seu planejamento profissional.

Aos dezesseis anos, o estagiário conseguiu se efetivar na área de vendas da organização, já que durante o período de estágio destacou-se na função de rematricular os de alunos. A cada ano o jovem elevou seu desempenho, garantindo-lhe a oportunidade de se tornar sócio da escola que se localizava na cidade de Farroupilhas (RS). Lá ele se dedicou até ter condições financeiras suficientes para abrir uma empresa com marca própria.

Anos depois, se mudou para Torres (RS), onde optou por abrir seu próprio negócio, fundando sua primeira escola de cursos na área de informática (em geral) e na área administrativa. A Profisisonal Education nasceu com a proposta de preparar os estudantes para o mercado de trabalho de forma mais rápida do que uma graduação. Abrir o próprio negócio gera muitas expectativas e dificuldades, e não foi diferente com Henrique. Com suas economias, alugou uma pequena sala no centro da cidade, comprou cinco computadores novos e custeou os primeiros meses da organização. Um de seus primos, já formado na área de informática, lecionou as primeiras aulas sem cobrar o salário para que Henrique conseguisse se organizar financeiramente.

Depois de legalizar seu negócio como Microempreendedor Individual (MEI) pode contratar seu primo como funcionário e então passou a remunerá-lo adequadamente. Passados alguns meses Henrique já possuía cerca de 120 alunos inscritos em cursos regulares de duas a três vezes na semana. Foi assim que Henrique alterou a forma jurídica do negócio para Simples Nacional e conseguiu contratar mais um professor e uma secretária para realizar as matrículas e contratos, antes sua função. Comprou também mais cinco computadores e negociou a compra da sala, até então alugada.

Entretanto, fatos pessoais ocorreram e ofuscaram a visão empreendedora de Henrique. Descobriu que seu pai estava com câncer, o que o levou a dedicar mais tempo para a família, sem contar na ajuda financeira para sua mãe. Com menos tempo para os negócios as coisas começaram a decair e o empreendimento não parecia ir tão bem. Um dos professores pediu demissão, o que gerou gastos e diminuição nas aulas, e posterior cancelamento de algumas matrículas.

A situação continuou assim por um ano até que seu pai estabilizou o quadro de saúde e Henrique pode novamente se dedicar à sua empresa. Com a redução das despesas familiares e com o aumento do tempo aplicado ao negócio, Henrique pode fazer contratações e planejamentos. Elaborou um plano de negócios, definiu missão, visão e metas, contratou novos professores, resgatou alunos que haviam desistido e disponibilizou assistência aos que estavam terminando, equilibrou as receitas com os gastos, e aumentou seus lucros, e investiu pesado em divulgação.

Quando a situação parecia estável viu que sua maior possibilidade de divulgação e credibilidade era uma nova filial sugerida por um de seus professores, que pediu para administrá-la, o que levou Henrique a abrir a filial de Teutônia (RS). Aumentou a oferta de novos cursos proporcionando uma elevação na quantidade de alunos em ambas as filiais.

Apesar do crescimento e aparente sucesso, mais um problema lhe surgiu. O seu sistema de matrículas era desatualizado e estava excluindo alguns alunos, gerando falta de pagamento e grandes furos na contabilidade, serviços que precisavam ser vistos antes que aumentasse seu prejuízo. A troca de todo o sistema e recadastro dos alunos lhe custou tempo e uma quantia considerável de dinheiro, resultando numa instabilidade financeira por um bom tempo.

Henrique precisou de meses para se estabilizar e voltar com as atividades normais. Seus rendimentos foram subindo, gerando uma margem de lucro crescente, suas empresas possuíam aparelhagem completa e Henrique investiu na qualificação de seus professores. Surgiu então a oportunidade de abrir novas duas franquias, fato que vislumbrava o sucesso dos negócios.

Em sua vida pessoal, depois de todos os problemas que havia passado, decidiu casar-se com a mulher que estava namorando, a mesma secretária que trabalhava na escola onde estagiou e que agora era sua secretária. Com uma vida financeira estável o casal procurava dedicar mais tempo para passeios, viagens e encontros com amigos, apesar dos negócios ocuparem a maior parte do seu tempo.

O empreendimento crescia com novas filiais, novos professores e sócios que o auxiliavam. Sua escola era conhecida na região como referência em cursos profissionalizantes. Após cinco anos, Henrique já possuía onze unidades de sua escola nas cidades de Carlos Barbosa (RS), Teutônia (RS), Monte Negro (RS), São Leopoldo (RS), Cachoeirinha (RS), Teresópolis (RS), Araranguá (SC), Tubarão (SC), Palhoça (SC), Imbituba (SC), Laguna (SC) e Criciúma (SC).

Durante este período, o empresário aumentou a grade de cursos, ofertando cursos na área da beleza (maquiagem e designer de sobrancelhas, depilação profissional, estética básica e avançada, massoterapia profissional, manicure e pedicure, cabeleireiro profissional e penteados avançados), saúde (atendente de farmácia e auxiliar odontológico), medicina animal (auxiliar veterinário e profissional em pet shop), elétrica profissional e mestre-de-obras.

Com várias unidades em funcionamento, Henrique possuía sócios nas unidades de Tubarão (SC), Imbituba (SC), Laguna (SC), Araranguá (SC) e Criciúma (SC). As unidades de

Cachoeirinha (RS), Teresópolis (RS) e Monte Negro (RS) eram franquias (usavam apenas a marca).

Sua esposa auxiliava e treinava as recepcionistas de todas as unidades. A vida do casal sempre foi muito corrida, e Henrique começou a perceber que seu corpo já não suportava mais o ritmo tumultuado. Um dos agravantes para o cansaço era a distância entre as filiais (algumas com mil quilômetros de diferença), o que o obrigava a viajar muito para estar presente na rotina das unidades.

Apesar de toda essa correria recebeu uma notícia familiar agradável, mas que aumentou suas responsabilidades: a esposa descobriu que estava grávida. Entretanto, por se tratar de uma gravidez de risco, não poderia mais ajudá-lo como antes. Com esse novo acontecimento, o empresário decidiu renegociar algumas unidades.

Henrique tinha um sócio, Felipe, que tinha ações nas unidades de Imbituba (SC), Tubarão (SC), Laguna (SC) e Torres (RS). Henrique decidiu então vender sua parte das unidades de Tubarão, Laguna, Imbituba e comprar a parte de Felipe da unidade de Torres, deixando-o com a parte sul de Santa Catarina.

Em São Leopoldo (RS) optou por negociar diretamente com seu cunhado, que já gerenciava a unidade. Na unidade de Teutônia (RS) Henrique descobriu um grande desvio de dinheiro, mas decidiu apenas demitir o gerente, que era seu amigo, e encerrar os serviços na cidade. A unidade de Carlos Barbosa (RS) foi vendida para um velho amigo que estava à procura de investimentos, com todo o assessoramento necessário para o novo proprietário prosseguir com o negócio. Para as unidades franqueadas o empresário optou em continuar dando suporte, só que reduzindo significativamente sua frequência de visitas.

Com o repasse das unidades, Henrique conseguiu mais tempo, analisou com maior detalhamento seu negócio e percebeu que boa parte de seu esforço era em vão, já que ele se dedicava igualmente para todas as unidades e que não rendiam o esperado, sem contar nos deslocamentos exaustivos.

Nas unidades que ficaram sob a responsabilidade de Henrique (Torres, Araranguá, Criciúma e Palhoça) não haviam outros sócios, mas sim gerentes. Alguns comportavam-se como sócios, outros não possuíam experiência suficiente para a tomada de decisões importantes, o que acarretava em maior trabalho para o empresário que precisava se deslocar para uma assistência maior à estas. Quando o empresário se deu conta, seu sonho havia mudado completamente.

## **FATOS**

Um dos grandes desafios dos executivos das organizações é a conciliação do tempo dedicado aos negócios e à vida pessoal. Em um ambiente altamente dinâmico, em que as pessoas não têm mais horário e local fixos para trabalhar, os negócios assumiram uma proporção que nem sempre satisfaz a essa dualidade.

Há os que optam pelo trabalho com a justificativa de oferecer aos seus familiares melhores condições de vida e um padrão confortável de educação, lazer e oportunidades. E os que optam pela vida pessoal, por acreditarem que o tempo dedicado à família não deve ser desperdiçado pois não pode ser recuperado em caso de perda. Tão importante quanto dedicar-se aos negócios é dedicar tempo para o descanso, o lazer e o convívio familiar, o que leva esses executivos a uma difícil decisão. “Embora o discurso vigente seja a valorização das pessoas e humanização do trabalho, a prática (infelizmente) tem demonstrado o contrário: muitos relatam que a cada dia está mais difícil conciliar todas suas atividades”. (MARTINS, 2013). Equilíbrio é o grande desafio.

Para Henrique, as coisas começaram a ficar mais difíceis, com sua família agora formada por esposa e dois filhos. Ele sonhava e se organizava para passar mais tempo com a família, o que não estava acontecendo. Precisava manter o padrão de vida e começou a perceber que isso era possível com menos unidades, desde que elas estivessem bem organizadas.

Com a escola de Palhoça (SC) o empresário não se preocupava, já que a gerente responsável era funcionária de confiança, além de trabalhar desde o início da unidade. Em Criciúma (SC) e Araranguá (SC) encontrou um sócio que se dedicava inteiramente ao negócio, e Torres (RS) o próprio Henrique gerenciava, situação que garantia certa tranquilidade sobre o andamento da empresa.

Até então, Henrique se encontrava com tempo para o planejamento de suas próximas ações e tomada de decisões. Só que ele foi surpreendido com o pedido de demissão da sua gerente de Palhoça, que estava há três anos sem férias.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Tendo em vista as informações relatadas sobre a vida de Henrique, suas lutas e seus conflitos para dar continuidade ao seu negócio sem prejudicar sua vida pessoal, coloque-se no lugar do empresário, reflita e responda as perguntas a seguir:



- a) Um dos grandes desafios da vida de Henrique sempre foi equilibrar a vida pessoal e o sucesso nos negócios. Como Henrique pode garantir esse equilíbrio?
- b) Com o pedido de demissão da gerente de Palhoça, que decisão a respeito dessa unidade Henrique deve assumir?

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. (1997, Autumn/Fall). **What makes a good case?** ECCHO –The Newsletter of the European Case Clearing House, (17), 4-7. Recuperado em 29 março, 2007 Disponível em: <http://www.ecch.com/about/read-eccho.cfm>. Acesso em 10 abr. 2016.

ABES (São Paulo) (Org.). **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**. São Paulo: Abes - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2016. 24 p. Disponível em: [http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados 2011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf](http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf). Acesso em: 26 set. 2016.

CPT. **Escola de informática é oportunidade de empreender**. Disponível em: <http://www.cpt.com.br/cursos-informatica-manutencaodeequipamentos/artigos/escola-de-informatica-oportunidade-de-empreender>. Acesso em: 26 set. 2016a.

CPT. **Escola de informática: definir o público-alvo é fundamental para o sucesso do negócio**. Disponível em: <http://www.cpt.com.br/noticias/escola-de-informatica-definir-o-publico-alvo-e-fundamental-para-o-sucesso-do-negocio>. Acesso em: 26 set. 2016b.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. pp. 471-490. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Carlos Wizard. **Eu, família e trabalho: como administrar essa relação?**. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/eu-familia-e-trabalho-como-administrar-essa-relacao/73064/>. Acesso em: 26 set. 2016.

ROESCH, Sylvania. **Revista de Administração contemporânea**. vol.11 no.2 Curitiba Apr./June, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000200012&script=sci_arttext). Acesso em 10 abr. 2016.

SEBRAE. Como montar uma escola de informática. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-escola-de-informatica,fb487a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>. Acesso em: 26 set. 2016.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Gerenciamento das unidades

<b>Unidade</b>	<b>Gerente/Sócio</b>
Torres	Henrique
São Leopoldo	Cunhado
Araranguá	Sócio João Vitor
Criciúma	Sócio João Vitor
Monte Negro	Franqueada
Cachoeirinha	Franqueada
Teutônia	Encerrou o negócio
Tubarão	Sócio Felipe
Imbituba	Sócio Felipe
Laguna	Sócio Felipe
Palhoça	Laura (atual gerente)
Carlos Barbosa	Velho amigo
Teresópolis	Franqueada

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### Anexo 2 - Rendimento mensal das unidades

<b>Unidade</b>	<b>Receita Média</b>	<b>Despesa Média</b>	<b>Lucro Médio</b>
Torres	42.302,00	25.080,00	17.222,00
São Leopoldo	24.195,00	14.554,00	9.641,00
Teutônia	7.442,00	6.123,00	1.319,00
Cachoeirinha	8.450,00	6.360,00	2.090,00
Monte Negro	15.412,00	10.600,00	4.812,00
Laguna	17.815,00	6.927,00	10.888,00
Araranguá	19.542,00	7.331,00	12.211,00
Tubarão	8.687,00	4.700,00	3.987,00
Imbituba	7.520,00	4.110,00	3.410,00
Criciúma	16.684,00	3.892,00	12.792,00
Palhoça	13.554,00	3.667,00	9.887,00
(CONTINUAÇÃO)			
Carlos Barbosa	12.598,00	11.225,00	1.373,00
Teresópolis	25.000,00	23.985,00	1.015,00

\* Em cinza as unidades com pouca lucratividade.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Anexo 3 - Agenda de Henrique

	Manhã	Tarde	Noite
Segunda-feira	Saída de casa às 5:45h para unidade de Teutônia para palestras nas escolas estaduais e municipais da cidade das 8:30 às 11:30.	Às 12:00h enquanto almoça responde e-mails. Após retorna para as escolas para as palestras das turmas vespertinas. Encerra às 17:00h e vai para a cidade de Imbituba.	Às 19:00h realiza uma rescisão contratual de funcionário na unidade de Imbituba, atualiza as promoções em redes sociais da marca e passa aos colaboradores. Às 00:00h vai para o hotel.
Terça-feira	Sai às 5:00h de Imbituba para a cidade de Teutônia para continuação das palestras.	Às 12:30h almoça e segue para a cidade de Palhoça.	Às 19:30h formatura da turma da Profissiona Education. Dorme em hotel da cidade.
Quarta-feira	Sai às 7:00h de Palhoça para Cachoeirinha para esclarecer dúvidas da nova franqueada.	Às 14:00h segue para Teutônia com a finalidade de terminar as palestras nas escolas. Das 17:00h às 19:00h vai para a unidade retornar as ligações e e-mails importantes.	Às 19:00h palestra para as turmas do período noturno. Às 22:00h finaliza as palestras na cidade e retorna para Torres (sua casa). Chegada às 2:30h da madrugada.
Quinta-feira	Às 8:30h sai de sua casa em direção à Florianópolis para pegar o voo que o levará para São Paulo em um seminário de escolas profissionalizantes. Passa no caminho nas unidades de Criciúma e Tubarão.	Vôo para São Paulo.	Instalação no hotel e jantar de negócios com outros empresários do mesmo seguimento.
Sexta-feira	Às 8:00h início do seminário. (Continuação)	Das 12:00h às 14:00h almoço e retorno de ligações. Em seguida, parte final do seminário.	Às 22:00h voo de São Paulo para Florianópolis. Passa a noite em hotel da cidade.
Sábado	Às 8:30h volta para Torres e almoça em casa.	Às 13:30h fica na unidade de Torres para elaboração de metas para as demais unidades e	Às 18:00h passeio com a esposa onde o assunto profissional predomina em 80% da conversa.

		promoções dos cursos.	
Domingo	Com a família.	Com a família e olha as planilhas financeiras de todas as unidades.	Dorme às 20:30h para descansar.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## **ALPHA CONTABILIDADE CONSULTORIA & ASSESSORIA: EMPREENDEDORISMO NA ÁREA CONTÁBIL**

Preparado pelos acadêmicos Rafael Zaccaron, Felipe Cardoso e Roger Pedro.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Ana Paula Matias.

Recomendado para as disciplinas de: Teoria Geral da Administração, Contabilidade e Empreendedorismo.

### **RESUMO**

Este estudo de caso conta a história de 3 amigos, que se conheceram na faculdade e resolveram juntos tornar realidade um sonho em comum, de abrir uma empresa de Consultoria e Assessoria Contábil. Este caso visa proporcionar uma melhor visão sobre o empreendedorismo no Brasil, bem como as dificuldades de se conseguir abrir uma empresa e obter sucesso, sendo jovens e inexperientes. Ainda é importante ressaltar a importância do estudo, da qualificação, e do preparo para entrar no mercado de trabalho e ser bem sucedido.

**Palavras-chave:** Estudo de Caso. Empreendedorismo. Consultoria e Assessoria Contábil.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### **APRESENTAÇÃO**

Aqui serão retratados alguns dos desafios e dificuldades que os empreendedores, principalmente os jovens enfrentam durante o percurso até o seu reconhecimento profissional.

Nesta história vamos acompanhar a trajetória de 3 amigos, com um sonho em comum, que se conheceram ainda na faculdade, de montar uma empresa na área contábil, trajetória onde a determinação, talento e persistência são abordadas de perto, bem como os riscos de abandonar as carreiras e empregos para investir em um negócio próprio com concorrentes já estabelecidos no mercado.

O caso em estudo permite que seja feita uma reflexão sobre a valorização e a dedicação a todos os tipos de pessoas e empresas, e como isso pode nos levar ao sucesso e reconhecimento. Cabe destacar também que capacitação e aperfeiçoamento são primordiais

para que se atinja os resultados desejados, e, acima de tudo que não há recompensas sem risco.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

O bacharel em Ciências Contábeis precisa, além da graduação no curso, ser aprovado no Exame de Suficiência aplicado por seu Conselho Profissional, para então conseguir seu registro e iniciar as atividades como contador.

O setor contábil no Brasil conta com 491 mil profissionais registrados e 82 mil escritórios ativos. A região Sudeste concentra metade destes contadores, seguida da região Sul, onde se passa este caso.

Esta é uma área em franca expansão no Brasil, que tem uma característica empreendedora, marcada por um número muito grande de pessoas que tem o sonho de abrir sua empresa. Muitos colocam este sonho em prática e buscam contadores para assessorá-los na abertura da empresa e na elaboração de seus registros contábeis, fornecendo importantes informações gerenciais para a tomada de decisão do gestor.

Segundo o site Empresômetro (2016) são as mais de 19 milhões de empresas em funcionamento no país, sendo que Santa Catarina está em 7º lugar na lista dos Estados com maior número de empresas, tendo um crescimento de 11,9% entre os anos de 2014 e 2015.

Porém, apesar de ser uma área com possibilidade de carreiras promissoras há sempre dificuldades para a entrada no mercado, muitas destas empresas estão há anos com os mesmos contadores, que já tem conhecimento sobre o histórico da empresa e seus registros patrimoniais, gerando certa resistência à mudança.

Por outro lado, há também um grande número de empresas sem registro, e que a medida que vão crescendo percebem a necessidade de regularização junto ao poder público para conseguir comprar de fornecedores, conseguir empréstimos ou investimentos.

## **HISTÓRIA**

Rafael, Felipe e Roger se conheceram durante o primeiro semestre da faculdade de Ciências Contábeis no ano de 2000, em Capivari de Baixo, Santa Catarina. Logo nas primeiras semanas ficaram amigos, e mantiveram relacionamento, de amizade dentro e fora da sala de aula, saindo juntos com suas namoradas e demais amigos também de sua turma da faculdade.

Durante o tempo em que estudavam, eram constantes as conversas sobre o que fazer após o término do curso, bem como o futuro de suas carreiras. Rafael, que já trabalhava na área de contabilidade em um escritório situado em sua cidade, que ficava próxima a Capivari de Baixo, pensava em se especializar profundamente na área e futuramente abrir um escritório de contabilidade diferenciado dos demais ou um escritório de consultoria voltado para grandes empresas.

Roger trabalhava em um mercado na cidade Tubarão/SC, realizando a parte contábil e fiscal do mercado, e compartilhava do mesmo pensamento que seu amigo, mas ainda assim preferia no futuro trabalhar em uma empresa privada em sua área de formação.

Felipe o mais novo, ainda não trabalhava em nenhuma atividade condizente com sua faculdade, mas comentava que após a faculdade pensava em trabalhar em alguma empresa no setor contábil ou prestar concurso público.

Após o término da faculdade no final do ano de 2003 e a formatura em março de 2004, os três seguiram seus caminhos e foram trabalhar na área de formação. Rafael continuou trabalhando no mesmo escritório em que trabalhava desde o início da faculdade, Roger continuava no mercado, e Felipe saiu da empresa onde trabalhava para embarcar na área contábil, em um escritório de contabilidade de sua cidade.

Em Setembro de 2004, durante uma reunião de amigos da faculdade os três se encontraram, colocaram o papo em dia, trocaram planos sobre o futuro, e decidiram pôr em prática a ideia que tiveram durante a faculdade, montar uma empresa de assessoria e consultoria contábil.

Desejavam ser reconhecidos e valorizados pelo seu trabalho, mas para isso teriam que abrir mão de seus salários que eram certos ao final do mês e arriscar em um negócio que não gerava certezas ao futuro, mas mesmo assim decidiram arriscar.

Rafael que já possuía mais experiência em escritório foi o primeiro a largar o seu emprego e buscar uma sala ou lugar para que pudessem se estabelecer e começar a montar a empresa. Felipe e Roger, no entanto continuavam nos seus respectivos empregos para auxiliar Rafael financeiramente até a abertura da empresa.

Até que em dezembro de 2004, foi encontrado o lugar ideal, uma sala comercial, com amplo espaço, no centro do município de Tubarão, município onde Roger morava, e bem próximo ao município Jaguaruna, onde Rafael e Felipe moravam. Começaram então as instalações na sala, compra de equipamentos e reparos, compraram computadores, mesas e tudo que precisavam para o escritório, e começaram os procedimentos para a abertura da empresa que seria em janeiro de 2005.

Em janeiro de 2005, Felipe e Roger desligaram-se de seus respectivos empregos e se juntaram a Rafael na empresa, nascia ali a Alpha Contabilidade Consultoria & Assessoria.

Um escritório que fazia contabilidade de pequenas empresas, mas sua meta principal seria a consultoria e assessoria das grandes empresas de Tubarão e região, onde predominavam várias atividades de empresas, desde metalúrgicas, cerâmicas, empresas de transportes, à grandes redes de mercados, empresas de facção e etc.

## **A EMPRESA**

Certos de que inicialmente não iriam conseguir grandes empresas como clientes, teriam que atender os empresários da região, bem como os pequenos microempreendedores, para conseguir manter os custos, despesas e ter algum lucro.

Começaram então a trabalhar, buscar clientes e empresas. Os três eram jovens, tinham conhecimento e inteligência, aliado aos vários contatos que tinham por serem jovens, porém sem experiência como gestores de um negócio próprio, eram constantemente desacreditados e discriminados pelos concorrentes, mais velhos na área, com bagagem e “nome”, coisas que faltavam aos três jovens. Mesmo assim, os três não se deixaram abater e continuaram firmes em direção ao sonho e ao desejo que tinham, de serem reconhecidos e valorizados.

Roger como trabalhou por muito tempo em um mercado, adquiriu vários contatos com fornecedores e outros mercados da região, além de saber como era o dia-a-dia dos mercados e supermercados, sendo um diferencial, já que esse era um dos principais ramos de empresas daquela região, e foi assim que conseguiram os primeiros clientes, alguns mercados, lojas e distribuidoras.

Através de um bom atendimento e uma atenção diferenciada para todos os tipos de empresários, diferente de alguns escritórios da região que utilizavam uma abordagem mais impessoal, com contadores mais experientes e com grande bagagem e certo “comodismo”. Por outro lado, não tinham a mesma desenvoltura, carisma e energia dos três jovens, principalmente por estarem iniciando na profissão.

Felipe, que trabalhou muitos anos em empresas do ramo de confecção, malharias e têxteis, atividade em grande desenvolvimento na região, conhecia pessoas com vontade de abrir empresas do ramo, mas nunca foram orientadas ou receberam dicas para abrirem seus negócios, desta maneira, os 3 jovens se sobressaíram sobre os concorrentes que geralmente



esperavam as pessoas irem até eles para abrirem suas empresas, ou quando as empresas já estavam abertas mas não possuíam contadores.

Os três auxiliavam, encorajavam e orientavam qualquer potencial cliente, além de Felipe conhecer vários fornecedores e vendedores, o que facilitava muito na hora de ajudar os clientes a buscarem o mercado de confecção.

Rafael, com larga experiência em escritório, administrava as contas, cuidava do escritório, fazia toda a parte fiscal e de setor pessoal, o que dava certa liberdade para Felipe e Roger irem em busca de clientes, formando assim uma forte parceria entre os 3 amigos.

Passado algum tempo, foram conquistando o mercado e ganhando reconhecimento por seus serviços, os três não se contentavam em apenas fazer a contabilidade das empresas, que incluía passar na empresa, buscar notas e outros documentos, gerar as guias de impostos, prestar auxílio nas dúvidas do dia-a-dia, entre outras tarefas.

Após 4 anos de empresa funcionando, em 2008, e ainda não satisfeitos pela escolha que fizeram, como haviam planejado desde o início da empresa, eles queriam prestar consultoria e dar assessoria para grandes empresas e ainda não tinham conseguido, pela falta de experiência nesse tipo de atividade.

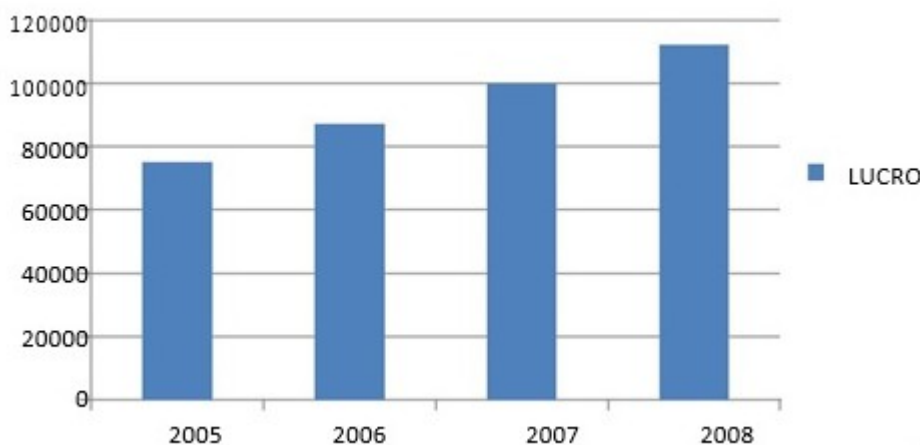


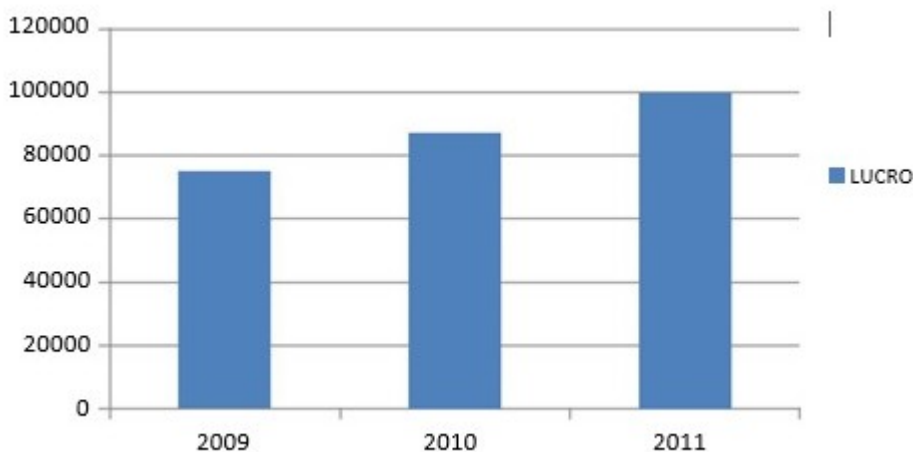
Gráfico 1 Lucro Anual até o ano de 2008.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Os amigos, decidiram à partir do grande sonho, se especializar nas áreas de Custos, Planejamento Tributário, parte de Auditoria, Gestão de Produtividade, Lucratividade e Rentabilidade, Recursos Humanos e Produção para atender as grandes empresas da região. Mas, esbarravam na falta de experiência. Neste período o qual começaram a investir em

cursos e especializações, foi um período onde o lucro caiu um pouco pelos gastos que passaram a ter.

Inicialmente aplicando o conhecimento obtido nas pequenas e microempresas da região em que atendiam, dando uma espécie de “mini consultoria” estas empresas, auxiliando na parte de estruturação, organização, gestão dos custos e lucros, treinamentos para atendimento aos clientes e planejamento. O negócio começou a dar certo, algumas empresas pequenas foram crescendo, algumas microempresas tornaram-se empresas de médio porte, e junto com o crescimento das empresas foram aumentando os lucros, bem como o reconhecimento dos três contadores na região, fato este que pode ser comprovado no gráfico a seguir:

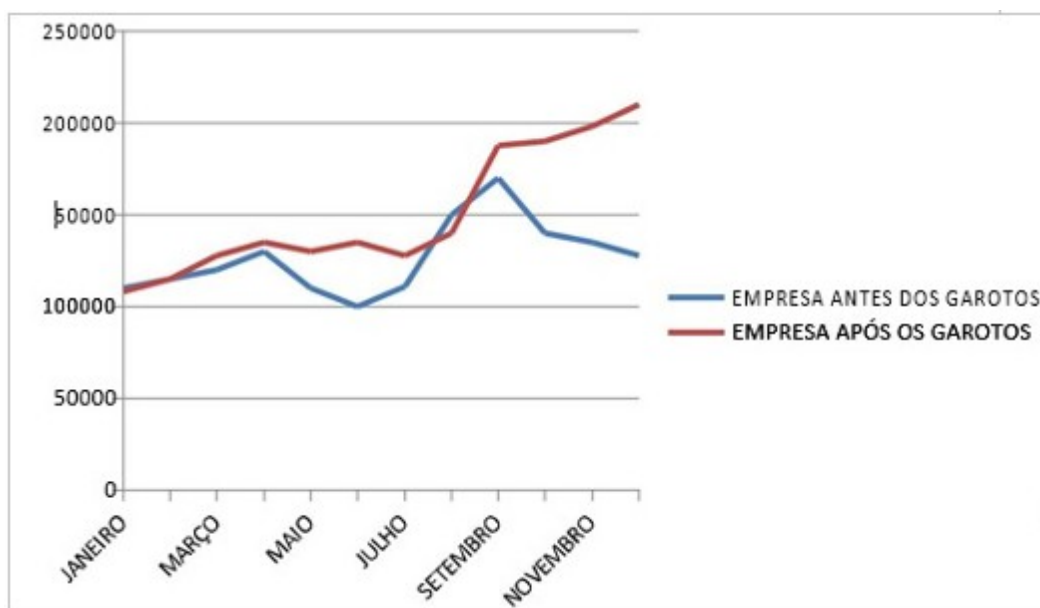


**Gráfico 2 Lucro após o ano de 2008**

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Em janeiro de 2011, após o grande reconhecimento que obtiveram conquistaram um grande cliente da região, uma empresa cerâmica que apesar de já ter um setor contábil interno os contratou para apoio no planejamento, redução de custos e atingir as metas da empresa que há muito tempo não eram atingidas.

Os três, felizmente começaram a fazer aquilo que almejavam desde o começo, e conseguiram. Após 12 meses bem sucedidos ajudando a empresa a reduzir seus custos, atingindo suas metas de produção, estipularam outras novas metas e aumentaram o faturamento da organização.



**Gráfico 3 Faturamento da empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Após o primeiro grande cliente satisfeito, se tornaram referência na região, e outros grandes clientes começaram a “aparecer”, os 3 amigos se viram então obrigados a contratar funcionários e aumentar o escritório, diante da crescente procura pelo trabalho da Alpha Contabilidade.

Em março de 2013, após um “BOOM” de sucesso e de vários clientes firmados, o escritório já contava com mais 2 funcionários contratados e especializados na área, gerando satisfação profissional e financeira, acreditando que a grande dedicação que impuseram, a força e a perseverança naquilo que acreditavam que poderiam vir a se tornar realidade, e acima de tudo, a grande parceria que os mantinham juntos, eram a chave para o sucesso, bem como o comprometimento e profissionalismo que os acompanhava desde o início da empresa, sempre valorizando qualquer tipo de cliente, desde micro, pequenos, médios ou grandes empresários, esse era o carro chefe da Alpha Contabilidade, Consultoria & Assessoria.

Buscavam sempre novos desafios, novas tarefas e oportunidades, modismo e conformismo não faziam parte do vocabulário e da rotina da Alpha. Após algum tempo de trabalho, de muito esforço e dedicação e sem descanso, porque aliás, foram horas, dias e anos destinados ao trabalho, aos clientes, dias e noites, finais de semana e feriados, eles sabiam que faria diferença no futuro, sabiam que nada estava sendo desperdiçado, era a construção de um sonho.

Os três amigos já transportavam certa “bagagem”, mais experiências e credibilidade, já não eram mais aqueles 3 jovens que haviam iniciado a empresa, e já estavam mais maduros, porque frente ao sucesso e reconhecimento não se podia questionar tamanha dedicação que fora aplicada na elaboração daquela que era uma referência e espelho de contabilidade na região.

## **FATOS**

Em maio de 2014, Marcos, um amigo de Rafael que trabalhava em uma multinacional do ramo de automóveis no setor de logística e planejamento, conversou com os três sobre a aquisição de um grande terreno pela multinacional e a abertura de uma grande fábrica naquela região, local que ainda não possuía nada do segmento, e comentou que a empresa iria precisar de uma contabilidade interna, com profissionais experientes, com grande “estrada” na área de planejamento, gestão de custos e lucros, recursos humanos e controladoria, bem como uma equipe com resultados comprovados e uma trajetória de sucesso.

Os três se animaram com a proposta, era o grande reconhecimento que almejavam desde os tempos da faculdade, a proposta era financeiramente muito vantajosa, e além disso a multinacional contrataria toda a equipe, isso incluía os 3 sócios e os 2 colaboradores, certificando-se assim que teria um setor completo na fábrica que seria aberta no final do ano de 2015, aconteceu um porém, a multinacional exigia que os 3 trabalhassem em tempo integral nos horários da empresa, ou seja, teriam que fechar a Alpha Contabilidade, Consultoria & Assessoria, a não ser que deixassem o escritório com outros funcionários, mas como, se eles eram o cérebro, coração e pulmão da empresa!

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Os amigos agora estavam em um dilema, o sonho de terem uma empresa consolidada no mercado, com um número considerável de clientes de grande porte, como eles tanto trabalharam para conseguir, agora estava realizado. Eles já haviam provado que tinham condições profissionais para isso, haviam superado diversas dificuldades e saíram vitoriosos, estavam na posição que sempre desejaram.

Por outro lado, a proposta que receberam era muito vantajosa e englobava todos os funcionários da Alpha, não seria preciso deixar ninguém para trás. Seria um novo desafio, e

eles tinham habilidades e competências para superá-lo, mas teriam que fechar a empresa que lutaram tanto para erguer.

Diante deste contexto surgiu o dilema dos três sócios: Que estratégia os donos da Alpha contabilidade deveriam adotar para resolver a situação em que estavam divididos entre abandonar uma trajetória de sucesso e glórias pessoais, com a sensação de dever cumprido por tudo que conquistaram e cumpriram, e a empolgação por um novo desafio que os promete um retorno realmente muito vantajoso, não só para os 3 sócios mas para toda equipe?

## REFERÊNCIAS

**Empresômetro:** Tudo sobre empresas. Disponível em <http://empresometro.com.br/Site/Estatisticas>. Acesso em: 10 out. 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso:** fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Carlos; Telles, André. **O Empreendedor Viável** - Uma Mentoria Para Empresas na Era da Cultura Startup. São Paulo: Saraiva, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3º. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005

## **AQUAPIRA: NEGÓCIO E DIVERSÃO**

Preparado pelos acadêmicos Ana Carolina Viana, Bruna Geraldina, Crislane Mendes, Diego Zabot, Franciele Souza, Jean Duarte e Leonardo Henrique.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Janine Koenig Soares

Recomendado para as disciplinas de: Empreendedorismo e Gestão Estratégica.

### **RESUMO**

Ricardo é um empreendedor e deseja criar seu próprio negócio. Pensando no futuro de seus filhos, no seu sonho e em aumentar o turismo da cidade de Piratuba, decidindo criar um parque aquático de águas termais aproveitando seu amplo espaço territorial decidiu deixar de herança pelos seus pais. Entretanto, está passando por vários problemas financeiros, ameaçando a conclusão da obra e precisando encontrar estratégias de maneira efetiva para solucionar seu problema.

**Palavras-chave:** Empreendedor. Turismo. Estratégia.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### **APRESENTAÇÃO**

Pensando em um novo investimento e em novas formas de aplicar o seu dinheiro e obter lucro, Ricardo enxergou uma oportunidade na cidade de Piratuba, onde é conhecida por suas águas termais em qualidade terapêutica. Observando que a cidade estava em constante crescimento no polo turístico, sua ideia era criar algo que pudesse atender a todos os tipos de público. Ricardo teve uma importante tomada de decisão, construir o parque aquático: AQUAPIRA.

Com objetivo de ser um parque diferenciado com várias áreas para lazer e diversão para as famílias e amigos, como: tobogãs, piscinas para diversas idades, tirolesa com queda livre, escalada e entre outros atrativos que fosse o diferencial para conseguir ficar

acima da concorrência. Analisando as suas condições financeiras, o potencial da cidade e o espaço físico das terras, Ricardo começou a providenciar o que seria necessário para a construção do parque, porém suas dificuldades começaram a surgir devido ao alto número de licenças ambientais e a mão de obra qualificada, ocasionando o atraso previsto para o início da obra.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

Ricardo tem 58 anos, nasceu na cidade de Piratuba, onde residiu com sua família na infância. Mora atualmente na cidade de Concórdia, cidade próxima de Piratuba, trabalhava como servidor público, hoje aposentado. Casou-se e constituiu sua família onde teve seus dois filhos, atualmente Pedro formado em Hotelaria e Luísa cursando Administração.

Ricardo sempre desejou ter seu próprio negócio, com a sua aposentadoria, utilizaria o dinheiro guardado durante anos de serviço, aproveitaria toda a herança que recebeu de seus pais após o falecimento, e grandes lotes de terras que seus pais possuíam na cidade de Piratuba. Não havia irmãos, portanto todas os bens herdados era dele. A ideia de Ricardo era que seus filhos posteriormente tomassem a frente e dessem continuidade no seu investimento. O desejo de Ricardo em constituir seu negócio era tão grande que ele estava disposto a encarar qualquer obstáculo para realização de seu projeto, mas não previa o quão difícil tudo poderia se tornar pela falta de planejamento e rever se poderia ou não ser um bom investimento.

## **CIDADE DE PIRATUBA**

Piratuba está localizada no Meio Oeste do estado de Santa Catarina, com uma área total de aproximadamente 150 km<sup>2</sup>, abrigando apenas cinco mil habitantes nesta cidade pequena, segura e aconchegante. A história de Piratuba iniciou em 1910, quando a Estrada de Ferro, São Paulo – Rio Grande do Sul foi construída. Em fevereiro de 1949, surgiu o município, que nesta data foi emancipado.

O turismo, que hoje é a base econômica do município, iniciou sua história em Piratuba em 1964. A PETROBRAS, que estava em busca de petróleo, perfurou um poço com 2.271,30 metros de profundidade. Ao invés do procurado “ouro preto”, a empresa descobriu um lençol de águas sulfurosas de 38,6°, a 674 metros. Em 1975 a Companhia Hidromineral

foi constituída e os anos seguintes trouxeram o desenvolvimento de um Parque Termal de Piratuba.

As águas termais de Piratuba são muito famosas em todo o mundo, o banho com águas termais rejuvenesce a pele e alivia dores pelo corpo. A água termal de Piratuba proporciona lazer, diversão e saúde, pois dispõe propriedades terapêuticas e por isso é recomendada para tratamento de reumatismos, hipertensão arterial, eczemas, stress, úlceras e cálculos renais.

Atende crianças, jovens, adultos e idosos. Sendo um atrativo a mais, na Estação é possível conhecer antiguidades utilizadas pelos ferroviários, ferramentas da construção da ferrovia, maquetes e outros objetos da época em que a Maria Fumaça era o principal meio de locomoção de passageiros e de cargas. É possível reviver a história de Piratuba sobre os trilhos. O passeio de Maria Fumaça é realizado semanalmente até a cidade gaúcha de Marcelino Ramos e os turistas têm o privilégio de desfrutar de uma viagem tranquila, apreciando a natureza às margens do Rio do Peixe.

A cidade possui um Centro de Eventos, com estrutura completa para o turismo de negócios e eventos. Shows nacionais, congressos, cursos ou qualquer atividade que necessite de espaço, salas de apoio, palco, camarins e camarotes, podem ser realizados na terra das águas termais.

Em hotéis, pousadas ou em quaisquer outros estabelecimentos do ramo turístico, a procura de um atendimento de excelência é ainda maior, pois nesses locais os clientes podem se sentir em casa enquanto estiverem usufruindo dos serviços oferecidos. A cidade possui 10 hotéis, com 2.500 leitos disponíveis.

O comércio está se preparando para a demanda, atendendo o ano todo e oferecendo produtos variados para todos os gostos. A Casa Colonial de Piratuba é o local onde o turista encontra produtos que vem direto da propriedade rural até o consumidor. As pequenas agroindústrias instaladas no município produzem alimentos de qualidade, que atendem todos os quesitos exigidos pela Vigilância Sanitária. Bolachas, bolos, frutas, legumes, bebidas e uma variada linha de artesanato também são encontradas na cidade.

A diversão é garantida quando os turistas embarcam nos ônibus, conhecidos como "jardineiras", que levam os visitantes para passear pela cidade, sempre com a companhia dos guias que vão informando os passageiros durante o trajeto sobre cada ponto turístico. As "jardineiras" passam pela Casa da Memória, Casa da Cultura, Chafariz da Avenida, Igreja Católica, Estação Ferroviária, entre outros. O passeio também segue até a cidade vizinha de



Ipira, onde os turistas conhecem uma fábrica de bolachas, a fábrica de pantufas e uma Cascata, chamada de Cascata da Usina.

Os turistas também têm a opção de passear pela Rota do Engenho. Neste, as "jardineiras" passam pelo Parque Ecológico Três Pinheiros, onde o visitante encontra animais exóticos e inúmeros produtos artesanais. No percurso o turista ainda conhece o Hotel Fazenda do Engenho, que disponibiliza trilhas ecológicas, passeios a cavalo, quadras esportivas, açudes e diversos brinquedos para crianças e adultos.

Outro atrativo de Piratuba é a Usina Hidrelétrica de Machadinho. É a maior Usina de Santa Catarina com uma capacidade instalada de 1.140MW, localizada a 18 km do município.

Um programa de visitas do Consórcio Machadinho disponibiliza passeios diários até o empreendimento. Os turistas são transportados até a Usina e conhecem os túneis de condução, comportas, linhas de transmissão de energia, túneis de desvio e transformadores. Tudo com acompanhamento de guias turísticos treinados.

## **FATOS**

Ricardo começou a procurar toda a documentação necessária para conseguir as licenças para dar início à construção do parque localizado na cidade de Piratuba, conhecida em todo Sul do país por ser o principal polo turístico do Oeste de Santa Catarina. O município possui uma das melhores águas do mundo em qualidade terapêutica e da belíssima paisagem rica em atrativos com diversos pontos turísticos em sua região oferecendo o bem-estar para pessoas e lazer para as famílias.

O parque será construído em uma área de 10 hectares o valor a ser investido de é R\$ 1,8 milhão entre a preparação do solo, compra de materiais de construção, mão de obra e montagem completa do parque. Depois de construído e pronto para o funcionamento serão necessários mais de 80 empregos diretos, contribuindo para o desenvolvimento do município e para a geração de emprego e renda.

A construção do parque será realizada em duas etapas: na primeira, serão construídas três piscinas, quatro toboáguas, três rampas molhadas, complexo com quiosques e churrasqueiras e área de alimentação. Já a segunda etapa, contará com a parte temática, oferecendo passeios de cavalo, tirolesa, aula de equitação para crianças e lagoa com pedalinhas.

O início da obra estava previsto para o ano de 2010 e a conclusão para 2014, mas devido à burocracia referente às licenças ambientais, ocorreu um atraso no início da construção, atrasando meses de produção e gerando prejuízos financeiros, encontraram-se dificuldades na contratação de mão de obra qualificada, pois o custo é elevado e não teria garantia de serviço. Após procurou algumas construtoras que estavam em alta no mercado para avaliar e orçar para entregar a obra no tempo certo.

Os engenheiros detectaram um desnível da fundação do parque, causado por antigos trabalhadores que iniciaram a construção da obra. Isso causou ainda mais prejuízo para Ricardo, refazer toda a fundação. Precisou assinar um contrato de serviço com a construtora para deixar o parque todo adequado aos clientes e não gerar maiores prejuízos no futuro.

Com 60% da obra construída, houve denúncias no local por moradores e as obras foram embargadas por um tempo aproximado de quatro meses até Ricardo normalizar a situação pagando mais encargos e alvarás necessários. A construtora não poderia ficar tanto tempo com os funcionários parados e multou Ricardo pela demora, por conta da quebra contratual de uma cláusula previamente pactuada com Ricardo durante a assinatura do contrato, bem como existem outras obras para a construtora iniciar.

Luísa, filha de Ricardo foi a única que mostrou interesse em ajudá-lo. Percebendo as dificuldades do pai, resolveu analisar o parque de maneira sistemática para verificar os tipos de retorno financeiro que caberia ao levantamento de lucros. Percebeu que o parque esta situado em uma ótima localização, e há uma grande demanda para parque moderno na região, porém, o parque é muito amplo para a estrutura da cidade, pois os turistas não teriam hotéis e restaurantes suficientes para a demanda que o parque geraria e existia outro parque aquático na cidade por isso, Ricardo lucrará apenas daqui a dez anos.

Vendo que a obra estava 70% concluída e o valor investido chegou a R\$ 2,3 milhões, Ricardo precisava encontrar uma maneira de adquirir capital para concluir a obra e pagar suas contas, porém, não teria capital de giro para manter o parque depois de concluído com manutenções, salários de funcionários e outras despesas relevantes.

Um turista que visitou a cidade se encantou com a estrutura do parque e procurou conhecer todo o projeto, após conversar com Ricardo, percebeu que o mesmo não conseguiria concluir por falta de recursos financeiros. Ofereceu então a proposta para arcar com todas as contas existentes e pagar pelo valor válido pelo terreno e pelas benfeitorias já realizadas no local.

Carlos, amigo de infância de Ricardo que também reside em Concórdia é proprietário da Casa Colonial de Piratuba, acompanhou as dificuldades financeiras e ofereceu ajuda ao amigo, visando com que Ricardo conclua o parque e que seus futuros clientes se hospedem em seu estabelecimento.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Ricardo está enfrentando vários problemas financeiros e precisa encontrar uma forma de solucionar seu grande problema. Está com seu sonho de empreender e inovar ameaçado com a criação do parque aquático em uma cidade turística onde o principal atrativo são as águas termais. Sem planejar o futuro e reter informações necessárias, ele deverá que tomar decisões. Diante de vários fatos citados neste estudo de caso, se você fosse Ricardo, quais as decisões ou caminhos deveriam encontrar?

## **REFERÊNCIAS**

Município de Piratuba. Disponível em: <<http://www.piratuba.sc.gov.br/>>. Acesso em: 05 Set. 2015.

Rota Goumert. Disponível em: <[http://www.rotagourmet.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=58](http://www.rotagourmet.com.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=58)>. Acesso em: 07 out. 2016.

# ANÁLISE ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE COSMÉTICOS

Preparado pelos acadêmicos João Pedro da Costa Raimundo e Dylon Coelho.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bianchini Glavam

Recomendado para as disciplinas de: Teoria Geral da Administração e Empreendedorismo.

## RESUMO

Este estudo de caso aborda a importância da análise de mercado no processo de tomada de decisão, destacando a fundação e o crescimento da Empoleon 3.0, empresa de cosméticos brasileiros que atua há oito anos no mercado. O estudo aborda os desafios enfrentados por Lucas, que após migrar para o mercado de cosméticos, se depara com dificuldades em inovar e manter seus funcionários motivados e criativos, uma vez que sua organização se encontra bem estabelecida no ramo nacional, buscando estabelecer novas metas para o próximo passo, a expansão a nível internacional do seu negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Motivação.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

## APRESENTAÇÃO

Débora e Lucas da Silva eram sócios de uma empresa de materiais esportivos, ela, estilista da confecção, ele, gerente, responsável pela administração geral e identificação de novas oportunidades para empresa. Lucas, com um perfil de planejamento, ao efetuar uma análise de mercado visando encontrar novas oportunidades para sua empresa, identificou a pouca perspectiva de crescimento que o mercado oferecia a empresas no ramo de materiais esportivos em médio prazo devido ao grande número de segmentos nessa área e também das grandes marcas e seus franqueados.

Nesta análise de mercado, percebeu um ponto fundamental, o crescimento do mercado de higiene e cosméticos, tendo em vista a necessidade que os jovens e também adultos estavam tendo em cuidar cada vez mais de sua imagem, além do envelhecimento da

população, o que causa necessidade de mais produtos e serviços no segmento. Desta forma, Lucas passou a estudar o mercado de cosméticos com mais frequência, seja na análise de dados de mercado, comportamento do consumidor, assim como em conhecidos que eram revendedores de marcas consagradas no segmento.

Assim, após fazer mais algumas análises, Lucas adquiriu algumas essências com aromas semelhantes aos perfumes famosos e saiu como revendedor ambulante, vendendo de porta em porta, nas lojas onde eram vendidos seus materiais esportivos e comprovou a receptividade do produto por parte da população jovem.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

Fundada no dia 21 de novembro de 2007 a Empoleon 3.0 tinha como principal objetivo na época atingir o público jovem que começava a apresentar uma tendência em cuidar de sua beleza, se produzindo para ir buscando sempre estar bem apresentáveis e perfumados. A princípio seus fundadores Débora e Lucas da Silva saíram como revendedores ambulantes buscando comprovar a receptividade do produto, adquirindo assim uma aceitação e procura ao produto.

Em 2009, após a aceitação direta do público pelo produto e pelo seu atendimento diferenciado em casa, Débora e Lucas haviam investido em sua própria produção em linha dos produtos, seu próximo passo era a patentear à marca, após analisar resultados do seu estudo pela escolha de fornecedores em potenciais, a marca aos poucos ia se consolidando no mercado, mas os sócios ainda tinham algumas pendências com a empresa de materiais esportivos, estas que foram quitadas com a venda de alguns bens pessoais. Após quitarem todas as dívidas eles acabam migrando definitivamente, da situação de empresários do ramo de confecções, para a condição de empreendedores do setor de higiene, perfumaria e cosméticos, a qual foi denominada como Empoleon 3.0. Tendo como principal foco o mercado jovem os quais estavam apresentando cada vez mais o desejo de cuidar de sua imagem.

Os sócios identificaram pessoas interessadas na comercialização direta da linha de perfumaria Empoleon 3.0, durante este processo, Lucas iniciou a construção de um sistema de distribuição baseado na existência de representantes locais, responsáveis, portanto, pela manutenção de estoques e de interlocução com a fábrica, enquanto Débora se fixou como responsável pela parte do suporte de treinamento em vendas dos representantes.

O sucesso da linha era considerável, rapidamente o produto e a marca ganharam corpo e consumidores no mercado, os perfumes e produtos de higiene pessoal como perfumes, shampoo e cremes faziam sucesso no mercado, com isso impulsionado por pesquisas feitas pela *Euromonitor internacional*, uma das mais conceituadas empresas e fornecedoras independentes do mundo, de pesquisa estratégica de mercado, suas pesquisas resultaram em índices satisfatórios. “O mercado de beleza brasileiro tem chamado a atenção de diversas marcas em todo o mundo, e que já representa 11% do mercado mundial podendo ocupar o 2º lugar em consumo nos próximos cinco anos”, buscando atrair mais consumidores a Empoleon 3.0 passou a comercializar também linhas de maquiagem.

Assim em setembro de 2011, a direção da Empoleon 3.0, assessorada por um consultor de marketing, propõe modificar o sistema de distribuição em vigor para um sistema denominado multinível ou marketing de rede, pois segundo pesquisas feitas pela *ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos* e a *Euromonitor Internacional*:

O Brasil era o 1º consumidor mundial de Perfumaria Fina, em 2011, e o 2º nas categorias de produtos masculinos, infantis e para cabelos e o 3º maior mercado consumidor de cosméticos e produtos ligados à beleza do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e China. (ABIHPEC, 2015).

Nesta proposta, os distribuidores seriam a liderança do sistema multinível, onde cada líder de setor teria bônus de acordo com a quantidade dos revendedores e vendas em seu sistema multinível, a proposta não obteve bons resultados para a empresa durante o período de experiência, tendo como principal fator para isto, a falta do aspecto de liderança, dos distribuidores não tendo assim habilidade para lidar e motivar sua equipe, conseqüentemente à proposta não foi aprovada.

Após o fracasso na primeira experiência, a empresa tomou uma nova decisão, franquear a empresa, convidou primeiramente seus distribuidores tradicionais a se tornarem franqueados da empresa e investirem na abertura de lojas de produtos Empoleon 3.0. A aplicação deste método foi dita como positiva, após dois anos de implantação das lojas franqueadas, elas já representavam mais de 60% do faturamento da empresa, como vemos na tabela<sup>1</sup> em anexo.

Com o sucesso de seu sistema de franquias o qual atingiu praticamente todo o mercado nacional, levando a sua marca a ter franquias em todas as regiões do país, a empresa teve que elevar seu nível de criatividade, investindo consideravelmente em pesquisas culturais e de gosto dos consumidores que eram muito diversificados e mudavam em cada região do

país onde a marca possuía franquias. Após realizar as pesquisas, buscando em primeiro momento identificar o gosto de cada região em relação a seu principal produto, a linha de perfumes, começou um processo de inovação dentro da empresa, buscando criar produtos para satisfazer a necessidade dos consumidores em cada região.

O processo de inovação se desenvolveu de maneira muito rápida obtendo resultados significantes em pouco tempo, fazendo com que os produtos desde as linhas de perfumes até os de maquiagem, atendessem as necessidades dos clientes em todas as regiões do Brasil, levando os produtos da Empoleon 3.0 a um sucesso muito grande.

## **FATOS**

Após três anos de implantação o sucesso da linha de franquias da Empoleon 3.0. era enorme, mas esse sucesso apresentou a Lucas e Débora um problema interno em sua empresa, a falta de motivação e inovação. Seus funcionários tinham encontrado um nível de estabilidade muito grande decorrente do sucesso da empresa, novos produtos e ideias não apareciam com muita frequência e seus funcionários estavam ficando desmotivados, devido a vários fatores levantados em uma pesquisa interna feita no site da organização como vimos no gráfico<sup>1</sup> em anexo.

Buscando motivar a inovação e seus funcionários, os sócios tiveram a ideia de passar a participar de feiras internacionais divulgando seu produto dando bonificações a ideias que a seu ver poderiam ser de grande ajuda nestas feiras, elevando em pequena escala o nível de motivação e inovação de seus funcionários. Em julho de 2014, a Empoleon 3.0 estabeleceu, em Londres, Inglaterra, Madri e na Espanha, de maneira simultânea e experimental, seus primeiros quiosques de produtos de perfumaria e cosméticos, algumas ideias de seus funcionários tiveram sucesso nestas feiras.

Lucas especificamente que passou a participar de mais feiras, enquanto Débora administrava a sede da empresa no Brasil, a estratégia de Lucas era sentir o mercado, a receptividade ao produto e deslanchar no processo de identificação de empreendedores interessados na franquia da Empoleon 3.0, o produto despertou interesse em jornalistas e visitantes que estavam cobrindo o evento.

Ele percebia, pelos resultados de sua participação nas Feiras de Londres e Madri, em 2014, que sua expansão no mercado internacional não seria tão fácil como dentro do mercado nacional, a concorrência era grande, diferentemente do mercado nacional, e devido à cultura de cada país ele teria que inovar cada vez mais seus produtos, se aprofundando em

estudos relacionados à cultura dos países os quais ele tinha planos de abrir suas franquias, afinal, como o próprio Lucas dizia “cosméticos não são produtos universais; eles parecem exigir um apelo mais sensível em termos culturais”.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Lucas estava certo de que se almejava o crescimento da Empoleon 3.0. a alternativa era a expansão internacional. Disso ele não tinha mais dúvida. O projeto estava desenhado, Lucas já tinha feito estudos no mercado de cosméticos em alguns países comprovando a receptividade de seus produtos, dados da Euromonitor mostravam que em 2014 os cosméticos alcançaram avanço de 5% nas vendas em todo o mundo e o projeto de internacionalização do seu negócio lhe parecia coerente e consistente. Suas interrogações se relacionavam principalmente às suas capacidades de inovação e de seus funcionários, também à sua capacidade para motivá-los, levando em consideração tais fatores apresentamos as seguintes questões a serem discutidas:

Como manter e estimular a capacidade de inovação da empresa, franquias e colaboradores, considerando a internacionalização do negócio? Como assegurar o sucesso da empresa no mercado internacional?

## REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2015.

GUIMARÃES, Liliane de Oliveira; CARDOZA, Guillermo. **Cosméticos Contém 1g**: um caso de empreendedorismo e inovação. Revista de Administração Contemporânea 9.4 (2005): 181-199.

G 1 – Portal de notícias. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/09/mercado-de-beleza-continua-crescer-no-brasil-mesmo-com- crise.html>. Acesso em: 11 set. 2015.



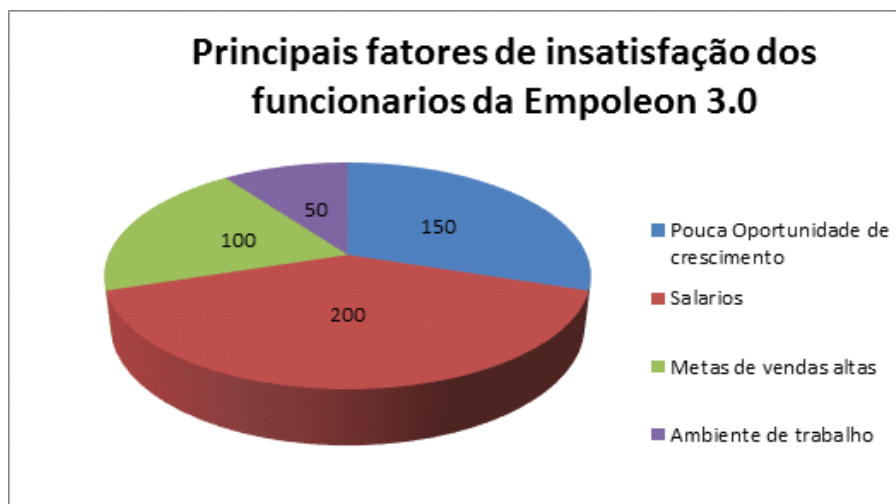
## ANEXOS

### Anexo 1 – Participação dos franqueados no faturamento

Sudeste	30	550.000.00	24%
Nordeste	18	225.000.00	11.25%
Sul	22	350.000.00	15%
Norte	10	150.000.00	6.50%
Centro-Oeste	15	200.000.00	9%
<b>Total nos Franqueados</b>	<b>95</b>	<b>1.475.000.00</b>	<b>65.75%</b>
<b>Total Geral da Cosme</b>			
<b>3.0</b>		<b>2.300.000.00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Levantamento de dados feito junto ao setor financeiro em 2013.

### Anexo 2 – Principais fatores de insatisfação dos funcionários



**Figura 1 Gráfico que aponta os principais motivos de insatisfação dos funcionários**

Fonte: Pesquisa realizada com 500 funcionários no site da empresa, 2013.

**COLÉGIO IDEAL:  
EDUCAÇÃO DE QUALIDADE ACIMA DE QUALQUER DECISÃO**

Preparado pelos acadêmicos Emily Corrêa, Fernanda Camilo Barreto, Livia Pires, Tatiana Goulart Pessoa e Tatiane de Mendonça Nunes de Limas

Orientador: Prof. Msc. Marcelo Mendes

Recomendado para a disciplina de: Teoria Geral da Administração.

## **RESUMO**

O presente *case* conta a história de dois colégios referência na educação, ambos localizados na mesma cidade, o Colégio Extensão e o Colégio Ideal. O Colégio Extensão passava por um momento difícil. Mesmo com o número de alunos consideravelmente grande, enfrentava diversos problemas de ordem financeira e, principalmente, de administração. Já o Colégio Ideal sustentava a prosperidade vinculada ao grande número de estudantes e o crescente reconhecimento da qualificação da prestação dos seus serviços. Anunciada a falência do Colégio Extensão, o Colégio Ideal viu a oportunidade de crescer.

**Palavras-chave:** Falência. Oportunidade de negócios. Investimento.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

## **APRESENTAÇÃO**

Vinópolis, na década de 70, era uma cidade que crescia intensamente. Após uma catástrofe que destruiu boa parte da cidade, seu comércio e indústria passaram a crescer de forma significativa e, com isso, tudo se estruturava para atender a demanda de habitantes.

Com esse crescimento tão significativo, dois grandes colégios particulares se instalaram na região mais central da cidade nos anos seguintes. Primeiramente o Colégio Ideal e, anos mais tarde, o Colégio Extensão. Reconhecidas regionalmente pela qualidade dos serviços educacionais prestados, as duas instituições atendiam crianças e jovens, inclusive de cidades vizinhas.

Já nos anos dois mil, quando tudo parecia estar em ótimas condições, onde parecia estar obtendo muito êxito no negócio, o Colégio Extensão descobre fraudes em sua

administração. Um grande golpe promovido por alguns administradores da escola levava a instituição à falência.

Após a grande repercussão na mídia local, o Sr. Claudio Gomes e a Sra. Raquel Cristina Albuquerque, diretor geral do Colégio Ideal e Diretora financeira, respectivamente, viram no contexto das notícias sobre o Colégio Extensão uma grande oportunidade de crescimento. Os mesmos perceberam que seu concorrente direto abria espaço para que o Colégio Ideal consolidasse sua liderança na prestação de serviços educacionais na região.

Diante disso, uma grande reflexão era necessária. Alguns dilemas vinham à tona. O Colégio Ideal reconhecia o fato de não possuir a estrutura necessária para praticamente dobrar o número de alunos ao passo em que o tempo para solucionar tal problema era curto, pois, faltava apenas um mês para o início do ano letivo.

Além disso, há cerca de um ano, um grupo paulista propunha um investimento significativo em adequações na parte pedagógica da instituição, o que colocava a administração da instituição em um grande dilema: continuar com os planos de investimento na sua área pedagógica ou proporcionar as adequações necessárias ao atendimento da crescente demanda de estudantes advinda do Colégio Extensão.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

Vinópolis, atualmente, é relativamente extensa, uma das maiores e mais populosas cidades da região, possuía cerca de cento e cinco mil habitantes, com extensão em torno de 300 m<sup>2</sup>. Suas escolas cresciam a cada ano, juntamente com sua cidade, com cento e duas instituições de ensino entre públicas e privadas. Cerca de 15 mil estudantes estavam matriculados onde 1/3 deles cursavam seu ensino regular em uma das 8 escolas privadas da cidade.

Entre elas estava o Colégio Ideal, com 942 alunos e 98 funcionários, contando com a oferta de serviços educacionais ao público do Ensino Infantil, Fundamental e Médio. O Padre Francisco Ideal, junto com outros padres, fundaram em 1947, a Congregação Maria Aparecida, adquirindo um terreno para a construção do prédio, no intuito de atender os anseios do povo.

Na ocasião, foi identificada a necessidade de educação para rapazes, a partir de um grande número de engenheiros e técnicos que vieram com suas famílias para a região trabalhar em uma grande empresa siderúrgica. Porém, logo tiveram muitos obstáculos, pois, não tinham tantos recursos financeiros para investir.

Naquela época havia a concepção cultural de que os gêneros deveriam estar separados. Sendo assim, o colégio fundado pelo Pe. Francisco oferecia ensino apenas para garotos.

Em 1970, devido à grande procura de pais interessados em oferecer uma boa qualidade de ensino para seus filhos, fez com que a escola abrisse as portas para o público em geral, ampliando a atenção também a meninas. A partir de então, passou a ser cobrada uma mensalidade, tornando-se, assim, uma instituição privada.

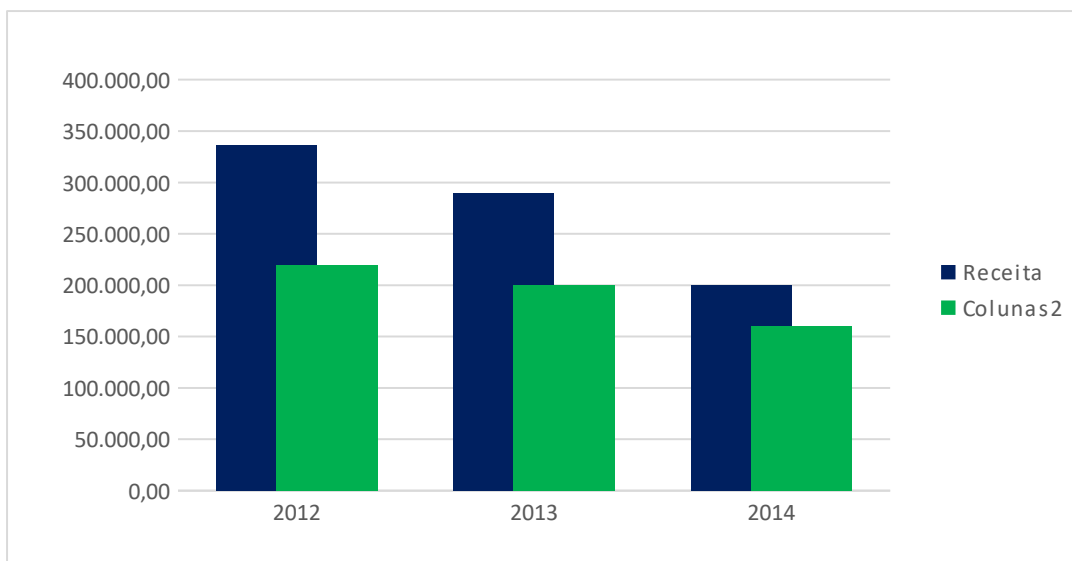
Em 1983, dois anos após o falecimento do Pe. Francisco Ideal, aos 65 anos, a Congregação designou que a instituição de ensino passaria a se chamar Colégio Ideal, em homenagem ao seu idealizador. Seu forte concorrente, até então, o Colégio Extensão, contava com 783 alunos e 70 funcionários.

O mesmo tornou-se um colégio bem-conceituado na região e atendia seus estudantes com uma proposta que ia de encontro à necessidade regional de cursos preparatórios ao vestibular e uma proposta inovadora de ensino básico.

Com o passar do tempo percebeu-se a existência de um “Caixa 2” alimentado por funcionários de confiança do Colégio Extensão, o que causou a ruptura da estrutura organizacional da instituição e que veio à tona em janeiro de 2015.

Concretizado o golpe, funcionários deram um desfalque na empresa fugindo com malotes de dinheiro e cheques referente a matrícula e mensalidades dos alunos do ano letivo que se iniciava, pagas antecipadamente. Esta situação alimentava um contexto de dívidas com o atraso do pagamento de funcionários, bem como o atraso no pagamento do aluguel do prédio em que o colégio funcionava. Manter a instituição em funcionamento era impossível.

Este contexto de dificuldades e de fraudes fica claro através da exposição dos dados constantes no gráfico de despesas e receitas onde a margem de lucro é observada em queda vertiginosa entre os anos 2012, 2013 e 2014.



**Gráfico 1 Demonstrativo da queda na margem de lucro da empresa**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## FATOS

Com a decisão judicial que decretou o despejo do prédio em que funcionava, devido à falta de pagamento de aluguel, a dívida consolidou-se em aproximadamente R\$ 1.279.000,00. O fechamento da unidade era inevitável.

A todo momento, as famílias lesadas pelo ocorrido procuravam informações depois que o prédio do Colégio Extensão foi fechado pela justiça. Segundo informações, alguns descontos foram efetuados, mas a maioria dos cheques foram sustadas e estavam sendo catalogadas para devolução. Em relação aos pagamentos feitos à vista, as famílias chegavam à conclusão de que não havia como recuperar o dinheiro.

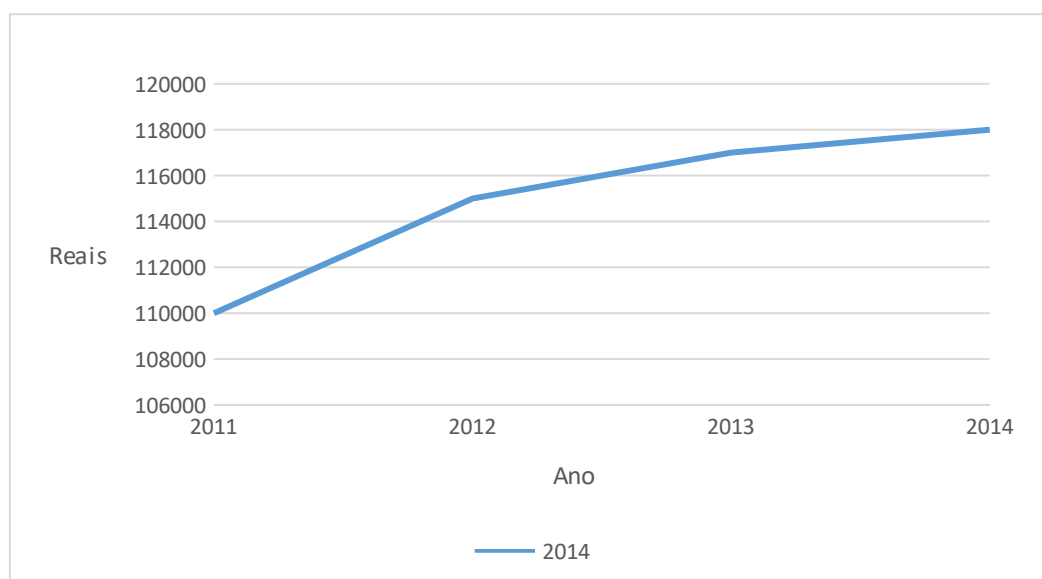
Um outro problema era o fato de que o período de matrícula das instituições próximas já havia se encerrado. Assim, 783 estudantes estavam em busca de uma vaga e, mais do que isso, desejavam uma alternativa que abrigasse grupos de estudantes, tendo em vista a tentativa de manutenção de vínculos emocionais fortalecidos ao longo dos anos em que crianças e jovens estudaram juntos na mesma instituição de ensino.

É aí que entra o Colégio Ideal.

O mesmo viu nesta história desastrosa a oportunidade de, praticamente, dobrar o seu número de alunos e, conseqüentemente, seu faturamento. Porém, além da falta de espaço para alocar tantos alunos e dinheiro para investir à curto prazo, o diretor geral Cláudio Gomes estava prestes a encerrar os trâmites finais da assinatura de um contrato onde, depois de quase

um ano de estudo e análise da proposta de investidores paulistas, fecharia a compra de novos materiais didáticos, curso de aperfeiçoamento para professores e método inovador de ensino, o que comprometeria grande parte dos investimentos da instituição.

O índice de crescimento dos lucros do Colégio Ideal pode ser conferido através da análise do gráfico a seguir, o que nos permite visualizar a sanidade financeira da instituição e solidez do seu potencial de administração.



**Gráfico 2 Demonstrativo do aumento dos lucros do Colégio Ideal**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Estaria o Colégio Ideal preparado para enfrentar os desafios que se apresentam? Qual o melhor caminho a seguir? Permanecer com o plano de implantar um método inovador de ensino e melhorar a qualidade do mesmo? Receber os estudantes advindos do Colégio Extensão e fazer as adequações necessárias à esta recepção? Poderia o Colégio Ideal promover os dois investimentos?

Há que se refletir sobre estes pontos ao mesmo tempo em que se pensa no futuro da instituição sem colocar em risco os ideais que a sustentaram ao longo dos anos, mantendo a sua sanidade financeira e promovendo o seu crescimento no mercado educacional da região em que está instalada.

## REFERÊNCIAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>> Acesso em: 21 out. 2016.

## **COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E EFICIÊNCIA**

Preparado pelos acadêmicos Aline Alves, Amanda Santos, Gian Manoel, Jhenifer Nascimento.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Luvizotto.

Recomendado para a disciplina de: Gestão de Marketing e Comunicação Empresarial.

### **RESUMO**

O presente estudo de caso reuniu dados da empresa Aminafer, uma grande distribuidora de alimentos e produtos farmacêuticos do Sul de Santa Catarina, objetivando refletir sobre o papel da comunicação interna estabelecida entre setores e funcionários da empresa. Para tanto, o estudo focou na atuação de uma nova funcionária, bem como na função que lhe foi atribuída, demonstrando que, apesar do sucesso, a empresa possui problemas de comunicação interna que comprometem a missão, a visão e os valores da empresa em questão.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Informação. Marketing.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### **APRESENTAÇÃO**

É de conhecimento de todos o adágio que diz que “informação é poder”. O mesmo pode ser dito sobre a comunicação interna: “comunicação interna é poder”. Poder no sentido de transformar a comunicação em um valor estratégico, tanto interna quanto externamente, e principalmente colocá-la no contexto dos negócios.

Dessa forma, as empresas estão investindo cada vez mais na comunicação, no seu marketing de modo geral. Comunicação, propagandas, fachadas ou até mesmo uma simples área de recepção de uma empresa podem e fazem toda a diferença na escolha do cliente. De acordo com Paul A. Argenti, a comunicação interna no século XXI “envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (ARGENTI, 2011, p. 221).



## CONTEXTUALIZAÇÃO

O caso arrolado a seguir apresenta-se como um valioso instrumento de estudo, desafiando-nos a raciocinar, argumentar, refletir. Trata-se de um caso real que ocorreu no Sul de Santa Catarina. O nome da empresa, bem como o dos funcionários envolvidos, é fictício, de modo a preservar as fontes do caso real aqui exposto. Vejamos.

O sistema de distribuição de mercadorias, responsável por disponibilizar produtos (ou serviços) da empresa aos consumidores finais, é extremamente abrangente e complexo, tendo em vista a visão sistêmica da logística, a armazenagem (movimentações, estocagens, transferências e transbordos) e o transporte dos produtos. Esse setor envolve ainda diversos agentes, entre eles: atacadistas, varejistas, empresas de serviço de alimentação, de produtos diversos, transportadoras, empresas de comunicação, entre outras. Como se nota, trata-se de um setor da economia de suma importância. É nesse setor que se enquadra a Aminafer.

Aminafer inicia sua história com um homem que abriu mão de um sonho para viver outro; isto ocorreu no ano de 1968. O então funcionário da Farmácia Santos, Rogério, era contemplado em um consórcio com um automóvel Volkswagen e tomou uma decisão que mudaria seu futuro: ele vendeu o veículo e investiu o capital na compra de seu primeiro lote de medicamentos. Ali nascia a Aminafer. Em pouco tempo o empreendimento cresceu e em janeiro de 1975 a empresa inaugurava a sua primeira sede própria. Em janeiro de 1991, a Aminafer atinge um importante espaço no mercado de distribuição, inaugurando sua nova sede, mais ampla e moderna.

Hoje, a Aminafer conta com cerca de 500 profissionais entre representantes, coordenadores de vendas, televendedores e demais colaboradores diretos responsáveis pela venda e distribuição. Além disso, sua estrutura é formada pelo Centro de Distribuição, o AMI-CD em Capivari de Baixo/SC e Porto Alegre/RS e sua sede administrativa, a AMI-AD localizada na cidade de Capivari de Baixo SC. O AMI-CD (Centro de Distribuição) em Capivari de Baixo possui uma área de 10 mil metros quadrados, onde acontecem a separação, armazenagem, conferência e expedição dos itens de medicamentos, perfumaria e congêneres.

Localizada estrategicamente no Sul do Estado de Santa Catarina, às margens da rodovia BR 101, a 135 km de Florianópolis, a Aminafer se destaca por garantir a entrega, em até 24 horas dos pedidos de seus mais de 10.000 (dez mil) clientes ativos, nos três Estados do Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) entre farmácias, drogarias, hospitais, clínicas, supermercados, entre outros estabelecimentos.

Apesar do enorme sucesso, a empresa apresenta problemas seríssimos de

comunicação interna, prejudicando a organização da empresa e conseqüentemente a sua missão.

## **FUNÇÃO E CARREIRA**

Visando demonstrar confiabilidade e comprometimento em todas as esferas e principalmente na recepção, a Aminafer confiou à funcionária Julia o papel de receber as informações e colocá-las em uma placa na recepção, cuidando de todos os detalhes como trabalhar esteticamente a placa, bem como informações fundamentais a respeito dos fornecedores da empresa. Coube à funcionária Paula repassar as informações a serem colocadas na referida placa.

Julia cursou Administração e Gestão de Marketing na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) na cidade de Tubarão, Santa Catarina. Ocupa o cargo de Analista de informação no setor de marketing há três (03) meses. Paula ocupa o cargo de gerente do setor de gestão de pessoas, trabalha há seis (06) anos na função; possui vínculo de primeiro grau (filha) com o presidente da empresa.

## **O SETOR**

Como já informado, Julia trabalha no setor de marketing no qual possui a função de elaborar análises, estratégias e planos de ação para atingir as metas de comunicação e marketing da empresa. Também realiza pesquisas de mercado, envolvendo a preparação dos questionários, orientação aos pesquisadores, acompanhamento e auditoria do trabalho de campo, além de tabulação e análise dos resultados. Este cargo tem como missão principal responsabilizar-se por atividades de promoção de produtos, apoiando a implementação dos padrões de comunicação visual e escrita da empresa, visando à boa imagem da empresa.

## **ELEMENTOS DO CASO**

Visando uma melhor apresentação da empresa, é decidido a implantação de uma nova placa com a Missão, Visão e Valores da empresa Aminafer em sua recepção. Paula do setor de gestão de pessoas contata Julia via e-mail, fornecendo apenas a solicitação para designer e escolha de fornecedores, informando que a mensagem será com o setor de Paula.

Julia começa a procurar fornecedores na cidade para agilizar o processo e solicita

modelos de placas institucionais. Após o primeiro contato de Paula, Julia recebe o segundo e-mail com as informações a serem colocadas na placa, cujo conteúdo se baseia nos conceitos de Missão, Visão e Valores aprendidos em suas aulas no curso de Administração. Verifica, no entanto, que os conceitos estão divergentes do real significado.

Inicia-se, dessa forma, um processo de como informar a Paula de que os conceitos divergem, sendo que Julia apenas ficou responsável pelo designer e fornecedores e atua no seu cargo há três (03) meses. Ela se encontra em uma situação delicada, pois teria de reportar as divergências de conceitos encontradas a Paula, funcionária há anos e com grau de parentesco com o presidente da empresa e, principalmente, a responsável por aprovar Julia em seu período de experiência.

## **FATOS**

A empresa em questão possui uma cultura organizacional de empresa familiar, a qual gera a impressão de que os familiares do presidente possuem uma certa regalia ou autoridade maior do que lhes é dada, o que nem sempre é o que definitivamente acontece.

Julia conversa com seu setor sobre a melhor decisão a ser tomada, pois a gerente do setor de marketing se encontra afastada de seu cargo e não há outro funcionário responsável por essa função no momento. Entre as sugestões apresentadas, a principal é de Julia ir falar diretamente com o presidente da empresa para saber a opinião dele a respeito do problema em questão. Ela descarta essa sugestão pelo fato de que nem sempre o presidente se encontra na empresa e mesmo que estivesse, dificilmente ele a receberia para tratar desse assunto.

Uma outra possibilidade sugerida é de Julia refazer os conceitos e colocá-los na placa, sem consultar Paula. Tal atitude se justificaria porque os conceitos estavam corretos. No entanto, Julia acaba ficando em dúvida sobre o que fazer, pois se ela o fizesse como o argumento supramencionado, estaria correto e ela não precisaria ter um confronto com Paula, logo manteria o emprego.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

A comunicação interna é fundamental para gerenciar as informações fundamentais de uma empresa, de uma instituição de modo a transformá-la em um valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios. Como no caso exposto, a comunicação interna possibilita

a compreensão da missão e, primordialmente, das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Esse é o contexto comunicacional em que a funcionária Julia se encontra. Com a pressão entre fazer o correto e correr o risco de não passar na experiência, ela decide não alterar a mensagem das placas e colocá-las conforme recebeu de Paula. O que a motivou a tomar tal atitude se justifica pelo fato de levar em consideração o fato de apenas ter recebido a função de trabalhar o designer e a contratação dos fornecedores. Se caso fosse questionada em relação à mensagem, Julia informaria que não ficou responsável pela parte da mensagem.

Os questionamentos que fundamentam a discussão são: a atitude de Julia foi correta perante a reputação da empresa? De qual forma Julia poderia abordar Paula? Qual a reação correta de Paula perante uma crítica estando há 6 anos na empresa?

O fluxograma a seguir nos permite exercer o papel de protagonista na tomada de decisão perante um problema corporativo mal estruturado, sugerindo, dessa forma, um sistema de comunicação interna eficaz.

## **REFERÊNCIAS**

ARGENTI, Paul A. Comunicação interna. *In*: ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Modelo de fluxograma

Paula passa as informações para Julia.

Julia filtra as informações, verifica de que forma será efetuado a comunicação: placa, banner, *on-line*, publicações impressa, etc. Verifica quem irá realizar (assistente/agência). Após a devolução do material, Julia efetua uma revisão.

Paula recebe o material, para uma nova revisão.

Julia recebe materiais prontos e conferidos e fica responsável por disseminar a informação ou passar para área responsável pela finalização do trabalho.

Finalmente, a efetivação de um programa de comunicação interna eficaz.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## AS POSSIBILIDADES DE ATUAÇÃO NO MERCADO CONFEITEIRO

Preparado pelos acadêmicos Alisson Pereira Santos, Camila de Oliveira Ferreira, Graziela Gomes Feliciano, Kleber Cardoso Teixeira, Larissa Teixeira da Rosa, Naron Metzker.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Msc. Claudineia da Silva de Oliveira.

Recomendado para a disciplina de: Empreendedorismo e Gestão de Carreira.

### RESUMO

O presente caso traz as possibilidades de atuação no mercado confeitoiro através da história do jovem empreendedor Alisson que, com seu espírito empreendedor abandonou seu emprego fixo e formal, e resolveu investir na área de confeitaria, a princípio na fabricação de trufas de chocolate. O empreendimento cresceu e o portfólio de produtos com ele. O jovem ao tentar conciliar o tempo entre a vida pessoal e a o trabalho na empresa recebe a proposta de gerir a cantina de uma escola. Ele terá que decidir entre vender seus produtos nas empresas e lojas ou ficar na cantina.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Confeitaria. Planejamento.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### APRESENTAÇÃO

Alisson é um jovem com espírito empreendedor que há quase dois anos desistiu de seu emprego fixo para inovar no ramo alimentício de confeitaria, na cidade de Tubarão/SC. Sua empresa teve início com a fabricação e venda de trufas para familiares e amigos. Estes, com o decorrer do tempo, o incentivaram a trabalhar nesse ramo, devido à qualidade e o delicioso sabor de suas trufas. Após vários incentivos, ele e sua esposa decidiram investir na área de confeitaria, com cursos de capacitação, maquinário e inovação de produtos.

Foi exatamente em 2014 que eles começaram a se dedicar em tempo integral a empresa Império das Trufas. Durante dois anos de atuação da empresa no mercado, foram criados diversos produtos para satisfazer a necessidade do cliente e para manter vivo seu

negócio. Entretanto, o casal não imaginava que iria enfrentar o problema do tempo entre o trabalho e a vida pessoal, apesar do pequeno planejamento.

Como esta questão estava lhes tirava o sossego, surgiu à oportunidade de comercialização de seus produtos em um ambiente escolar onde o tempo de trabalho é reduzido, devido demanda pré-definida, ou seja, uma margem mensurável de produtos conforme números de aluno. É nesse momento que o casal fica dividido e precisa decidir que rumos irão tomar para continuarem atuando no mercado de alimentos que é o que gostam de fazer, porém, como conseguirão equilibrando o fator tempo entre o fator trabalho e família!

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacao, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab), o Brasil ocupou em 2015 o terceiro lugar como consumidor e produtor de chocolates do mundo, com um consumo per capita de 2,8kg/ano. Só de lojas especializadas, segundo a entidade, são 3.281 em todo o país (BARBOSA, 2015).

O mercado de chocolates, segundo o Sebrae (2016), deve crescer, até 2018, 10% ao ano. No ano de 2012, o produto movimentou 12,5 bilhões de reais no Brasil. Apesar de ser um país de clima quente e do alto nível apresentado pelos produtos industrializados, o Brasil possui um grande mercado em potencial para produtos artesanais de chocolate. O setor de chocolates oferece espaço para empreendedores que tentam aproveitar esse cenário para faturar com receitas novas e produtos caseiros.

O negócio de chocolates, trufas e bombons representa uma ótima oportunidade para quem quer investir (BARBOSA, 2015). Borba (2012) aponta que a diferença entre produtos de chocolate artesanais ou caseiros, em relação aos industrializados se encontra na forma de produção. Os chocolates artesanais não possuem padrão exato para as unidades produzidas, podem apresentar variação em seu formato, recheios mais heterogêneos (frutas, licores, nozes, café), acabamento a mão, inclusive a embalagem. “O êxito na fabricação de produtos de chocolates caseiros está no aspecto singular, personalizado e de exclusividade do produto em relação às opções estandarizadas encontradas no mercado industrial”. (BORBA, 2012, p.18).

## **A EMPRESA**

Império das Trufas é uma empresa especializada em alimentos com variados tipos de produtos e que nasceu do empreendedorismo do jovem Alisson. Tudo começou quando ele estava em uma de suas viagens e resolveu aprender a fazer um doce da região de São José do Rio Preto (SP) que ele gostou: a famosa trufa. O jovem começou a fazer as trufas e vender para seus familiares. Logo passou a vender para seus amigos e na escola onde estudava. Mas, isso não era seu único trabalho, então, ainda trabalhava de maneira “irregular” no mercado.

Após se casar, começou a fazer novamente suas trufas para obter uma renda extra, além de continuar trabalhando no seu emprego fixo. Porém, as pessoas que aos poucos iam se tornando seus clientes fiéis argumentavam para fizesse dessa área seu trabalho principal. Como as vendas começaram a aumentar significativamente, após um certo período, o faturamento com as trufas superava o salário recebido pelo jovem na empresa onde trabalhava. Com esse fator atrativo ele decidiu sair da irregularidade, mas, por enquanto não abriria mão do seu trabalho fixo.

Em 19 de março de 2014 ele registrou-se como MEI (Microempreendedor Individual), a pessoa que trabalha por conta própria e se legalizou como pequeno empresário. Na metade de outubro daquele mesmo ano, saiu do seu emprego fixo e tornou o seu negócio a principal renda da sua família. Com pouco espaço físico, precisou alugar um local onde alocasse melhor sua empresa. Logo, sua esposa começou a fazer cursos de capacitação na área. Com a chegada do verão, resolveu aumentar a variedade de produtos, acrescentando bolos, salgados e doces para festas. Os dois trabalham diligentemente para que a empresa seja reconhecida pela qualidade de seus produtos.

A empresa começou a ser divulgada através de panfletos das redes sociais, além do marketing do “boca a boca”, sendo esse seu principal meio de divulgação, pois foi o “boca a boca” que fez com que novos clientes experimentassem seus produtos. Através das redes sociais algumas padarias e lanchonetes entraram em contato para que Alisson fornecesse bolos, além de uma variedade de lanches e doces.

O casal investiu em mais cursos de capacitação, que proporcionou um aumento na variedade de seus produtos ofertados, o que fez com que a empresa continuasse crescendo. Apesar das diversas variedades de itens, o que fez a empresa aumentar suas vendas foram os bolos de pote. Esses eram vendidos nas empresas diariamente, por serem produtos com qualidade, valor acessível e um lanche rápido e saboroso.



Devido a esses fatores, a fidelização dos clientes aumentou, pois, a qualidade dos produtos se destaca pela higienização, embalagem e o sabor, sempre pensando em satisfazer a necessidade do cliente. E através dessa fidelização contínua esses clientes começaram a indicar a seus amigos e familiares e, consecutivamente, o número de vendas do bolo de pote aumentou, assim como a produção, o que impossibilitou sua esposa realizar os pedidos de festas e produzir os bolos de pote ao mesmo tempo.

São nesses momentos que Alisson ajuda sua esposa na produção dos recheios, tanto dos bolos de pote, quanto das encomendas para as festas. Juntos esses fatores sobrecarregam e atrapalham a produtividade da empresa, pois, o jovem, talvez por uma falta de planejamento não consiga equilibrar as vendas com a produção.

Entretanto, apesar da falta de planejamento, a lucratividade da empresa aumentou, devido ao grande número de pedidos, pois todos os pedidos de encomendas eram entregues, sem atraso e com a qualidade de sempre. Salienta-se que a lucratividade poderia ser ainda maior, devido à procura excessiva pelos outros produtos, além dos bolos de pote.

Conhecendo o mercado, o jovem previu que nos verões haveria uma queda nas vendas. Essa se caracteriza primeiramente devido à temperatura elevada da estação que dificulta as vendas, porque os produtos vendidos eram trufas, cone trufado e alfajor, por tratar de chocolate consecutivamente iriam derreter com mais facilidade, pois suas vendas eram feitas de porta em porta, além de haver uma diminuição no tempo de validade do produto muitas vezes afetando a qualidade do próprio. O segundo motivo das quedas se destaca pela necessidade das mulheres em produtos funcionais, pois nessa época elas adaptam pelo “Projeto Verão”, optando por refeições mais saudáveis. Devido a esses motivos, Alisson começou a fazer saladas de frutas e lançou a torta fria no pote o que manteve suas vendas em alta.

Atualmente, os desejos do consumidor estão cada vez mais difíceis de atender, devido à mudança do desejo de um dia para ao outro. Porém, há uma série de desejos que podem servir como guias para o empreendedor inovar no atendimento e satisfazer os desejos do seu consumidor.

O jovem empreendedor conseguiu atender com seus produtos dois desses desejos, o primeiro de estar onde a vida acontece, que se relaciona ao consumo de produtos que rejuvenescem, atuando com os bolos de pote de torta fria integral e as saladas de fruta no pote. E o segundo desejo se caracteriza pelo consumidor estar em movimento, pois com uma rotina corrida sem tempo para preparar as refeições vespertinas diárias (lanche da tarde), faz com que os próprios desejam produtos práticos, rápidos e com preço acessível.

E assim, o jovem se destacou pela criação dos bolos de potes (doces e salgados) que eram vendidos no período das 14h às 16h, horário muito propício para as vendas, por serem produtos práticos e que atendem a necessidade do consumidor.

Devido ao crescimento da empresa, Alisson registrou sua esposa em novembro de 2015. E o mês de dezembro foi um sucesso de vendas superando qualquer outro mês, até mesmo o mês da páscoa, mês que Alisson vende uma variedade de ovos de chocolate.

## **FATOS**

Contudo, algo está incomodando Alisson. O sucesso da empresa tem sido pela constante inovação dos dois, tanto de Alisson quanto de sua esposa. Porém, devido à falta de planejamento do casal eles trabalham sete dias consecutivos. Começam às oito horas da manhã, deixando seu filho na creche em período integral e, em seguida começam os trabalhos sem hora para terminar.

Muitas vezes trabalham sem intervalo, apenas uma pausa pequena para o almoço. Eles realizam essa rotina diariamente para atender as encomendas para festas e as produções de bolo de pote. As vendas externas, em diversas ocasiões, eram deixadas de lado em determinado dia, porque o jovem tinha que ficar ajudando sua esposa na produção.

Quando o casal passava uma manhã produzindo, por exemplo 60 bolos de pote, para o jovem vender no período vespertino, as encomendas para festas era limitadas. A falta de tempo para se dedicar a vida pessoal (amigos e família), devido a demanda por seus produtos, tem tornado a vida do casal muito cansativa.

Recentemente eles receberam a proposta para gerir a cantina de uma escola. Para vender seus produtos na cantina ele terá um custo mensal de aluguel, custo dos produtos e a mobilidade da empresa até a cantina. Com um mês de experiência na cantina, Alisson fez um levantamento de dados para analisar os custos e ganhos em cada setor (cantina ou na sua empresa) e percebeu que suas vendas na empresa tiveram uma queda significativa nas vendas. Essa queda tem como motivo a falta de divulgação e vendas externas que o jovem deixou de fazer, pois, estava dedicado exclusivamente ao trabalho da cantina.

O trabalho na cantina disponibiliza ao casal um tempo maior para aproveitar a vida com a família e os amigos e, nesse local os clientes que procuram o jovem, ao contrário das vendas externas que se caracterizam pela saída do mesmo as ruas, para manter e conquistar novos clientes.

Além do valor mensal retirado das vendas da cantina que comparado às vendas externas possui uma diferença significativamente maior, outro ponto negativo são os meses de férias escolares. Entretanto, apesar do mês de experiência ter causado queda nas vendas externas (empresa), Alisson conseguiu perceber que os lucros com a comercialização nas ruas gera uma renda muito maior que o da cantina. Observou também que, há oscilações nas vendas externas, não se configurando uma renda fixa, assim como a da cantina.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Alisson terá que escolher entre sair vendendo seus produtos nas empresas e lojas ou ficar na cantina. Salienta-se que o jovem não pode contratar mais ninguém, pois só pode registrar um funcionário, como critérios do MEI (Microempreendedor Individual). A outra possibilidade é tornar sua empresa como Simples, porém os custos irão aumentar.

Assim, as estratégias são inclinações e movimentos que apontam em uma direção predominante, qual é a estratégia que Alisson deve seguir? Ficar apenas com a cantina, com as vendas nas ruas ou em ambas? Porque Alisson deveria tomar essa atitude?

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Talita. **Chocolate para todos os gostos e estilos**. JOnline.ne10.com. Publicado em 29/03/2015, às 18h11. Disponível em: <<http://jonline.ne10.uol.com.br/canal/economia/concurso-e-emprego/noticia/2015/03/29/chocolate-para-todos-os-gostos-e-estilos-174364.php>> Acesso em: 04 out. 2016.

BLACKWELL, Roger. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BORBA, O.R. **A comunicação mercadológica no segmento do chocolate com ênfase no lojista e atacadista**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2012.

CHAMOUN, Roberto. **Como montar uma fábrica de produtos de chocolate**. Sebrae, 2016. Disponível em: <<http://mercadodocacau.com/uploads/files/2016/04/como-montar-fabrica-de-chocolate.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2016.

FURTADO, Beth. **Desejos Contemporâneos – Patchwork de Tendências Ideias e Negócios em Tempos de Paradoxos**. São Paulo: Editora Gouvêa de Souza, 2015.

## ANEXOS

Anexo 1 - Inovação de produtos referente a cada ano da empresa império das trufas

ANO	PRODUTOS
2013	Trufas.
2014	Cones trufados, alfajor, bolo e docinhos para festas.
2015	Salgados fritos e assados, empadão, quiche, torta fria, bolo e salada de fruta no pote.
2016	Sanduíche Natural.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Anexo 2 - Funções que Alisson e sua esposa realizam na empresa

FUNÇÕES DE ALISSON	FUNÇÕES DE SUA ESPOSA
Cuidar do financeiro. Vendas na Cantina, empresas e lojas. Entrega das encomendas (cobrada uma taxa). Na produção ajuda quando necessário a preparar os recheios.	Responsável por toda a produção, tanto da cantina quanto das encomendas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Anexo 3 - Valores dos produtos na empresa (venda externa)

PRODUTO	VALOR
Bolo de pote (doce, torta fria e salada de fruta)	6,00
Trufas	2,50
Alfajor	3,00
Salgadinho para festas (100 unid)	50,00
Docinhos para festas (100 unid)	60,00
Bolos (kilo)	30,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### Anexo 4 - Valores dos produtos na cantina

PRODUTO	VALOR
Pizza	3,00
Enroladinho	2,00
Brigadeiro	2,00
Suco	2,50

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### Anexo 5 - Riscos e vantagens das vendas externas

RISCOS	VANTAGENS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Chuva: dificultava acesso a alguns locais e os produtos chegavam respingados.</li><li>2. Calor/sol: muitos produtos como chocolate tinha que diminuir a validade e estragava muito rápido.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vendia outros produtos, além do bolo de pote.</li><li>2. Divulgação da empresa através dos produtos vendidos, atraindo novos clientes.</li></ol>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### Anexo 6 - Análise do valor bruto de vendas externas durante cada semana. \*não está incluso as vendas de bolos, doces e salgados para festas

SEMANA	VALOR BRUTO
Semana 1	2.000,00
Semana 2	1.500,00
Semana 3	1.750,00
Semana 4	1.250,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

#### Anexo 7 - Análise do valor bruto de vendas na cantina durante cada semana.

SEMANA	VALOR BRUTO
Semana 1	1.000,00
Semana 2	900,00
Semana 3	950,00
Semana 4	800,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

# **ANÁLISE ESTRATÉGICA DO COLÉGIO ESPAÇO DO SABER: GESTÃO E EDUCAÇÃO**

Preparado pelos acadêmicos: Amanda Almeida, Daniela Medeiros, Jucineide Freitas, Renata Machado, Sabrina Ricardo, Tailine Brolese .

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Msc. Emillie Michels

Recomendado para a disciplina de: Empreendedorismo e Gestão Estratégica.

## **RESUMO**

O presente estudo apresentou dados de análise de ambiente interno e externo do Colégio Espaço do Saber, que atua no mercado educacional nos níveis de ensino infantil, fundamental e médio. O objetivo da contextualização e dos fatos foi de proporcionar entendimento da necessidade de tomada de decisão estratégica quanto à manutenção e captação de alunos, pois de única prestadora do serviços na cidade, passou a ter um concorrente direto no ensino médio, com diferenciais competitivos não desenvolvidos pelo colégio objeto de estudo de caso.

**Palavras-chave:** Análise Estratégica. Concorrência. Gestão da Educação.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

## **APRESENTAÇÃO**

Valquíria e José são donos de uma escola particular chamada Colégio Espaço do Saber, que fornece serviços de ensino primário, fundamental e médio. A empresa está no mercado há aproximadamente 15 anos, e conquistou sua vanguarda por ser a única a ofertar serviços educacionais de ensino médio em sua cidade, visto que os pais preferem manter seus filhos por perto à viabilizarem o deslocamento para escolas das cidades vizinhas.

Apesar de seus pontos fortes a diferenciarem dos concorrentes, o Colégio está apresentando dificuldades de gestão com o surgimento de uma nova escola com oferta de

matrículas para ensino médio. Isso porque esta dispõe de diferenciais mais atrativos aos jovens, mesmo sendo o valor mensalidade 25% maior.

Considerando o ambiente interno e externo, a contextualização e fatos a seguir auxiliarão na tomada de decisão sobre quais estratégias deve adotar o Colégio Espaço do Saber para não diminuir o número de matrículas no Ensino Médio e aumentar a captação de alunos dos níveis de ensino em que atua.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A educação básica de qualidade é assegurada pela Constituição da República Federativa Brasil, bem como, na mesma Carta, é possível ser atividade econômica por meio da livre iniciativa, que permite o desenvolvimento da educação particular no Brasil.

O desejo e necessidade de educação de qualidade frente aos atuais números da educação pública brasileira leva os pais à buscarem por opções privadas de serviços educacionais, na intenção de garantir melhores condições de acesso à educação aos seus filhos.

Neste contexto que Valquíria e José percebem a oportunidade de abrir uma escola em uma pequena cidade do sul de Santa Catarina. Com o recebimento das mensalidades escolares, eles gerenciam o negócio que exige como contraprestação, dentre outras, infraestrutura e contratação de professores.

## **A EMPRESA**

O Colégio Espaço do Saber foi fundado em outubro de 1999, em Jaguaruna, no Estado de Santa Catarina. Atua na prestação de serviços de ensino escolar de nível infantil, fundamental e médio, sendo a única escola da cidade a oferecer ensino médio em rede particular de ensino.

Sendo este seu principal diferencial, a empresa sempre investiu muito no ensino infantil e fundamental, isso porque sempre possuiu concorrentes que forneciam este mesmo tipo de serviço na cidade. Desta forma, a empresa quis se diferenciar e alavancar em infraestrutura, e está passando por uma reforma no parquinho e quadra de esportes, pois esses espaços são muito reduzidos nos concorrentes. Inclusive, esse foi um pedido feito pelos pais dos alunos, que afirmam que com o aumento do espaço de lazer será certo o aumento de pais procurando os serviços educacionais do Colégio.

O ensino infantil e fundamental sempre teve diferenciais pedagógicos e mais investimentos, e semestralmente era realizada uma pesquisa sobre o grau de qualidade dos serviços apresentados pela escola, respondida pelos pais e alunos. As reuniões também eram realizadas nestes períodos, conforme mostra o Anexo 02, e a gestão do Espaço do Saber sempre usou essas informações para melhoria contínua.

A escola sempre possuiu um quadro de pessoal bem avaliado por pais e alunos, com professores com formação adequada e com experiência profissional. Contudo, três de seus professores, das disciplinas de Português, Matemática e Artes, estão se aposentando, e, com isso, estão trazendo despesas com contratação de novos professores, trazendo mais preocupações sobre a qualidade destes novos profissionais que serão contratados.

As condições de estrutura para os alunos de ensino médio sempre foram suficientes para manter os alunos com interesse de continuar a estudar com qualidade em sua cidade. Sem muitos investimentos em captação de alunos, o Colégio dispõe de três turmas com aulas de ensino médio, e de quatro salas por grau de ensino, ou seja: quatro salas para o 1º ano, mais quatro para o 2º ano, e outras quatro para o terceiro e último ano, divididos em todos os turnos do dia.

Essa falta de investimento não afetava o número de alunos na escola, pois não havia concorrência no ensino médio. O planejado e executado pela gestão do Colégio era suficiente pela percepção dos pais e alunos, sempre havendo uma boa avaliação por parte destes, mesmo com a prestação do serviço educacional sem diferencial pedagógico para formalizar a conclusão do ensino médio.

Nota-se que a empresa tem um espaço bastante vantajoso, com salas amplas e boa segurança, e que nunca houve qualquer atividade que ajudasse seus jovens alunos a aumentar seus interesses de ingressar numa faculdade, por exemplo, sendo que as aulas seguiam apenas os cronogramas mais simples, explicando as matérias sem foco em vestibulares e orientação profissional.

## **FATOS**

A preocupação com a contratação de novos professores surge porque houve a inauguração de um novo Colégio, chamado Colégio Cia do Futuro, em que também oferta ensino médio em rede particular de ensino.

Entre os diferenciais do concorrente, está em uma recepção mais interessante e calorosa para os novos alunos, com os materiais escolares incluídos na primeira mensalidade.



Ainda, este concorrente oferta a disciplina de inglês desde o infantil, aulas de espanhol com o início do ensino fundamental, com professores formados nas melhores instituições de ensino, e com perfeita fluência em língua estrangeira.

A Cia do Futuro também mostra interesse em ajudar seus jovens alunos a escolher que caminho seguir, com atividades que influenciam eles a trilharem um caminho de estudos, em boas instituições de ensino superior, e auxilia os alunos com aulas focadas em vestibulares. Ainda, também é fornecido três visitas acadêmicas por semestre, a fim de aumentar o interesse e despertar curiosidades sobre os cursos de graduação das instituições da região.

O Espaço do Saber se percebe com problemas de reversão desta situação. Em apenas dois meses, desde a inauguração da nova escola, já foi possível visualizar uma redução significativa nas matrículas dos jovens alunos em seu quadro (Anexo 3). Dentre as fraquezas da concorrência, está a ausência de espaço de convivência adequado, além com salas de tamanhos menores. Em infraestrutura, Cia do Futuro dispõe apenas de uma quadra onde se dividem turmas em aulas de Educação Física, e não dispõe de parquinho.

As tentativas em reverter a situação foram incluindo aulas de Inglês, mas não tiveram como atender a todas as turmas por necessidade de contratação dos novos professores que substituirão os que estão a se aposentar e os já contratados alegam não ter experiência em ensinar com fluência. Assim, se negam a aceitar a proposta, isso porque sabem que não serão demitidos devido a esse desfalque no quadro de pessoal.

Outra tentativa é de planejamento em investimentos na infraestrutura e corpo docente do ensino médio, pois só com a inauguração da Cia do Futuro que foi possível saber que eles também atuariam neste nível de ensino. Acontece que, como já mencionado, a alocação de recursos para a reforma do parquinho e da quadra de esportes tem esgotado os recursos financeiros, e não podem ser suspensos para assim manter os diferenciais no ensino infantil e fundamental.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Sabe-se que o município apresenta um elevado número de adolescentes com idade entre 15 e 17 anos, no qual estes representavam a maior quantidade de matrículas do Colégio Espaço do Saber. Conseqüentemente, estes alunos eram a maior fonte de receita para a empresa até a abertura de um concorrente.

Também entende-se que o ensino infantil e fundamental, no Colégio objeto de estudo de caso, apesar de existir concorrência há mais tempo e de o Espaço do Saber apresentar diferenciais, o Colégio Cia do Futuro pode atrair mais alunos em todos os níveis de ensino para iniciarem a vida escolar no novo ambiente.

Desta forma:

a) Elabore a Matriz SWOT para uma análise estratégica do Colégio Espaço do Saber.

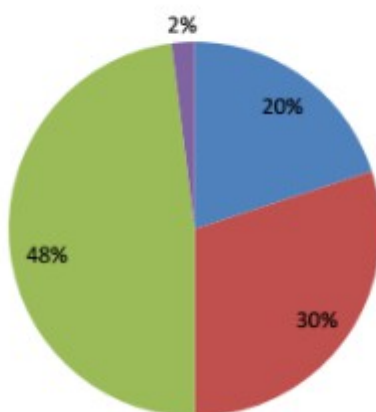
b) Quais estratégias o Colégio Espaço do Saber deve se utilizar para não diminuir seus alunos de ensino médio e manter o interesse dos pais em matricular seus filhos desde o ensino infantil e fundamental?

## ANEXOS

Anexo 1 – Porcentagem de crianças em idade escolar

### Quantidade de crianças na idade escolar em Jaguaruna

■ 6 a 10 anos ■ 11 a 14 anos ■ 15 a 17 anos ■ Mais que 17 anos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Anexo 2 – Prioridades de mudanças segundo a visão do cliente

## Prioridades de mudanças - Visão do cliente



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

### Anexo 3 – Demonstrativo da evolução das matrículas

<b>CONTROLE DE MATRÍCULAS</b>					
<b>Turmas</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
Ensino primário	590 mat.	608 mat.	615 mat.	635 mat.	648 mat.
Ensino fundamental	815 mat.	816 mat.	816 mat.	805 mat.	780 mat.
Ensino médio	1256 mat.	1258 mat.	1260 mat.	987 mat.	680 mat.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

## **Estudo de caso com base no ambiente interno e externo da Empresa**

Preparado por: Adriana Cardoso Motta, Amanda Bitencourt Araújo, Daniela Marcelino Mendes, Francine Anselmo da Silva e Ingridy Fernandes Mendes.

Orientador: Prof. Dr. Diego Passoni.

Recomendado para a disciplina de: Empreendedorismo e Gestão de Pessoas.

### **RESUMO**

A empresa Magicredi Assessoria Jurídica, atuante no mercado há quase 20 anos, no segmento de Contact Center, considera-se uma empresa de sucesso, considerando todos os obstáculos enfrentados e vencidos pela mesma. Possui contratos com grandes Bancos, e na maioria das vezes, consegue cumprir com as metas preestabelecidas interna e externamente, diminuindo consideravelmente o nível de inadimplência popular. Em contrapartida, enfrenta alguns problemas internos, envolvendo a gestão da empresa e seus funcionários em geral, que necessita de reparos para deixar sua equipe satisfeita, e conseqüentemente, melhorar consideravelmente seus processos e resultados.

**Palavras-chave:** Geração Y. Rotatividade. Turnover. Gestão de Pessoas.

Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados FUCAP.

### **APRESENTAÇÃO**

Carlos e João são gerentes de uma das filiais da Magicredi Assessoria Jurídica, ou seja, trabalha com a recuperação de crédito de clientes inadimplentes de grandes bancos privados, lojas e financeiras. E, apesar de estar bem posicionada no mercado atualmente, e ter mais de vinte anos de experiência, a empresa está apresentando alguns problemas, como por exemplo, a falta de mão de obra qualificada.

A empresa promove campanhas motivacionais e dispõe de alguns benefícios para seus funcionários, mas, ainda assim, percebe que não está sendo o suficiente para conter o grande índice de rotatividade na sua Organização. Em contrapartida, seus funcionários se sentem desmotivados e desvalorizados, buscando assim novas oportunidades de trabalho.

Com isso, a Magicredi está se vendo apenas como uma porta de entrada do mercado de trabalho, ao invés de servir como algo duradouro, ocasionando assim, grandes gastos com rescisões, novas contratações e treinamentos.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO**

A empresa Magicredi está inserida no setor de recuperação de ativos, atuando como uma assessoria terceirizada para grandes bancos privados, lojas e financeiras, possuindo cerca de 167 empresas do mesmo porte em todo Brasil. O ramo em que a empresa está inserida possui uma demanda em grande escala atualmente, segundo o PEIC (Pesquisa de endividamento e inadimplência do consumidor), os profissionais da área de cobrança prestaram 30% de serviços a mais em 2015 do que em relação a 2014, conseqüentemente as empresas do setor de cobrança como a Magicredi, tiveram que contratar de 15% a 20% a mais funcionários para alcançarem seus objetivos de acordo com a demanda que está sendo oferecida pelo mercado, que também é influenciada pela crise econômica que tem um impacto negativo em inúmeros segmentos.

Como observado o setor cresce e necessita de mão de obra para cumprir com a demanda exigida, com o aumento de funcionários agrava ainda mais o quadro que a organização diagnosticada se encontra no setor de gestão de pessoas.

Segundo uma pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Robert Half, a rotatividade de funcionários aumentou em 82%, nos últimos três anos. Afirma Spector (2010), quando a rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais.

As organizações que possuem o serviço de telemarketing, como a Magicredi que possui a telecobrança, são em sua maioria a porta de entrada para o público entre 18 a 25 anos, um estudo produzido pelo Centro de Inteligência Padrão (CIP), revelou que em sua maioria as empresas do setor possuem 70% dos funcionários sendo do gênero feminino, e a maioria do quadro de colaboradores deixou de apenas possuir o ensino médio completo e em sua maioria possui graduação completa ou estão cursando, amadurecendo ainda mais o quadro de funcionários do setor.

## **A EMPRESA**

A Magicredi Assessoria Jurídica foi fundada em Janeiro de 1996, em Curitiba na capital do estado do Paraná. Atua na criação e aplicação de soluções em cobrança, e é especializada em recuperação de ativos financeiros, oferecendo ao mercado de cobrança extrajudicial uma moderna solução e garantindo ótimos resultados á seus contratantes. Sua estrutura conta com o business intelligence, em uma fórmula que proporciona expressivos resultados na recuperação de crédito de clientes e ativos financeiros.

É considerada hoje, uma das grandes empresas desse segmento e grande parte deste sucesso está diretamente relacionado à participação ativa dos clientes, além disso, oferece uma ampla gama de serviços como telecobrança ativa e receptiva, Cobrança judicial e extrajudicial pela Magicredi Assessoria, cobrança “doortodoor”, recuperação de carteiras mais antigas, pesquisa de satisfação, entre outros.

Nos serviços de cobrança, a Magicredi possui sistemas específicos de Cobrança, que garantem um desempenho diferenciado na recuperação de créditos em atraso, bem como o controle e gestão do credor através de toda a diversidade de relatórios apresentada pelos sistemas de cobrança extrajudicial e judicial. Todo o processo de cobrança é automatizado para propiciar maior produtividade e melhores resultados. Assim, a empresa abrange todo território nacional com sua matriz na cidade de Curitiba e a maior filial atuando no município de Paranaguá.

Com base na filial atuante em Paranaguá, no que diz respeito ao planejamento estratégico a empresa está em constante análise do ambiente externo, tendo em vista que a Magicredi é uma terceirizada no ramo da Recuperação de crédito e dependem de contratos com Bancos públicos fechados por licitação, e por bancos privados, lojas e financeiras, para manter-se bem posicionadas no mercado.

Para que a empresa consiga manter e prospectar acordos e clientes, ela cumpre rigorosamente com alguns critérios: como histórico e portfólio de clientes já contratados, ou seja, a empresa é avaliada pelo Cliente contratante em nível de qualidade de atendimento, equipamentos modernos e de alta tecnologia, quantidade de PA (posições de atendimentos), e posicionamento no mercado diante dos concorrentes, por isso, a imagem da Magicredi e o nome das empresas contratantes, são indispensáveis para a captação de novos acordos e contratos.

Como estratégia, a empresa admite que a análise externa e interna seja fundamental, para que se possa estar no mesmo nível ou até, acima dos concorrentes, buscando sempre a tecnologia mais atualizada; em termos de equipamentos, telefonias,

sistemas de cobrança, armazenamento das gravações telefônicas, entre outros. Analisa-se também o momento atual do mercado em termos de economia, se está propício a recebimentos, períodos chave de recebimentos dos clientes (como 13º, férias, 5ª dia útil). Tudo isso afeta nas estratégias em busca de melhores resultados. Internamente, é adotada a prática do Benchmarking, ou seja, através desta técnica, a Organização compara o seu desempenho com o de outra organização. Isso possibilita observar as melhores práticas e procedimentos para adotar dentro da organização.

A empresa também recebe rankings de resultados e comparativos com o concorrente, de forma que permita a avaliação imediata para definir/redefinir as estratégias em busca de resultados cada vez melhores. Ao montar esta estratégia são analisados os pontos fortes e fracos: “Como estamos, onde temos que chegar, e quais as ferramentas que temos”, como quantidades de pessoas para realizar esta atividade e o perfil de cada operador de cobrança. Os responsáveis para realização desta análise envolvem: Dirigente e gerentes dos setores, voltado para o cumprimento de metas.

## **FATOS**

Carlos Garcia e João Vargas são gerentes de uma Filial que possui um portfólio abrangente, porém atualmente passam por alguns obstáculos em solucionar problemas na seleção e recrutamento de seus funcionários já que a rotatividade e o turnover (para designar a rotatividade pessoal em uma organização, ou seja, as entradas e saídas de funcionários em determinado período de tempo) estão sendo considerados elevados para o ramo.

Salienta Chiavenato (2010), salienta que a rotatividade é efeito de algumas variáveis internas e externas, dentre as variáveis externas podemos observar a conjuntura econômica, a oferta do mercado de trabalho e RH. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, a estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Podemos observar que em uma empresa onde o fluxo de rotatividade é constante é porque algo não está indo bem, os funcionários nunca estão satisfeitos com algo e isto é um fator negativo para empresa, pois ela não gera credibilidade, as contratações são feitas por falta de opção. A alta rotatividade no ambiente de trabalho também pode gerar murmuração, contaminando todo o ambiente.

São várias as dificuldades enfrentadas por uma empresa no ramo de telecobrança: desde a confiança de grandes empresas para colocarem à disposição as suas carteiras de clientes inadimplentes; conquistar um posicionamento significativo no mercado, até a estruturação de uma equipe capacitada.

O principal problema que a Empresa enfrenta atualmente é a falta de mão de obra qualificada. Por ter dois turnos de trabalho, um das 08 às 14h, e outro das 14h às 20h, as pessoas que mais se interessam nas vagas de operador de telemarketing, são os jovens da geração Y, cujas principais características são o imediatismo e a impaciência, embora tenham uma boa visão das coisas, e facilidade em aprender.

Para Ladeira; Costa (2013), os jovens da Geração Y são mais exigentes em relação ao trabalho e não abrem mão de sua qualidade de vida. Em geral têm certa resistência em reconhecer a hierarquia e não se acostumam facilmente em ambientes burocráticos e autoritários. Eles trabalham por estímulos, são polivalentes, líderes, e necessitam de reconhecimento e feedback, e embora gostem de trabalhar em grupo, são individualistas quanto aos seus objetivos, têm pressa de crescer profissionalmente.

Geralmente estes jovens estão à procura da primeira oportunidade de emprego, a fim de conciliar seus estudos com o trabalho, sua faixa etária varia entre 16 e 18 anos, e normalmente desejam adquirir experiência, conquistar sua liberdade financeira, trabalhar numa empresa renomada e conquistar um cargo gratificante, onde eles se sintam realizados pessoal e profissionalmente.

Consequentemente na Magicredi há uma grande rotatividade de funcionários, pois após conseguir a experiência desejada, eles pedem demissão da empresa em busca deste crescimento e reconhecimento em outro lugar. E é uma questão onde ainda não conseguiram entrar no ponto de equilíbrio. Dessa forma a rotatividade e turnover acabam se elevando, causando muitas vezes desgastes na equipe de RH, despesas de seleção do novo contratado e com a rescisão do antigo, e desperdício de tempo ao disponibilizar outro profissional para treinamento e capacitação de um novo colaborador.

Carlos e João já pensaram em algumas alternativas para tentar melhorar esta questão na empresa, dentre elas, estipular uma idade média de dezoito anos como pré-requisito no recrutamento e seleção de candidatos, pois a grande maioria dos selecionados são menores de idade e não se apegam a ideia de crescer profissionalmente dentro de uma única empresa. Ou então, treinar e capacitar à equipe de liderança a fim de saber quais motivos estão fazendo seus funcionários deixarem a empresa para que se possa então, adotar medidas que revertam esta situação.



Os gerentes sabem o desafio da fidelização dos funcionários da "Geração Y". Carlos diz que com sua experiência durante os anos que já atua como gerente na empresa percebeu que os jovens acham que devem apostar na mudança, que quanto mais empresas tiverem no currículo mais sucesso terão profissionalmente, isto é, os jovens não têm medo das cobranças e querem que suas capacidades sejam exploradas e reconhecidas rapidamente.

Os gestores de qualidade, por terem um cargo acima dos operadores de cobrança, recebem alguns benefícios extras e uma valorização salarial maior, sendo ainda mais cobrados por seus gerentes e tentando de qualquer forma motivar seus colaboradores, valorizando o funcionário do mês, agregando comissões, campanhas motivacionais, passeios como Rafting, jogos proporcionados pela empresa, folga no dia no aniversário do funcionário e até mesmo festa para os funcionários do mês, entre outras atividades disponibilizadas a quem realmente veste a camisa da empresa, e colabora no auxílio das metas a serem batidas.

Porém, há também a opinião dos próprios colaboradores. Assim que entram na empresa, depara-se com uma grande dificuldade e até preconceito, pelo ramo a ser trabalhado. Trabalhar com telemarketing não é uma profissão considerada fácil, exige boa dicção, argumentos, paciência, capacidade de persuasão e profissionalismo. Por ser tratar de um ramo de cobrança, existe também toda a questão de direitos do consumidor que, concordando ou não, deve ser tratado com a maior cautela possível. Por conta disso, as reuniões individualizadas feitas pelo gestor e operador de cobrança, para falar sobre desempenho, pontos falhos e assertivos de uma ligação com o cliente, são freqüentes.

A cobrança para se atingir metas, e atingir a excelência durante as ligações com os devedores, é considerada alta. O que de certa forma, acaba desgastando aqueles funcionários que se não estão satisfeitos em um, vão para outro emprego com facilidade. Com base nessa desmotivação dos funcionários, inclusive, foi feita uma pesquisa de satisfação no site da empresa, onde os funcionários a avaliaram anonimamente, para que o resultado fosse o mais verdadeiro possível, a fim de trabalhar em prol de melhorias nos quesitos que geram insatisfação, conforme é possível verificar no ANEXO 01.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

João e Carlos sempre estão em busca de melhoria contínua para assim procurar solucionar os problemas da organização. Propuseram-se sempre a ouvir a opinião dos seus colaboradores.

Recentemente, estudaram uma ideia imposta por uma das gerentes da matriz de Curitiba: ela sugeriu o aumento da carga horária das equipes que conseqüentemente resultaria em um acréscimo na remuneração dos operadores. Tendo assim, mais qualidade do que quantidade. A gerente explicou que isso ocasionaria uma diminuição no corpo de funcionários e também refletiria na idade dos mesmos, levando em consideração que muitos estudam em um período do dia e no outro trabalham. Mas, João e Carlos explicaram que a jornada legal máxima para um operador de telemarketing é de 6 horas diárias de efetivo trabalho. A partir dessa lei se torna impossível a possibilidade de aumentar as horas trabalhadas.

Os proprietários da Magicredi percebem que a empresa está sendo vista como porta de entrada do mercado de trabalho e não servindo como algo duradouro e profissional. Tentam selecionar pessoas com um pouco mais de idade, buscando tentar mudar essa questão, mas a entrega de currículos para fazer parte do quadro de funcionários da empresa, na maioria das vezes, é feita pelos jovens com faixa etária de 16 e 18 anos. Tenta também oferecer alguns benefícios que agradem de alguma forma o seu quadro de funcionários, mas não estão percebendo muita melhora.

Pela descrição acima, Carlos e João precisam de ajuda para que consigam ultrapassar esses obstáculos com maestria. A questão é: Levando em consideração que a Magicredi atinge os resultados preestabelecidos pelas empresas contratantes, como liderar a Geração Y? Qual estratégia adotar para diminuir a rotatividade de funcionários? Qual estratégia a sua gestão deve adotar para que seus funcionários atuais e antigos permaneçam motivados na empresa?

## REFERÊNCIAS

BAZOLLI, Afonso. **Call Center**. Estudos atualizam dados sobre o mercado de Call Center. Disponível em: <<http://www.televendasecobranca.com.br/estrategia-e-modelagem/estudos-atualizam-dados-sobre-o-mercado-de-call-center-saiba-os-salarios-por-funcao-38170/>>. Acesso em: 03 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LADEIRA, L. B.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. do C. **O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho**. IN: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2013.

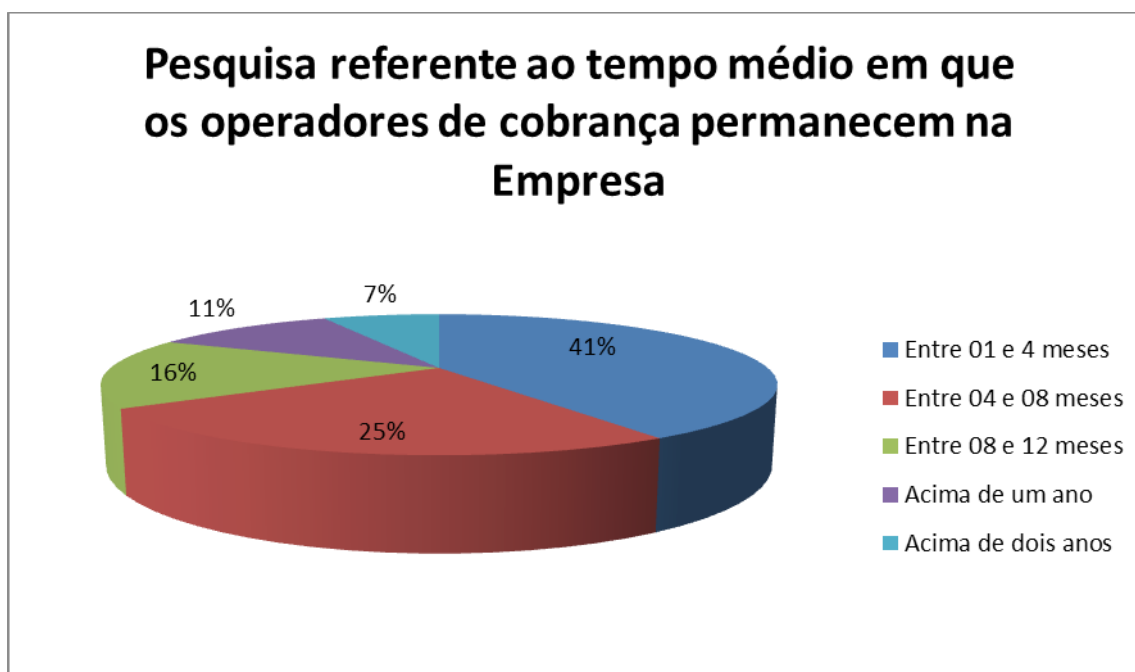
NIERO, Jamilye. **Inadimplência aumenta demanda por serviços de cobrança.** Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/inadimplencia-aumenta-demanda-por-servicos-de-cobranca>>. Acesso em: 03 out. 2016.

SANTANA, et al. **Como controlar a rotatividade em uma empresa.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6840121-Como-controlar-a-rotatividade-de-uma-empresa.html>>. Acesso em: 04 out. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

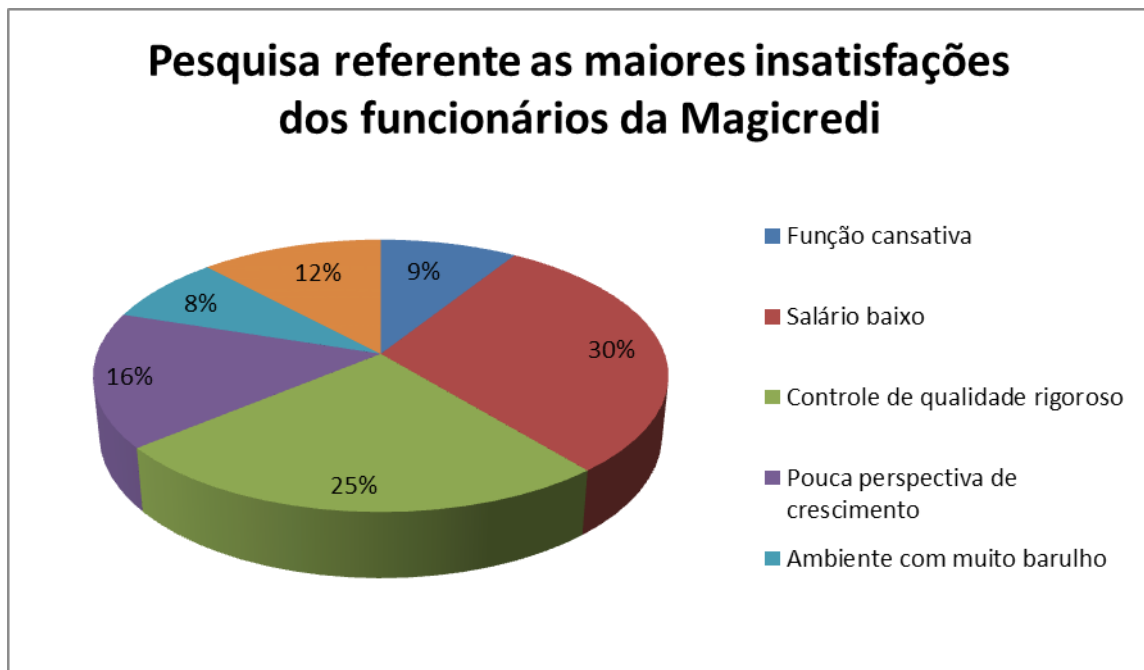
## ANEXOS

Anexo 1 – Gráfico sobre a rotatividade na empresa



Fonte: Dados da pesquisa realizada pela empresa em 2014.

Anexo 2 – Fatores de insatisfação dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa realizada pela empresa em 2014.