

## PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA COMERCIAL DO RAMO DE ENERGIA ALTERNATIVA<sup>1</sup>

Emerson Zacchi; Vanessa Ribeiros<sup>2</sup>  
Andressa Mara Pacheco de Oliveira Moschetta, Paulo Padilha dos Santos, Domingos Palma<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar a contribuição da administração na gestão de uma empresa do segmento de energias alternativas. Com relação aos procedimentos metodológicos o estudo foi classificado quando ao método como indutivo. O nível de pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A população do estudo foi as empresas do segmento agropecuário e a amostra ficou representada por uma empresa do segmento, localizada no município de Chapecó-SC. Os dados foram analisados qualitativamente. Os resultados evidenciam técnicas relativas a planejamento de marketing, recursos humanos, economia, empreendedorismo e administração financeira e orçamentária na gestão empresarial e metodologia, descritos respectivamente.

**Palavras-chave:** Gestão. Pesquisa. Empreender.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Fernandes (2010), a administração é pertinente a todo o tipo de empreendimento humano que reúne, em uma única organização, pessoas com diferentes saberes e habilidades, sejam vinculadas às instituições com fins lucrativos ou não.

Daft (1999, p. 5) define a administração como “a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”,

Dessa forma, é necessário entender a importância da administração para uma organização, onde que Ferreira (1969, p.873) define organização como “organismo;

Como em Drucker (1977, p.5), “sem a organização, não haveria administração. Mas sem a administração poderia haver apenas um amontoado de gente, não uma organização”.

Assim, a administração é o órgão da instituição que, como tal, só pode ser descrito e definido por sua função e contribuição, devendo cumprir as seguintes tarefas: atingir a finalidade e a missão específicas da instituição, seja uma empresa comercial, um hospital ou

---

<sup>1</sup> Atividade Corporativa 2016/2, desenvolvida no curso de Administração da UCEFF.

<sup>2</sup> Acadêmico de Administração da UCEFF. E-mail: billy\_xv@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientadores da pesquisa. E-mail: andressa@uceff.edu.br, producao@edege.com.br ; domingos@uceff.edu.br.

uma universidade. Tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador e administrar os impactos e responsabilidades sociais.

Em relação ao segmento estudado, afirma-se a existência de diversos métodos de transformação de energias alternativas. O de maior importância e explorado pelo estudo, é o método fotovoltaico, onde que a partir de placas, é extraído a energia da radiação solar e transformada em energia elétrica.

A energia alternativa e sustentável é a energia obtida a partir de recursos inesgotáveis, que vem sendo pauta nos dias atuais, devido à preocupação com o aquecimento climático, questões socioambientais e sustentáveis.

Apesar do alto custo de implantação, a mesma apresenta-se altamente viável em médio espaço de tempo, podendo ser instalada desde residencial até em grande escala, como empresas. Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Qual o nível de atratividade para investimento para empresa comercial do ramo de Energia Alternativa?** O objetivo do estudo é verificar o nível de atratividade para investimento em uma empresa comercial do ramo de Energia Alternativa.

O estudo justifica-se pela necessidade do consumo de energia, sendo essencial para uma sociedade moderna, que de fato suporta o desenvolvimento de todas as demais necessidades da vida, tais como educação, saúde, transporte, segurança, alimentação e suas infraestruturas de suporte e associadas.

Apesar de ser necessidade, o consumidor está buscando padrões de sustentabilidade ecológica no mercado, dando assim possibilidade de oferta das energias alternativas a esse segmento de mercado. A geração de energia fotovoltaica, é vista a muito tempo como uma tecnologia de energia limpa e sustentável, que se baseia na fonte renovável de energia mais abundante e amplamente disponível no planeta.

O Brasil, por sua localização geográfica, apresenta-se favorável à esta alternativa energética. O mesmo, oferece incentivos do governo para a utilização de energia alternativa e projetos de eficiência energética desenvolvidos por distribuidoras de energia que contribuem para este crescimento.

## **2 AMBIENTE DE ESTUDO**

A energia alternativa sustentável é a energia obtida a partir de recursos inesgotáveis. Por definição, a energia sustentável atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades (SEBRAE, 2016).

O aproveitamento da energia solar pode ser feito por meio de células fotovoltaicas, para a transformação em energia elétrica, e por meio de aquecedores solares, para a transformação em água quente para chuveiros, torneiras e piscinas.

O sol é uma fonte perene e totalmente limpa de energia. Sua utilização pode reduzir a necessidade de construção de hidrelétricas, termoeletricas e de usinas nucleares. E o Brasil é um país privilegiado, com alta incidência solar na maior parte de seu território. O Mapa anexo faz uma comparação dos valores de irradiação solar do Brasil e da Europa.

A preocupação com o aquecimento climático, questões socioambientais e sustentáveis, vem sendo pauta nos dias atuais, gerando discussões a fim de reduzir o consumo de energia produzida pela queima de combustíveis fósseis e por hidrelétricas. Diante deste cenário, o mercado de energias alternativas tem obtido escala de crescimento substancialmente, permitindo o ingresso de novos empreendedores. No Brasil, a demanda latente também é elevada, visto que o país ainda se encontra bem atrasado em relação ao padrão internacional de utilização de energia alternativa, tais como a solar, a fotovoltaica e a térmica.

Segundo o ranking da Agência Internacional de Energia (AIE, 2016), o país ocupa o 7º lugar entre os países que mais consomem energia solar. Há diferença entre energia solar térmica e fotovoltaica. A geração solar térmica consiste na transformação da energia do sol em calor para a utilização no aquecimento de água em residências, hotéis, clubes, etc. Para captar essa energia são usados coletores solares. Na geração solar fotovoltaica, a energia é diretamente convertida em eletricidade e, neste caso, são utilizados módulos solares (LABSOL, 2016).

No Brasil, já existem diversas empresas que são especializadas em energia fotovoltaica, as quais, distribuídas por regiões, atendem a demanda do consumidor, oferecendo produtos de alta qualidade e preços coerentes (imagem em anexo).

Os três principais mercados foram China, Japão e Estados Unidos, seguidos pelo Reino Unido e Alemanha. Outros no top dez de instalações foram França, Austrália, Coreia do Sul, África do Sul e Índia.

#### **Quadro 01: Prós e Contras das Fontes de Energias**

<b>Fonte de Energia</b>	<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
<b>Fotovoltaica</b>	Energia limpa e renovável Alta Durabilidade Valorização da casa/empresa	Investimento inicial alto
<b>Hidroelétrica</b>	Abundante no Brasil	Sazonal

<b>Eólica</b>	Impacto ambiental mínimo Geração de empregos Preço da energia altamente competitivo	Locais de geração normalmente longes do ponto de consumo
---------------	---	--

Fonte: FOTLAB (2016).

A ANEEL criou em 2012 a RN482/12 que regula o mercado de sistema de energia sustentável conectados na rede elétrica. Desta forma incentivando o uso dessas fontes no Brasil. Basicamente a regulamentação normativa 482 de 2012 permite você trocar créditos de energia coma a rede da distribuidora, assim produzindo a sua própria energia elétrica e o excesso vira um crédito para ser utilizado em um dia que seu sistema produza pouca energia. Este crédito de energia tem uma validade de 60 meses. É possível fazer a transferência dos créditos excedentes entre propriedades onde a conta de luz esteja sobre o mesmo CPF/CNPJ ou CPFs/CNPJs diferentes, desde que firmado em contrato.

Em 2015 o Conselho Nacional da Política Fazendária - Ministério da Fazenda (CONFAZ) através do ajuste SINIEF 2, revogou o convênio que orientava a tributação da energia injetada na rede. Cada estado passou a decidir se tributa ou não a energia solar que é injetada na rede da distribuidora em Santa Catarina ainda não é isenta.

Para os estados que ainda não isentaram o imposto de ICMS vai incidir sobre os créditos assim reduzindo um pouco a quantidade que você "acumula". Exemplo: Em um estado com ICMS de 18%, para cada 1 kWh de energia que você injeta na rede você gera um crédito de 0,82 kWh. Ou seja, o ICMS, quando incide sobre a energia solar nos estados que ainda não aderiram à decisão do Ministério da Fazenda, reduz os seus créditos de energia.

Já em relação ao PIS e COFINS, o Governo Federal, através da Lei nº 13.169, isentou o PIS e COFINS a energia solar injetada na rede.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 O ADMINISTRADOR EMPREENDEDOR**

Para o empreendedorismo, Schumpeter (1997) afirma que consiste em fazer as coisas acontecerem, de forma criativa e inovadora, prospectando resultados objetivos e distintos dos já obtidos, almejando novos resultados e conseqüentemente, gerando lucros.

Para Zahra (2000) *apud* (SEIFFERT, 2005), engloba atividades de criação, renovação ou inovação, que ocorre dentro ou fora da organização, inovando em processos, produtos e

mercados. Acrescenta que empreendedorismo envolve todos os processos gerenciais, aplicados a eficiência e eficácia nas operações, proporcionando agregação de valor as atividades. Sendo processo de iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. É um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos, normalmente envolvendo inovações e riscos.

Empreender é agregar valor, conseguir identificar as oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. É através do empreendedorismo que as empresas buscam a inovação, e novos produtos.

“A essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, criando uma nova forma de uso dos recursos nacionais, sendo eles deslocados de seu emprego tradicional e sujeito as novas combinações” (SCHUMPETER, 1997, p.64).

O empreendedor, por sua vez, definindo por Dolabela (1999, p.61) “O empreendedor é um trabalhador incansável. Gosta do que faz, trabalha a noite, em finais de semana. Mas ele tem consciência da qualidade que deve impor às suas tarefas, visando sempre resultados, e não, trabalho em si” (DOLABELA, 1999, p.61).

Pode ser entendido aquele que começa algo novo, que realiza primeiro que sai do sonho, desejo e coloca a ideia em ação. Significa produzir novas ideias a partir da criatividade e imaginação. O empreendedor é motivado pelo auto realização e pelo desejo de assumir responsabilidades e dependência própria.

Além de sempre propor novas ideias criativas e que tem como consequência a ação. O empreendedor que busca o autodesenvolvimento deve ter a seu auto avaliação, a autocrítica e o controle do comportamento. Para ser um bom empreendedor é preciso algumas características: imaginação, determinação, habilidade em organizar, habilidade em liderar pessoas, habilidade em conhecer etapas e processos, e colocando isso em ação segue para o sucesso.

Ainda de acordo com Dolabela e Fillion (2000, p.31), o empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” e complementa com a definição de visão: “é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, assim como a imagem projetada do tipo de organização necessária para consegui-lo”. Segundo Dolabela (1999, p. 44):

Ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo em

si mesmo voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis.

Ele não deve esperar as coisas acontecerem, deve fazer acontecer. Deve sempre estar motivado ter boas ideias e saber como aplica-las para a o alcance de seus objetivos, o empreendedor não tem medo de iniciar projetos. O empreendedor é alguém que sempre acredita no seu potencial, e tem facilidade em liderar e trabalhar em equipe.

### 3.2 A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

O principal objetivo da administração financeira para as empresas é o aumento de seu lucro/rentabilidade para com seus proprietários. Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros (Braga, 1995).

Os proprietários investem em suas entidades e doravante pretendem ter um retorno compatível com o risco assumido, através de geração de resultados econômico-financeiros (lucro/caixa) adequados por um tempo longo, ou seja, durante a perpetuidade da organização.

Uma geração adequada de lucro e caixa faz com que a empresa contribua de forma ativa e moderna em funções sociais, ou seja, pagamentos de salários e encargos, capacitação dos funcionários, investimentos em novas Tecnologias de Informação (TI), etc. Na visão dos proprietários, uma organização pode ser conhecida como um sistema de gerar lucros e maximizar os recursos nela investidos.

A administração financeira, na maioria das empresas, não somente realiza tarefas racionais de controle e execução, como também está presente nas organizações, atuando nas estratégias empresariais. Com relação, Gitman (1997, p.4) diz:

Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Para Braga (1995, p.23) “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”.

Ainda para os autores, o administrador financeiro, ou equipe de finanças, como o próprio se refere, tem a função de obter fundos e utilizá-los para maximizar o valor da empresa. A administração financeira está estritamente ligada à Economia e à Contabilidade,

pode ser vista como uma forma de Economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos econômicos e em dados contábeis para suas análises.

No ambiente macro a administração financeira enfoca o estudo das instituições financeiras e dos mercados financeiros e ainda, de como eles operam dentro do sistema financeiro nacional e global. A nível micro aborda o estudo de planejamento financeiro, administração de recursos, e capital de empresas e instituições financeiras

### **3.2.1 Planejamento Financeiro**

Na concepção geral de planejamento, seja este um planejamento estratégico, tático ou operacional, o princípio é o mesmo em todas as áreas. No caso do planejamento financeiro, ele visa alcançar os objetivos traçados pelas empresas, utilizando a criação de cenários feitos através de históricos, aplicação de métodos e ferramentas.

Segundo Bodie e Merton (1999, p. 416), “o planejamento financeiro é um processo dinâmico que percorre um ciclo de montagem de planos, sua implementação e revisão à luz dos resultados reais”. O ponto de partida no desenvolvimento de um plano financeiro é o plano estratégico da empresa. A estratégia orienta o processo de planejamento financeiro ao estabelecer diretrizes gerais de desenvolvimento e metas de crescimento.

A diferença entre finanças de curto prazo e finanças de longo prazo é a duração da série de fluxo de caixa. “As finanças em curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano” (ROSS, 2002, p.599).

O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano. Diante desta definição, podemos identificar o ativo circulante e o passivo circulante como os principais elementos de giro. Em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado. Geralmente, segundo vários autores, este período mencionado é de doze meses, porém pode variar de acordo com as atividades e ciclos da empresa. ROSS (2002, p. 57), define capital de giro como a diferença entre o fluxo de caixa disponível para os próximos doze meses e as contas a serem pagas no mesmo período.

Para que uma empresa obtenha sucesso financeiro, é fundamental que ela tenha controle de todas as entradas e saídas de caixa, diariamente. Somente assim, poderá então,

planejar, prever receitas e despesas futuras. Para Zdanowicz (2004, p.23), “fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período”. Elaborando esta definição, desta vez com mais detalhes, diz que o fluxo de caixa pode ser também conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado pela empresa.

A função de planejar, conforme o mesmo autor é a primeira etapa para a concretização de um fluxo de caixa. Para o autor, as empresas que não planejam o seu fluxo de caixa correm sério risco de fracassar, pois não irão dispor de informações adequadas para tomar decisões.

Um dos destaques que o planejamento do fluxo de caixa tem é que ele traz “a possibilidade de evitar a programação de desembolsos vultosos para períodos em que ingressos orçados sejam baixos, por questões de mercado”, por exemplo, Zdanowicz (2004, p.127), o autor coloca que existem diversas maneiras de elaborar um fluxo de caixa, e que todas atentam para o mesmo objetivo: projetar os ingressos e desembolsos dos recursos.

### 3.3 A CONTRIBUIÇÃO DA ECONOMIA PARA O EMPREENDIMENTO

O objetivo principal do estudo da economia para o administrador de organizações é compreender o ambiente econômico no qual as empresas estão competindo, enquanto fator de ameaças e oportunidades para as organizações. Entender os conceitos econômicos podem ajudar na sobrevivência das empresas e dos cidadãos. Economia é uma ciência social, pois estuda a situação econômica da sociedade. A economia se ocupa das questões relativas a satisfação das necessidades dos indivíduos e da sociedade (GONÇALVES, 2003).

A Economia pode ser dividida em duas partes: microeconomia e macroeconomia (DALLAGNOL, 2008). A primeira cuida do comportamento dos consumidores e das empresas em seus mercados, as razões que levam os consumidores a comprar mais, ou menos, de um determinado produto e a pagar mais, ou menos, por este bem. Estuda ainda os motivos que levam empresas a produzir certa quantidade de um produto e de que forma seus preços são estabelecidos.

Ainda, Dallagnol (2008) destaca que a macroeconomia se preocupa com o conjunto de decisões de todos os agentes econômicos, que iram se refletir em maior ou menor produção e nível de emprego. Inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, nível de emprego global,



crescimento econômico são objetos estudados na análise macroeconômica, além de cuidar das análises sobre as decisões tomadas pelo formulador de política econômica do país.

### Quadro 2: Características de Mercado

Características	Concorrência Perfeita	Monopólio	Oligopólio	Concorrência monopolística
Número de empresas	Muito grande	Só há uma empresa	Pequeno	Grande
Produto	Padronizado	Não satisfatório	Padronizado diferenciado	Diferenciado
Controle de empresas e preços	Sem intervenções	Intervenções restritivas	Dificultado, mas ocorre	Possibilidades limitadas
Concorrência	Impossível	Impossível	Vital	Considerável
Condições Ingresso na indústria	Sem obstáculos	Impossível	Consideráveis	Consideravelmente fácil

Fonte: (POSSAMAI, 2001, p.42).

Com relação ao mercado, temos quatro aspectos distintos, concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística. A concorrência perfeita é uma concepção ideal, porque os mercados altamente concorrenciais existentes (PINHO E VASCONCELLOS, 1998). O seu conhecimento é importante como estrutura ideal, como também, pelas inúmeras consequências derivadas de suas hipóteses que condicionam, o comportamento dos agentes econômicos em diferentes mercados. O Monopólio, situa-se em outro extremo. É oposto do da concorrência perfeita, pois é formado por um único agente econômico produtor.

No oligopólio não se caracterizam fatores puros e extremados. Os tipos possíveis, de fato, observadas na realidade são de alta variabilidade. Em todas as características desta estrutura de mercado, os conceitos são mais flexíveis, comparativamente aos casos extremados de concorrência perfeita e de monopólio.

Concorrência Monopolística é uma estrutura que contém características que se encontram nas definições usuais de mercados perfeitamente competitivos e monopolizados. Na concorrência monopolística, o número de concorrentes é grande. O consumidor encontra facilmente substitutos, não ocorrendo dessa forma à caracterização essencial do monopólio puro. A lei da Demanda pode ser definida como a quantidade de certo bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir em determinado período de tempo, (DALLAGNOL, 2008). A procura depende de variáveis que influenciam a escolha do consumidor, tais como: o preço do bem ou serviço, o preço de outros bens, a renda do consumidor e os hábitos ou preferência do indivíduo;

Os fatores determinantes da procura são constituídos por um conjunto de elementos que podem alterar, tais como: dimensão do mercado, variação do poder aquisitivo, atitudes e preferências dos consumidores, preços dos produtores substituídos, expectativas sobre a evolução da oferta.

Já a oferta de mercado, de acordo com Dallagnol (2008), são as várias quantidades que os produtores desejam oferecer ao mercado em determinado período de tempo. Da mesma maneira que a demanda, a oferta depende de vários fatores: preço (custo) dos fatores de produção e metas ou objetivos dos empresários. Diferentemente da função demanda, a função oferta mostra uma correlação direta entre as quantidades ofertadas e nível de preços.

A relação direta entre a quantidade ofertada de um bem e o preço desse bem deve-se ao fato de que, um aumento do preço de mercado estimula as empresas a elevar a produção; novas empresas serão atraídas, aumentando a quantidade ofertada do produto (SILVA, 2000).

Na visão de Dallagnol (2008), são as forças e os mecanismos de mercado, através das leis da oferta e da procura, que conduzem à fixação de um preço de equilíbrio, capaz de harmonizar o permanente conflito de interesses entre os produtores e os consumidores.

### **3.3.1 O planejamento de marketing para plano de negócios**

Para Weatwood (1991 p.19) plano de marketing é um documento que gera um plano para a comercialização de produtos ou serviços, o plano de marketing faz o planejador colocar suas ideias e conclusões de uma maneira lógica, podem ser seguidas por outros.

O planejamento de marketing é a base para um planejamento estratégico, pois através do estudo de mercado determina o que, como e quando será produzido um bem ou serviço (COBRA, 1991).

Satisfazer as necessidades e desejos, tem levado o homem a evolução, em questões sociais e tecnológicas, e as respostas para soluções dessas necessidades. Os planos de marketing podem trazer grandes resultados, quando bem feitos ajuda os membros do setor de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e tirar o melhor aproveitamento das oportunidades do mercado. E também pode medir o desempenho pela comparação com os objetivos (CHURCHILL e PETER, 2000, p.101).

Para elaborar um plano de marketing deve-se começar pela análise ambiental. Introduzindo os conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, que tem como objetivo conhecer o ambiente onde se encontra a organização, fazendo a análise das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da organização perante as realidades encontradas.

É necessário compreender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing, e para isso é preciso organizar-se em quatro níveis: corporativo, nível de divisão, de unidade de negócios e o nível de produto. Este plano estabelece os objetivos e estratégias de marketing com base nas análises de ambiente. O plano de marketing define táticas de propaganda, preços, canais e serviços (KOTLER, 2000).

“Ao planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados”, (KOTLER, 2000, p.86).

O preço do produto, como estratégia, muitas vezes é fator determinante para a escolha dos compradores, esse caso ocorre mais entre os grupos mais pobres. Mesmo com outros fatores além do preço se tornaram importantes nas últimas décadas o preço ainda é fundamental na determinação da participação de mercado na lucratividade da empresa (KOTLER,2000).

Segundo Churchill e Peter (2003), a estratégia de preços influencia o comportamento de compra, porque o consumidor está avaliando alternativas para chegar a decisão, ou seja, é importante praticar preços que representem valores pertinentes às expectativas do consumidor. Sendo que o preço está diretamente associado ao produto, devemos entendê-lo. Produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado, para aquisição uso ou consumo, que satisfaça uma necessidade ou desejo do consumidor. Inclui bens físicos, serviços, organizações e ideias.

“A invenção de um produto é uma estratégia cara, porém os resultados podem compensar, principalmente se você poder transformar uma inovação do produto no exterior em um sucesso em seu país” (KOTLER, 2000, p.403).

Para Kotler e Armstrong (2003), o produto pode ser considerado como a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado, ou seja, qualquer coisa que pode ser oferecida a u mercado em atenção, aquisição uso ou consumo, que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade.

### **3.3.2 A gestão de talentos II**

A Administração de salários, segundo Chiavenato (2006, p.302) que “a administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização”. Essa visão colocada de salários

equitativos e justos refere-se a um nivelamento entre os salários da empresa e de outras no mercado de trabalho, e ao equilíbrio interno, isto é, o nivelamento entre os próprios salários da empresa.

Para manter o equilíbrio interno das estruturas salariais temos a avaliação de cargos, e classificação de cargos. Se realiza uma comparação entre os cargos com o intuito de quantificar internamente os salários dos respectivos cargos. Para equilibrar externamente existe a pesquisa salarial, que é o estudo dos níveis salariais pagos por outras organizações para os mesmos cargos ou semelhantes. De acordo com Pontes (2004, p. 237) “pesquisa salarial é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial, com o objetivo de conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo”.

Segundo Chiavenato (2001, p. 283) “o objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização como para os funcionários”. A empresa na qual pratica uma política salarial segura, eficaz e flexível, conseqüentemente terá como resultado a motivação e satisfação dos colaboradores e um crescimento no desempenho organizacional.

Na administração de cargos e salários, as ferramentas para o estabelecimento de uma efetiva política salarial são: promoção horizontal, promoção vertical e reclassificação, que tem como finalidade avaliar o progresso do colaborador. Conforme Pontes (2002, p. 251) “a promoção horizontal ou aumento por mérito é a passagem do empregado para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência”.

A Avaliação de desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade, analisar desde o começo até o final para se perceber se há ou não resultados positivos e negativos. A avaliação não pode ser restringida ao julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado. É necessário chegar a um nível maior de profundidade, localizar os problemas se houver, e estabelecer planos que estejam de acordo com o avaliado. Como o avaliado é o maior interessado ele deve não apenas tomar conhecimento dos planos futuros para ele, mas também receber a retroação adequada para a redução de possíveis dissonâncias a respeito de sua atuação na empresa. O objetivo da avaliação é melhorar o desempenho dos colaboradores dentro das organizações (CHIAVENATO. 2009)

A avaliação é uma apreciação do comportamento das pessoas nos cargos ocupados, esta avaliação é feita por uma pessoa responsável por isso, algumas vezes pelo supervisor do

próprio empregado, ou por uma comissão avaliadora, isso irá depender do objetivo da avaliação. A avaliação constitui o ponto principal do sistema, que é a comunicação usada para uma retroação que reduz as distâncias entre o superior e o subordinado. A aplicação é definida conforme o nível e os cargos, normalmente é utilizado mais uma avaliação de desempenho. Cada método atende determinados objetivos e a determinadas características das características de pessoal. Para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas nas características de personalidade. (CHIVENATO, 2009).

Os objetivos da avaliação de desempenho, normalmente os métodos de avaliação de desempenho e são avaliados por três naturezas que são: característica de personalidade, comportamental e por resultados.

São três as principais teorias baseadas na nas características de personalidade e comportamentais:

- Teoria da agência: pressupõe que o colaborador irá sempre agir quando tiver oportunidade e que o acionário deve criar meios de controle e especialização, não considera características pessoais.
- Teoria de personalidade: impõe que as características individuais influenciam comportamentos. Fatores situacionais são ignorados e a tentativa de previsão dos comportamentos se dá por meio de testes de integridade.
- Contrato psicológico: é uma espécie de acordo entre o colaborador e o chefe, é baseado nas expectativas comportamentais e recompensas. As diferenças individuais são ignoradas e o comportamento do colaborador estabelece entre os limites transacional e relacional, trabalho versus recompensa.

A personalidade está ligada com criatividade, confiabilidade, qualidade do trabalho e responsabilidade, enquanto os comportamentos dizem respeito a constância no trabalho, postura frente a desenvolvimentos tecnológicos erros e acertos no desempenho de atividades, atendimento a normas e procedimentos internos (KAPLAN; NORTAN, 1997).

### 3.4 O PLANO DE NEGÓCIO, FERRAMENTA DE APOIO AO INVESTIDOR

Para a execução de uma nova ideia é necessário ter um plano de negócios base. Com foco no projeto do negócio, deve apresentar oportunidades, estratégias projeções e resultados, com definição dos recursos (despesas) e receitas, enfatizando e concretizando a ideia de

implementar novas ideias e resolução aos problemas que irão aparecer no decorrer do desenvolvimento.

O plano é formalizado de ideias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio (DEGEN, 1989, p.177).

Para Salim, Hochman, Ramal e Ramal (2005) o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Quanto a sua importância, Dornelas (2005) vê o plano de negócio como um cartão de visitas, pois segundo ele os planos de negócios geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos governamentais

Degen (1989) complementa dizendo que o plano de negócio acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado. Essa personalização impossibilita a definição de uma fórmula única de sucesso para sua elaboração.

Os negócios necessitam de planos que maximizem o crescimento e desenvolvimento. Portanto um plano deve incluir um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido além de análises financeiras e de mercados que sustentem a ideia que se pretende desenvolver.

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (ROSA, 2013, P.13).

Quando melhor a aparência do plano de negócios mais claras são as ideias e os resultados, além da contextualização, deve apresentar transparência e visibilidade, sendo assim, organizado. Além disso o plano de negócios pode ser usado para conseguir novos investidores e sócios, para estabelecer parcerias com novos fornecedores e clientes, até mesmo na apresentação para os bancos na busca de financiamentos.

### **3.4.1 Inovação**

A inovação é fato decisivo para ações organizacionais, junto a outros elementos, sendo necessário buscar informações para desenvolvimento, inovando produtos, serviços, processos, etc. A empresa que não busca a inovação tende a sentir as consequências disso, podendo até

deixar de existir. A inovação para uma empresa é uma questão de sobrevivência. Por mais que a empresa esteja bem estruturada financeiramente, ela pode ficar para trás se não inovar, pois a concorrência continuará inovando.

(...) a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. A implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa (IBGE, 2003. p.18).

A inovação está totalmente ligada a obtenção de vantagens competitivas, ao posicionamento competitivo a capacidade de inovação e aprendizagem organizacional. A estratégia está totalmente ligada com a inovação, sendo fundamental na diferenciação das empresas. Na visão de Volpanato (2002) o processo de inovação se refere tanto às transformações de caráter tecnológico, quanto as mudanças de expressão organizacional.

Lemos (2000), diz que independente da abordagem, o processo inovativo contribui tanto para o desenvolvimento de novos produtos e processos, como para as formas de organização da produção. Será adotada essa percepção na pesquisa. “É possível notar que a ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente” (SCHUMPETER, 1998).

Preliminarmente, a inovação pode ser entendida sob os seguintes pontos de vista: da estratégia, de padrões, do processo de gestão da inovação e dos seus tipos.

No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57), inovação se refere à "introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos", o que inclui "melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais". Porter (1985), por sua vez, afirma que a inovação:

É um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais. (PORTER, 1985, p. 36).

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Orientação com relação ao desenvolvimento do tópico referente os procedimentos metodológicos: Método científico: Indutivo. Nível de pesquisa: descritiva. Delineamento da pesquisa: Estudo de campo. Instrumento de coleta de dados: Entrevista e observação (se trabalhar com dados hipotéticos) ou Entrevista, observação, documentos e questionário.

Definição da área ou população alvo: O segmento estudado. Amostra: A empresa. Técnica de análise e interpretação de dados: Qualitativa.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **5.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA COM UM EMPRESÁRIO DO RAMO SIMILAR**

Fundada em agosto de 2013, empresa formal S.A e L.T.D.A. Inicialmente com razão social Tesla e hoje reconhecida como Solen. Possui apenas uma matriz atuante, porém com objetivo de abrir filiais futuramente. Conta com vários parceiros e colaboradores, diretos e indiretos. Localizada na Av. Fernando Machado, 2807-D, sala 01 – Chapecó/SC.

Formada por três sócios, em 2013, após a conclusão do curso/faculdade em Engenharia Bioenergética. Desenvolveram vários projetos e estudos durante a academia, e após a formação criaram o empreendimento, já consolidado e com forte mercado regional.

A empresa possui missão e visão, que já foi modificada ao longo dos anos. Atualmente a mesma busca atender honestamente e prestar com qualidade os serviços especializados. Atua com oito colaboradores, diretos e indiretos, entre eles, Engenheiros Elétricos, Engenheiro Mecânico, instaladores e vendedores. Geralmente, a tomada de decisões na empresa é debatida e estuda entre os sócios, porém, decisões de âmbito mais simples e espontâneas, apenas é decidido por um dos sócios administradores, que estão na empresa no momento, já quando em relação a investimentos, é realizada reunião entre os sócios.

A Solen não possui setor atuante de RH, todas as decisões a ações tomadas neste sentido, é realizado pelos sócios.

Desenvolve serviços com parceria junto a terceiros e alguns colaboradores diretos, estes, quando contratados, passam por seleção de currículos que a empresa recebe periodicamente. Para seleção, serão feitas entrevistas com os possíveis candidatos à vaga. Como a empresa não possui setor específico de RH ou pessoas, o recrutamento e seleção seria feito pelos próprios sócios.

Por ser séria e ativa no mercado, busca aperfeiçoamento constante. Assim, oferece aos seus colaboradores treinamentos subsidiados pela WEG ou pela própria empresa, sendo eles Extração Fotovoltaica, Instalação Fotovoltaica e demais com relação a esse segmento. Sendo do segmento de energias renováveis e por atuar com a transformação da energia solar em elétrica, o nome da empresa foi pensado a partir da junção das palavras Sol + Energia, formando assim Solen.



O principal produto fornecido são placas fotovoltaicas, que geram energia elétrica. Porém, a empresa também atua com aquecedores de água, tratamentos de água e esgotos, tratamento de efluente nas propriedades rurais e presta acessória para outra empresa energética. Por ser única, que atua apenas com esse segmento, ligado a produtos WEG, não possui concorrentes diretos, porém, acompanha concorrentes indiretos, que trabalham ou oferecem produtos do tipo, com baixa eficiência e pouca procura no mercado.

Seus clientes são pessoas físicas e jurídicas. A empresa atende a demanda do mercado, sendo ele residencial ou industrial, porém, procura o industrial, por ser de maior investimento e se tornar mais interessante e lucrativo a empresa. Atuam com mercado amplo, estendendo-se do norte do Rio Grande do Sul ao sudoeste do Paraná. Porém, o maior mercado encontra-se no oeste de Santa Catarina.

Existe um vendedor externo que atende nossos clientes, mas também atuamos com site ativo e nosso principal meio de marketing é digital. Trabalhamos com produtos importados de alta qualidade. Também, temos um diferencial para nossos clientes, como o acompanhamento da funcionalidade do sistema e a manutenção do mesmo, caso necessário. Não existe setor específico de marketing, devido ao alto custo de investimento, porém acreditamos e vemos a importância do marketing para a empresa. Atuamos apenas com vendedores, que visitam nossos clientes e realizam as negociações.

Por ser empresa basicamente de representação, não existem metas a serem batidas, apesar de quanto maiores forem as vendas, mais interessante seria. Para o marketing, atuam apenas com o necessário, como, cartões, folders e outros. Destinamos uma verba aproximada de R\$ 300,00 mensais, mas foi pensado, a médio e longo prazo trabalhar de forma mais estratégica neste sentido.

A empresa faz um breve controle financeiro e toda parte contábil é realizada por terceiro, realizado de forma sistematizado, com auxílio de software específico e planilhas criadas pelos próprios sócios. Por se tratar de produtos importados e repassados pela WEG nacional, geralmente as negociações com os clientes são realizadas à vista. Porém, em alguns casos, podem ser pagos em até duas ou três parcelas.

É realizado ajuste dos preços todos os meses, devido ao repasse do fornecedor. Na empresa, são reajustados os preços a cada três meses, quando necessário. Também, é levado em conta a transição do dólar, por serem produtos importados. Alguns impactos ocorrem e a empresa prevê esses riscos, como o atraso de pagamento, quando parcelado, pagamento com cheques sem fundos e cheques em nome de terceiros.

## 5.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE MERCADOLÓGICA

Após realização de entrevista fundamentada por questionário em empresa ativa e do segmento escolhido, torna-se possível fundamentar de forma concisa o levantamento da viabilidade para implantação de nova empresa neste mesmo segmento. Apesar de serem produtos importados e o preço das mercadorias variar conforme taxa cambial, saber fazer uma boa compra é fundamental para realizar uma boa venda. Ficar atentos a esse fator e demais fatores econômicos e burocráticos, como possíveis incentivos governamentais para utilização de energia renovável é estratégico para a empresa.

Devido ao alto custo, é importante ressaltar o âmbito sócioambiental e sustentável para realização e comercialização desse tipo de produtos, ressaltando a viabilidade aos clientes, devido, além da geração de energia, o longo prazo de durabilidade ou garantia fornecidos junto as placas fotovoltaicas.

Outro fator implicante que causa transtornos financeiros é a questão dos impostos aplicados sobre esse produto, além da sua comercialização, mas durante toda fase ativa que gera energia interligada ao sistema de abastecimento da Celesc. Contudo, é altamente viável a prestação desses serviços, com porcentagem de lucro líquido superior a 25%, tornando-se viável da mesma forma aos consumidores ou clientes que se beneficiam desse sistema inovador e de grande prospecção no futuro.

## 5.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA CONSTITUÍDA

A partir do estudo e dados levantados, temos a base suficiente para construção ou implantação de nossa própria empresa, no segmento estudado. Abaixo, descrito dados relevantes em sua relação.

Com localização no centro da cidade de Chapecó, por meio de locação de sala comercial, torna-se estratégico e referência para a cidade e demais praças que transcorrem na cidade ou que são visitadas por nossos vendedores externos, estendendo-se a toda região Catarinense, sul do Paraná e parte do Rio Grande do Sul, porém, reconhecida nacionalmente.

Atua com seis colaboradores diretos e dois sócios acionistas, responsáveis pela parte administrativa. Dentro da legalidade e normas exigidas, repassa a seus colaboradores como salário o piso salarial para cada cargo. O principal produto comercializado e inserido em mercado pré-aquecido são as placas fotovoltaicas, através de parceria com a WEG, sendo

projetadas e desenvolvidos todos aspectos relacionados pela própria empresa, além da instalação e monitoramento de todos os sistemas com produção já implantados.

Os preços de nossos produtos variam de acordo com a taxa cambial, por serem importados, e não trabalhamos com estoque. Os produtos possuem garantia de 25 anos e nesse período haverá acompanhamento e monitoramento do sistema. A empresa ZR Solar possui identidade própria e cultura especial, atua de forma flexível e admirada, inspirando empresas inovadoras a buscar seu espaço no mercado.

#### 5.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING DO EMPREENDIMENTO

Abaixo o conteúdo propõe apresentar decisões estratégicas iniciais para o presente plano de negócio, considerando que essas estratégias necessitam respaldar os processos de comunicação entre a empresa e o seu mercado-alvo, no período de lançamento. Os investimentos apresentados no planejamento representam produção, veiculação e prestação de serviços na divulgação, inserindo nossos representantes diretamente em nosso público-alvo.

Ao iniciarmos com o empreendimento, criamos nossa própria marca: ZR Solar, e slogan: “Produza sua própria energia”, o qual traz além do sentido literal da tarefa, também o intuito de estabelecer com nosso cliente uma relação sólida, muito além da conscientização e a preocupação com o sustentável. Uma empresa que vem para consolidar e auxiliar empresas de médio e grande porte da cidade de Chapecó e região, que almejam diminuir sua conta de energia elétrica, utilizando nossos sistemas de geração de energia alternativa, com qualidade e certificado no mercado.

**Figura 1: Slogan ZR Solar**



**Produza sua própria energia.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Temos como missão ser referência no setor de soluções de energia renovável, oferecendo soluções robustas, modulares, escaláveis e flexíveis, de forma a atingir a melhor relação custo x benefício x qualidade para o cliente. Atuando de forma independente com tecnologia e inovação na prospecção, desenvolvimento, instalação e operação de empreendimentos de energia limpa, renovável e distribuída, sempre balanceando os anseios globais de sustentabilidade e as diversas realidades locais dos empreendimentos no Brasil.

Como visão buscamos ser a mais eficiente entre as empresas líderes do Brasil de geração de energia, a partir de fontes limpas e renováveis de origem hidráulica, eólica e solar. Nossa cultura e prática organizacional estabelece valores como conjunto de sentimentos. Temos como principais a ética/moral: respeito, sem exceções, da humanidade, do ambiente e da natureza. Honestidade: relacionamento sincero e honesto com os demais. Qualidade/segurança: equilíbrio ótimo entre a humanidade e o ambiente, o produto e a sua utilização. Responsabilidade: responsáveis com o meio ambiente e com a satisfação dos nossos colaboradores e clientes. Humanidade: compromisso social da empresa. Excelência: ser uma empresa de excelência mediante um esforço extraordinário.

ZR Solar, por ter público alvo empresas de médio e grande porte, atua como principal forma de marketing, a desenvoltura de nossos vendedores externos, oferecendo treinamentos aos mesmo, para que possam chegar em nossos clientes e prospectar vendas com qualidade e eficiência. Para isso, é destinado uma verba média de R\$ 6.476,62 que são repassados em forma de treinamentos e materiais de exposição por nossos vendedores as empresas. Esse valor, resulta no total necessário para o marketing semestral, por ser estabelecido dessa forma em projeção semestral.

Os treinamentos semestrais estimulam e capacitam os vendedores e suas desenvolturas com os clientes. Serão responsáveis pelo treinamento empresas terceiras contratadas, que farão toda capacitação e treinamento, de acordo com o combinado (profissional da área de vendas, três dias, 4 horas/dia, desenvolvendo treinamentos de relacionamento com clientes e prospecção de vendas. Também serão realizados treinamentos on-line, disponível através do SEBRAE, sendo treinamentos de vendas e controle psicológico “influência”.

Catálogos desenvolvidos serão revisados e atualizados conforme a necessidade, por serem produtos importados com valor relacionado e ajustado com forme taxa cambial. Serão desenvolvidos por um profissional publicitário e impressos em gráfica. Inicialmente na quantidade de 2.500 catálogos semestrais.

As páginas na web, com links de interação para as redes sociais, serão atualizadas conforme necessário. Cartões de visitas serão desenvolvidos conforme necessário. Inicialmente serão 500 semestrais. Camisas também foram desenvolvidas, sendo no total de 16, o que representa duas para cada colaborador. Destas, as de principal importância são vestidas pelos vendedores, os quais atuam e se relacionam diretamente com nossos clientes, facilitando assim seu reconhecimento, além dos crachás que serão portados pelos mesmos.

Haverá comissionamento dos vendedores sobre o resultado de vendas, sendo que 5% do resultado bruto será repassado em forma de benefício, motivando assim a maior prospecção de vendas por parte de nossos vendedores.

Resultado dos treinamentos surgem na prospecção de novas vendas em praça maior, de forma mais ágil, menor custo de deslocamento dos vendedores, a partir da prospecção de vendas na primeira visita e vendas de maior porte, garantindo maior lucratividade a empresa.

Os valores orçados para o plano de marketing estão descritos no quadro 3.

### Quadro 03 – Investimento Marketing

Material	Descrição	Valor	Fornecedor	Quantidade
Treinamentos	Agência de treinamento	R\$ 3.000,00	Profissional área de vendas	4h
Treinamentos	Ead SEBRAE	-	SEBRAE	Indeterminada
Página na Web	Agência website	R\$ 500,00	Profissional de TI	1
Produção do catálogo	Catálogo 10x15, 8 pg. Sanfonado	R\$ 900,00	Profissional publicitário	01
Catálogo	Impressão	R\$ 704,62	Gráfica	2.500 Unidades
Cartão de visita	Cartão de visita	R\$ 120,00	Gráfica	500 Unidades
Curso de vendas	Curso de vendas	R\$ 500,00	ACIC	4h por dia/ 3 dias
Camisa	Camisa comercial	R\$ 672,00	Esportiva	16
Crachás de identificação	Crachá em PVC 4x4	R\$ 80,00	Saqueti – Equipamentos e Sistemas	8
Comissão Vendedores	Remuneração Vendedores	5% das vendas	-	-
<b>Total investimento</b>		<b>R\$ 6.476,62</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A avaliação é feita antes, durante e após a implantação do plano. Seguindo: ações antes da implementação: treinamento e seleção de funcionários, gastos gerais com equipamentos e instalações. Ações durante a implementação: remuneração dos funcionários,

boa comunicação, trabalho em equipe. Ações após a implementação: análise dos resultados, desempenhos obtidos, metas atingidas, etc.

## 5.5 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE TALENTOS

Qualquer organização se constrói com pessoas. Determinar as políticas de recursos humanos (RH) farão com que a empresa se torne ágil, eficaz e portanto, competitiva. Dessa forma, uma estruturação adequada se faz extremamente necessária no atual contexto econômico brasileiro. O RH é responsável pela seleção, contratação, treinamento, remuneração e segurança no trabalho além de ser responsável pela comunicação aos funcionários da organização. Além de gerenciar os planos de carreira, determinar a política salarial, remuneração e benefícios; fazer a avaliação da necessidade de novos funcionários, elaborar os meios de recrutamento e proporcionar a integração de novos funcionários na organização.

Recrutamento é a soma de procedimentos que tem como objetivo atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar o cargo oferecido dentro da organização. É o sistema de divulgação de vaga a determinado cargo que a empresa está oferecendo ao mercado de recursos humanos (Chiavenato 1985).

Segundo Lobos (1979) seleção é o processo de administração de recursos humanos que por esta a empresa procura escolher o melhor candidato que irá ocupar determinado cargo dentro da organização, com base na avaliação de suas características pessoais.

Na empresa ZR Solar será usado o processo de recrutamento externo, a divulgação será via rádio e jornal. De primeiro momento será recebido os currículos e será feita uma pré-seleção, para em seguida convidar os selecionados para uma entrevista, na qual iremos avaliar se os candidatos possuem as características que necessitamos para os cargos. Serão contratados um engenheiro mecânico e um engenheiro elétrico, esses responsáveis pela parte orçamentária e realização dos projetos para instalação, além do acompanhamento das obras e instalações, como também monitoria dos sistemas de geração de energia. Os mesmos terão como salário o piso de cada cargo, sendo R\$ 7.000,00 para o engenheiro elétrico com 8 horas de serviço dia e R\$ 4.728,00 ao engenheiro mecânico com atuação de 6 horas dia. Teremos dois responsáveis pelas instalações dos equipamentos e manutenção dos mesmos, com salários de R\$ 2.000,00 cada. Atuaremos com dois vendedores externos que visitaram nossos clientes e faram a venda de nosso sistema, com salários de R\$2.000,00 cada. No caso dos

engenheiros, os mesmos deveram estar habilitados e credenciados para atuar e os vendedores e instaladores devem CNH (carteira nacional de habilitação) para a categoria necessária.

Nossa empresa, composta por dois sócios acionistas, que atuaram na mesma nos cargos administrativos, desempenhando funções relacionados ao mesmo. Com pró-labore de R\$ 3.500,00 cada.

## 5.6 INVESTIMENTO PARA A ABERTURA DO EMPREENDIMENTO

Ao iniciarmos com a ideia de construção de própria empresa, foi necessário orçar os custos necessário para sua implantação, os quais também são utilizados para levantamento patrimonial e demonstração de resultados do trimestre.

Dessa forma, temos um montante inicial capitalizado pelos sócios proprietários e outro valor necessário captado por terceiro, banco nacional de desenvolvimento econômico e social (BNDS). Os mesmos valores de origem foram necessários para suprir as necessidades da empresa, como capital de giro e ativos imobilizados.

Também, foram negociados prazos com fornecedores, para pagamento de mercadorias, além de prazos para constas afins, como demonstrado nas tabelas abaixo.

Para abertura de nossa empresa, devido ao alto custo de aquisição de terreno próprio, foi decidido alugar sala comercial, tornando-se mais atrativo financeiramente, além de geograficamente, por estar localizado no centro da cidade de Chapecó – SC.

De forma interessante, não será necessário orçar valor para estoque, por se tratar de empresa representante, diretamente ligada a WEG, assim, todos os produtos são comprados e repassados conforme necessidade e demanda de nossos clientes.

O Quadro 04 apresenta a representação gráfica do patrimônio inicial da empresa ZR Solar, a qual teve investimento social inicial no valor de R\$ 145.976,00 capitalizados por seus dois fundadores e detentores do patrimônio. Para abertura da mesma, apenas o capital social não se deu suficiente para suprir todas as necessidades financeiras, sendo necessário buscar recurso de terceiros, no valor de R\$ 36.494,00 captados via bando BNDS, com prazo de amortização de um exercício e baixa taxa de juros.

### Quadro 04 – Balanço Patrimonial inicial

Empresa ZR Solar Ltda.			
Balanço Patrimonial em 01/08/2016			Em R\$
Ativo	Valor	Passivo	Valor
<b>Ativo circulante</b>		<b>Passivo circulante</b>	
Caixa	15.000,00	Financiamentos	36.494,00

<b>Banco</b>	5.000,00		
<b>Aplicação financeira</b>	30.000,00		
<b>Ativo não circulante</b>		<b>Passivo não circulante</b>	
<b>Veículos</b>	120.000,00		
<b>Equipamentos</b>	8.000,00		
<b>Móveis</b>	4.470,00		
		<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>Valor</b>
		Capital Social	145.976,00
<b>Total</b>	<b>182.470,00</b>	<b>Total</b>	<b>182.470,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Todo o valor de origem foi investido em nossa empresa, tendo recursos aplicados ao imobilizado e parte ao circulante. Em caixa temos o valor de R\$ 15.000,00, na conta banco R\$ 5.000,00 e em aplicação financeira R\$ 30.000,00. Estes valores representam aproximadamente 27% do valor de patrimônio da empresa, sendo necessário para giro na empresa. O ativo não circulante da empresa, temos a aquisição de três veículos para utilização na empresa, por via de seus vendedores e instaladores, cada um no valor de R\$ 40.000,00, totalizando R\$ 120.000,00. Em equipamentos necessários para instalação de prestação de nossos serviços, foi necessário investir um valor de R\$ 8.000,00. Também, foram investidos R\$ 4.470,00 em móveis atendendo as necessidades da sala comercial.

Observa-se através do quadro 04 que no início das atividades o patrimônio inicial de R\$ 182.470,00. Deste montante, parte foi investido pelos sócios e o restante R\$ 36.492,00 foi captado através do banco BNDES a uma taxa de 10% a.a. sendo no prazo de pagamento de 1 ano ou dose meses. Desses 10% a.a. 7,5% correspondem ao custo financeiro, 1,6% corresponde a taxa de financiamento BNDS e 0,9% corresponde a taxa do agente financeiro ou à instituição responsável pela transição do mesmo. Esta taxa corresponde a 0,8% a.m.

Observa-se que no balanço inicial não existe terreno, nem imóvel, devido a locação de sala comercial para atuarmos em ponto estratégico no centro da cidade de Chapecó. Além de ser viável ao empreendimento de modo inicial.

Outro fato a ressaltar, que nossa empresa não atua com estoques de produtos, por ser representação e trabalhar de forma direta a WEG, fornecedora das placas, que são importadas por ela, além de toda a linha de peças e equipamentos necessários para instalação a funcionalidade do sistema energético.

### 5.6.1 Fluxo de Caixa



**Quadro 05- Demonstração do resultado trimestral**

<b>Planilha de Fluxo de Caixa</b>			
	<b>Realizado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Realizado</b>
	<b>Agosto/2016</b>	<b>Setembro/2016</b>	<b>Outubro/2016</b>
<b>Entradas</b>			
<b>Recebimento vendas</b>	800.000,00	460.000,00	1.600.000,00
<b>Total das entradas</b>	<b>800.000,00</b>	<b>460.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>
<b>Saídas</b>			
Fornecedores	213.920,00	123.004,00	427.840,00
Folha de pagamento	26.728,00	26.728,00	26.728,00
IRPJ	120.000,00	69.000,00	240.000,00
Retiradas sócios	72.000,00	41.400,00	144.000,00
Impostos s/ vendas	165.200,00	94.990,00	330.400,00
Aluguéis	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Energia elétrica	150,00	100,00	140,00
Telefone	180,00	200,00	160,00
Combustíveis	600,00	800,00	600,00
Marketing	6.476,62	0,00	0,00
Despesas diversas	4.800,00	2.525,00	6.800,00
Pagamento empréstimos	R\$ 3.333,12	3.308,79	3.284,46
<b>Total das Saídas</b>	<b>615.383,74</b>	<b>364.055,79</b>	<b>1.181.952,46</b>
<b>(Entradas - Saídas)</b>	<b>184.616,26</b>	<b>95.944,21</b>	<b>418.047,54</b>
<b>Saldo Anterior</b>		<b>184.616,26</b>	<b>280.560,47</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>184.616,26</b>	<b>280.560,47</b>	<b>698.608,01</b>
<b>Saldo Final</b>	<b>184.616,26</b>	<b>280.560,47</b>	<b>698.608,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Quadro 05 apresenta o fluxo de caixa da empresa observado no primeiro trimestre de suas atividades. O mesmo contém valores referente a entradas e saídas de recursos financeiros. Os valores de entradas correspondem apenas ao recebimento de vendas, cujo cada mês tem valor variável de acordo a quantidade de produto vendido. Os valores de saída correspondem aos valores pagos à fornecedores, deduções de folhas de pagamento, tanto administrativas ou não, valores gastos com alugueis, energia elétrica, água, telefone, combustível, além das deduções de impostos, IRPJ, retiradas dos sócios, pagamento de empréstimos e despesas diversas.

Observa-se um resultado positivo no fluxo de caixa referente a cada mês, tendo no mês de agosto R\$ 184.616,26, setembro R\$ 280.560,47 e outubro R\$ 418.047,54 de saldo positivo, acumulando R\$ 698.608,01 no trimestre.

**5.6.2 Demonstrativo de Resultados**

O Quadro 06 apresenta o resultado das atividades econômicas da empresa ZR Solar observado no primeiro trimestre de suas atividades. Apesar de existir alto custo burocrático e de manutenção, podemos perceber no quadro 6, alta lucratividade da empresa, sobre um lucro de 25% das receitas. Em projeção futura, a empresa, altamente viável, poderá ampliar sua praça de comercialização, investindo em novas filias e buscar maior representatividade no mercado.

#### Quadro 06- Demonstração do resultado trimestral

<b>Empresa ZR Solar Ltda.</b>				
<b>Demonstração do Resultado</b>			<b>Em R\$</b>	
<b>Demonstração de Resultado</b>	<b>Agosto/2016</b>	<b>Setembro/2016</b>	<b>Outubro/2016</b>	<b>Acumulado trimestre</b>
<b>(=) Receita Bruta de Vendas</b>	<b>800.000,00</b>	<b>460.000,00</b>	<b>1.600.000,00</b>	<b>2.860.000,00</b>
<b>(-) Impostos sobre vendas</b>				
(-) ICMS	136.000,00	78.200,00	272.000,00	486.200,00
(-) Pis	5.200,00	2.990,00	10.400,00	18.590,00
(-) Cofins	24.000,00	13.800,00	48.000,00	85.800,00
<b>(=) Receita Líquida de Vendas</b>	<b>634.800,00</b>	<b>365.010,00</b>	<b>1.269.600,00</b>	<b>2.269.410,00</b>
(-) Custo da Mercad. Vendida	213.920,00	123.004,00	427.840,00	764.764,00
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>420.880,00</b>	<b>242.006,00</b>	<b>841.760,00</b>	<b>1.504.646,00</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>				
(-) Despesas Administrativas				
(-) Desp. com salários	18.728,00	18.728,00	18.728,00	56.184,00
(-) Desp. com energia	150,00	100,00	140,00	390,00
(-) Desp. com telefone	180,00	200,00	160,00	540,00
(-) Desp. mat. Exped.	300,00	125,00	200,00	625,00
(-) Desp. Aluguel	2.000,00	2.000,00	2.000,00	6.000,00
<b>(-) Despesas com Vendas</b>				
(-) Desp. com salários	8.000,00	8.000,00	8.000,00	24.000,00
(-) Desp. com combustível	600,00	800,00	600,00	2.000,00
(-) Desp. com marketing	6.476,62	0,00	0,00	6.476,62
(-) Outras Despesas	3.500,00	2.000,00	5.000,00	10.500,00
<b>(=) Resultado antes CSLL/ IRPJ</b>	<b>380.945,38</b>	<b>210.053,00</b>	<b>806.932,00</b>	<b>1.397.930,38</b>
(-) CSLL (9%)	72.000,00	41.400,00	144.000,00	257.400,00
(-) IRPJ (15%)	120.000,00	69.000,00	240.000,00	429.000,00
<b>(=) Resultado Líquido</b>	<b>188.945,38</b>	<b>99.653,00</b>	<b>422.932,00</b>	<b>711.530,38</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se no Quadro 06 que existe uma receita bruta de vendas acumulado no trimestre de R\$ 2.860.000,00 cujo 17% desse valor incide em ICMS, os seja R\$ 486.200,00. Outros impostos com Pis e Cofins representam 3.65%, resultando em R\$ 104.390,00. A partir disso, temos a receita líquida com vendas, no valor de R\$ 2.269.410,00 sendo deduzidos desse valor o custo da mercadoria vendida, de R\$ 764.764,00 resultando em um bruto de R\$ 1.504.646,00.

Temos para dedução despesas administrativas e custos sobre vendas, as quais juntas somam apenas 3,6% do resultado de vendas bruto do trimestre. Esses valores somados dão conta de R\$ 106.715,62, que deduzidos resultam em R\$ 1.397.930,38 antes da CSLL e IRPJ,

que correspondem respectivamente a 9% e 15%. O resultado líquido do trimestre, positivo dá-se no valor de R\$ 711.530,38 o que representa 25% do valor de receitas brutas com vendas.

Podemos perceber que existe um custo administrativo relaciona ao aluguel, por não termos adquiridos área própria para construção ou imóvel pronto. Dessa forma, temos um custo estratégico, devido a ótima localização da sala comercial alugada. O Quadro 07 apresenta a representação gráfica do patrimônio final da empresa.

#### Quadro 07 – Balanço Patrimonial final

<b>Empresa ZR Solar Ltda.</b>			
<b>Balanço Patrimonial em 30/10/2016</b>			<b>Em R\$</b>
<b>Ativo</b>	<b>Valor</b>	<b>Passivo</b>	<b>Valor</b>
<b>Ativo circulante</b>		<b>Passivo circulante</b>	
<b>Caixa</b>	5.073,63	Financiamentos	26.567,63
<b>Banco</b>	5.000,00		
<b>Aplicação financeira</b>	741.530,38		
<b>Ativo não circulante</b>		<b>Passivo não circulante</b>	
<b>Veículos</b>	120.000,00		
<b>Equipamentos</b>	8.000,00		
<b>Móveis</b>	4.470,00		
		<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>Valor</b>
		Capital Social	145.976,00
		Lucro Líquido	711.530,38
<b>Total</b>	<b>884.074,01</b>	<b>Total</b>	<b>884.074,01</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Observa-se através do Quadro 07 que após 3 meses de atividade e considerando o resultado acumulado do período patrimônio da empresa é de R\$ 884.074,01. Deste montante o investimento dos sócios foi de R\$ 145.976,00 e o retorno desse investimento da forma de lucros foi de R\$ 711.530,38. O restante dos recursos foi captado de terceiros sendo que R\$ 36.494,00 do financiamento inicial, foram amortizadas três parcelas, restando apenas R\$ 26.567,00 para serem pagos durante os próximos nove meses. Os recursos aplicados na atividade da empresa após 3 meses de atividade estão assim representados: R\$ 5.073,63 ficou no caixa, R\$ 5.000,00 na conta corrente da empresa, R\$ 741.530,38 em aplicação financeira. O restante dos valores continua igual ao balanço inicial, sendo R\$ 120.000,00 em veículos, R\$ 8.000,00 em equipamentos e R\$ 4.470,00 em móveis.

#### 5.7 VIABILIDADE ECONÔMICA E FIANÇEIRA DO EMPREENDIMENTO

Ao chegarmos ao final de um trimestre de atividades, por meio administrativo e contábil, percebemos a alta rentabilidade e o baixo custo de investimento para execução de

nossos serviços, além da alta aceitação de nosso público alvo e sua conscientização com o meio ambiente, tornando-se notória a importância dada pelas empresas a questão em referência ambiental ou sustentável. Podemos inferir de certo modo, que a utilização de serviços terceirizados é altamente viável para a empresa, diminuindo custos, principalmente com seguros de veículos e das placas fotovoltaicas, o qual é elevado devido ao alto valor aplicado sobre o produto.

Muito importante é a análise do mercado, por tratar-se de produtos importados, a taxa de variação cambial afeta diretamente no preço final, o qual quando elevado é repassado aos clientes. Assim, importante é saber comprar, sendo bom o negócio quando você compra bem, pois vende bem. Com lucro de apenas 25% sobre a venda, nossa empresa em um trimestre teve faturamento líquido de aproximadamente 4 vezes o valor do patrimônio, agregando valor a empresa e possibilidade de inovação, melhoramento e adaptação ao mercado, além de atualização tecnológica. Importante ressaltar o fato da conscientização e ética de seus sócios acionistas e colaboradores com seus clientes, oferecendo produtos de alta qualidade com registro Inmetro, garantia e monitoramento de sistema, tudo de acordo as leis vigentes em cada estado atuante.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

O objetivo do estudo foi identificar a contribuição da gestão administrativa em uma empresa do ramo de energia fotovoltaica, a partir do estudo qualitativo e amostra apresentada por uma empresa situada no município de Chapecó- SC.

Os resultados obtidos evidenciam técnicas relativas a administração financeira e orçamentária, empreendedorismo, planejamento de marketing, gestão de talentos, economia e metodologia. A partir do estudo justifica-se o fato de implantar uma empresa neste seguimento, ressaltando sua viabilidade. Desta forma, foi implantada no município de Chapecó, a empresa ZR Solar, com a instalação e venda de placas fotovoltaicas, a comercialização é direcionada a residências e empresas. A mesma foi inaugurada em agosto de 2016, por dois sócios. É localizada em local estratégico na cidade, a administração é feita por gestores, com visão sistemática e diferenciada em relação aos clientes. Buscando a rentabilidade da empresa. Construída com recursos próprios e de terceiros a empresa já está a 10 meses no mercado, já apresentando lucro no exercício, por visar de forma importante todos os setores, como administração financeira e orçamentária, empreendedorismo, planejamento de marketing, gestão de talentos e economia.

É necessário ressaltar a importância de cada setor, seu planejamento de forma consista e precisa, de forma assertiva, com visão estratégica e passiva, usufruindo dos talentos possíveis. Sua transparência é evidente e necessária, proporcionando de forma harmônica a sustentabilidade e renda as empresas e residência, que por sua vez possuem prazer ao verem os resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CESAR, Júlio. **Relações públicas: conceitos, definições e atividades** 2011
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4º ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DALLAGNOL, RENATA C. CHIARINI. **Apostila Economia I**, FAG- FACULDADE ASSIS GURGACZ, Cascavel, 2008.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 1 Ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.
- FERNANDES, Cláudio de Almeida. **TGA – Teoria geral da administração**. Uberlândia, 2010.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. 11 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.
- FLEURIET, Michel. **O Modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GONÇALVES, R. R. **Economia aplicada**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

HOEPPNER, Marcos Garcia. **Normas Reguladoras Relativas à Segurança e Medicina do Trabalho**. São Paulo: Editora Ícone, 2010.  
<http://www.portalsolar.com.br>. Acesso em agosto 2016.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. Parcerias Estratégicas, v. 1, n. 08, pp.157-179, 2000.

MULLER, Antônio. **Manual de economia básica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

OCDE. **Manual de Oslo**. 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

PINHO, D.; VASCONCELLOS, M. ET AL. **Manual de Economia**, Saraiva, São Paulo, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 2016. Disponível: <http://americadosol.org>. Acesso em agosto 2016.

PORTER, Michael. **Competição - On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. 1 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

POSSAMAI, Ademar, **Apostila Economia**, UNERJ, Jaraguá do Sul, 2001.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília. 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: abril Cultural, 1988.

SILVA, F. G. JORGE, F. T. **Economia aplicada à administração**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2000.

VOLPATO, Maricília; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista da FAE – Faculdade Católica de Administração e Economia, v.5, n.3, pp.75-86, Curitiba, 2002.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.