

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

OTÁVIO PASA FALAVIGNA

**PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DE LAYOUT E GESTÃO DE ESTOQUES PARA
EMPRESA DE FERRAGENS E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO MUNICÍPIO
DE VACARIA**

**VACARIA – RS
2022**

OTÁVIO PASA FALAVIGNA

**PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DE LAYOUT E GESTÃO DE ESTOQUES PARA
EMPRESA DE FERRAGENS E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO MUNICÍPIO
DE VACARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso I apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e TCC II: Prof. Dr. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli.

**VACARIA - RS
2022**

OTÁVIO PASA FALAVIGNA

**PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DE LAYOUT E GESTÃO DE ESTOQUES PARA
EMPRESA DE FERRAGENS E MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO NO MUNICÍPIO
DE VACARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado: 30.11.2022

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli – Orientador(a)
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Ms Andréia Hrihorowitsch Scheid – Avaliador(a)
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Ms Katia Viana de Souza – Avaliador(a)
Universidade de Caxias do Sul

VACARIA - RS

2022

Este trabalho é todo dedicado aos meus pais Flávio Falavigna e Tânia Pasa Falavigna pois é graças ao seu esforço que hoje posso concluir o meu curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que fez com que meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos.

Aos meus pais Flávio Falavigna e Tânia Pasa Falavigna e a minha namorada Amanda Baroni por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho. Ao professor Dr. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

RESUMO

O presente trabalho possui a finalidade de realizar um diagnóstico empresarial em uma empresa no ramo de ferragens e materiais de construção, localizada na cidade de Vacaria/RS. Através da descrição e análise detalhada de todas as áreas da empresa, foi possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos. Foi realizada a análise da matriz SWOT, onde foi possível verificar quais os pontos mais críticos da empresa. O objetivo dessa análise foi diagnosticar a situação atual da empresa, e propor melhorias nos pontos fracos encontrados. No diagnóstico realizado demonstra que a empresa necessita de um melhor controle de estoque, pois o estoque físico não corresponde ao estoque do sistema, esse erro muitas vezes é realizado por erros humanos. Será realizado um método de contagem envolvendo curva ABC e treinamento com os funcionários, também será realizado um projeto de layout da loja nova definido e distribuindo todos os móveis, produtos, toda a parte de informática e a colocação da iluminação, visando a facilidade da mudança e a organização de forma mais fácil e também será realizada a organização os produtos por classes e o endereçando para facilitar a venda.

Palavras-chaves: Diagnóstico empresarial. Ferragens. Materiais de Construção.
Layout de loja. Gestão de estoque.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da Loja.....	14
Figura 2 – Frente da Loja	15
Figura 3 – Organograma da Empresa.....	29
Figura 4 – Layout da empresa.....	45
Figura 5 – Layout Novo Área de Vendas e Estoque	77
Figura 6 – Área de Vendas.....	78
Figura 7 – Layout da Área do Estoque.....	79
Figura 8 – Fluxo de Atendimento	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos da área administrativa	31
Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da área comercial	39
Quadro 3 – Pontos fortes e fracos da área de materiais	43
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos da área de operações	49
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos da área financeira	55
Quadro 6 – Cargos, funções, especificações e salário	58
Quadro 7 – Pontos fortes e fracos da área de recursos humanos	63
Quadro 8 – Matriz SWOT Delta Ferragens MC	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vendas por Classes 2021	17
Gráfico 2 – Compras de Produtos por Classes 2021	20
Gráfico 3 – Vendas mensais nos anos 2019/2020/2021	24

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Área de Vendas Panorâmica	79
Foto 2 – Expositores e cestos de acondicionamento	81
Foto 3 – Prateleiras Corredor 7 - Área de Estoque	82
Foto 4 – Frente Loja Nova.....	83
Foto 5 – Foto interna Balcão e Painéis Canaletados	83
Foto 6 – Foto das Prateleiras e dos Expositores.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	14
2.1 DADOS CADASTRAIS.....	14
2.2 HISTÓRICO	15
2.3 PRODUTOS.....	17
2.4 AMBIENTE EXTERNO.....	17
2.4.1 Microambiente	17
2.4.1.1 Concorrentes.....	18
2.4.1.2 Clientes	18
2.4.1.3 Fornecedores	19
2.4.1.4 Sociedade	20
2.4.2 Macroambiente	21
2.4.2.1 Fatores econômicos	21
2.4.2.3 Os Fatores Políticos-Legais	22
2.4.2.4 Fatores Ambientais.....	23
2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS	24
2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA	25
2.7 GESTÃO DE PESSOAS	25
2.8 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS	25
3 ÁREA ADMINISTRATIVA	27
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
3.2 INOVAÇÃO	28
3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	28
3.4 ORGANIZAÇÃO	29
3.5 PONTOS FORTES E FRACOS	31
4 ÁREA COMERCIAL	32
4.1 PESQUISA DE MERCADO	32
4.2 PRODUTO	33
4.3 PREÇO.....	34
4.4 COMUNICAÇÃO	36
4.5 VENDAS.....	36
4.6 DISTRIBUIÇÃO.....	37
4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTE	38
4.8 PONTOS FORTES E FRACOS	38
5 ÁREA DE MATERIAIS	40
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	40
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	41
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS	41
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	42
6 ÁREA DE OPERAÇÕES	44
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES.....	44
6.2 LAYOUT DA LOJA (planta baixa)	45

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO	46
6.4 ESTACIONAMENTO.....	47
6.5 HORÁRIO DE ATENDIMENTO.....	47
6.6 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR.....	47
6.7 GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	48
6.8 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	48
6.9 PONTOS FORTES E FRACOS	49
7 ÁREA FINANCEIRA	50
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	50
7.2 GESTÃO DE CAIXA.....	50
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA	52
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	53
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	53
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	54
7.7 PONTOS FORTES E FRACOS	55
8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	56
8.1 MODELOS DE GESTÃO.....	56
8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	56
8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	57
8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTERAÇÃO	58
8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	59
8.6 ROTINAS TRABALHISTAS.....	59
8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	60
8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	61
8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO.....	61
8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	61
8.11 INDICADORES DE RH	62
8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA	62
8.13 PONTOS FORTES E FRACOS	62
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	65
9.1 MATRIZ SWOT: PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	65
9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	66
9.3 OBJETIVOS	67
9.4 JUSTIFICATIVA	68
10 REFERENCIAL TEÓRICO.....	68
10.1 LAYOUT	68
10.1.1 Conceito	68
10.1.2 Vantagens	68
10.1.3 Desvantagens	69
10.2 FLUXOGRAMA	70
10.2.1 Conceito	70
10.2.2 Vantagens	70
10.2.3 Desvantagens	70
10.3 ESTOQUE	70
10.3.1 Conceito	70

10.3.2 Vantagens	71
10.3.3 Desvantagens	71
11 METODOLOGIA	73
11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	73
11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	73
11.3 COLETA DE DADOS	74
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	75
12.1 ESTOQUE	75
12.2 LAYOUT	76
12.3 FLUXOGRAMA	85
13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	87
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	90
ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA	93

1 INTRODUÇÃO

A empresa Delta Ferragens MC, localiza-se na cidade de Vacaria, caracteriza-se como uma empresa familiar e sua principal atuação no mercado é revenda de ferragens e materiais de construção.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, foi primeiramente desenvolvido um Diagnóstico Empresarial, onde foram abordados conteúdos vistos ao longo dos estudos acadêmicos no curso de Administração, junto com os processos já realizados dentro da empresa Delta Ferragens e Materiais de Construção e com o conteúdo de embasamento teórico, foram identificados pontos fortes e fracos de cada uma das seguintes áreas: administrativa, comercial, materiais, operações, financeira e recursos humanos, com base nesses pontos fortes e fracos foi estruturado a matriz de análise SWOT, onde é possível identificar os problemas atuais e analisar as possíveis soluções.

O objetivo geral da realização desse diagnóstico empresarial, é levantar informações sobre a empresa e identificar as possíveis melhoras dentro da empresa, observa-se que a empresa precisa realizar um melhor controle de estoque, pois o estoque físico não corresponde ao estoque do sistema, dessa forma a empresa pode realizar a compra de produtos que não estaria precisando e deixar itens que precisa faltar.

Também será realizado um layout da loja nova onde definirá o fluxo de atendimento dos clientes, a circulação dos funcionários, a disposição dos móveis e dos produtos de mais vende para os que menos vende, e o posicionamento da parte de informática, das câmeras de segurança e da iluminação. O layout contará com a definição dos endereços dos produtos no sistema de forma a facilitar que o vendedor encontre a mercadoria.

Por meio da realização desse projeto a empresa conseguirá realizar a mudança entre as lojas de forma mais rápida e prática, pois, terá um projeto indicando o lugar que irá cada prateleira, expositor, câmeras, computadores, iluminação e ainda terá o endereçamento dos produtos para facilitar na hora da mudança.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão Social: Deltacomp Ferragens Eireli (Vide Autorização Anexo A)

Nome Fantasia: Delta Ferragens e Materiais de Construção

Endereço: Rua Campos Sales, 1395 - Bairro Glória

Vacaria – RS – 95.216-115

CNPJ: 00.828.366/0002-34

Inscrição Estadual: 154/0117178

Telefone: (54) 3232-9948

A Figura 1, ilustra a logomarca da empresa, utilizada no banner da loja, em folders promocionais, uniformes e redes sociais.

Essa logomarca foi criada baseada na logo marca da loja matriz, elas são iguais, a única alteração realizada para distinguir as empresas está no tipo de fonte utilizada. A empresa está estudando a possibilidade de mudar as logomarcas para melhor identificar cada loja, apesar de os produtos serem parecidos cada loja é especializada em uma linha de produtos.

Figura 1 – Logomarca da Loja



Fonte: Acervo da Empresa (2017).

Da mesma, a seguir a figura 2 ilustra a fachada da loja, onde é possível observar a porta de acesso (entrada) da mesma, a exposição de material promocional (cartazes e algumas das marcas representadas) e produtos de alto giro que estão ali para facilitar a entrega ao cliente, por isso se localizam neste espaço.

Figura 2 – Frente da Loja



Fonte: Acervo da Empresa (2018).

2.2 HISTÓRICO

O proprietário fundou a empresa Deltacomp Ferragens Eireli em 1995, seu ramo inicial era loja de móveis e indústria moveleira, uns 10 anos depois, ele resolveu vender essa parte e abrir uma revenda de componentes para móveis e aberturas, a qual foi sua primeira loja.

No ano de 2014, o proprietário percebeu que seus funcionários estavam com tempo ocioso, e para aproveitar este recurso disponível, a empresa adquire uma máquina de corte a laser de MDF¹, neste contexto a ideia deu muito certo, tanto que, um ano depois este segmento de atuação da empresa já contava com dois funcionários trabalhando apenas com esta atividade.

No início do ano de 2018, foi constituída a segunda loja, tendo esta como atividade principal comércio de Ferragens e Ferramentas.

Observando a demanda local, e por ser uma loja de bairro, no ano de 2019, se percebe a necessidade de expandir e começar a vender toda a linha de material pesado, devido a preferência dos clientes em comprar suas em um só lugar. E com a

¹ MDF - *Medium Density Fiberboard* consiste em uma chapa de madeira de fibra de média densidade produzida a partir de um processo de aglutinação com a ajuda de resinas sintéticas e aditivos.

facilidade de estar próximo a sua residência. Diante disso percebe-se a necessidade ampliar seu espaço físico, o que provoca a construção de um depósito para que agora também pudesse ser realizada a venda de areia, brita, cimento, argamassa, ferro e cal, produtos estes que não eram comercializados antes.

Em 2020, o proprietário e o gerente tiveram a ideia de incrementar juntamente com o seguimento de corte a laser, uma linha de brindes corporativos, com diversos brindes para final de ano, essa parte tem um bom faturamento no segundo semestre do ano, pois nessa época as empresas investem mais em brindes para seus clientes.

No mesmo ano, foi incorporado ao catálogo de produtos toda a linha de materiais elétricos, hidráulicos e ferramentas manuais e elétricas na loja matriz que agora se chama Delta Ferragens, a empresa de corte a laser e brindes corporativos chama-se Delta Laser. E a filial chama-se Delta Ferragens e Materiais de Construção.

Hoje a loja Delta Ferragens e Materiais de Construção representa 55% das vendas de todos os segmentos da qual se tornou referência e é nela que grande parte dos investimentos se concentram.

A Delta Laser é anexa a Delta Ferragens e Materiais de Construção e está sendo construída a nova sede da empresa, a qual contará com um espaço mais amplo, passando dos atuais 320 m² para aproximadamente 500 m².

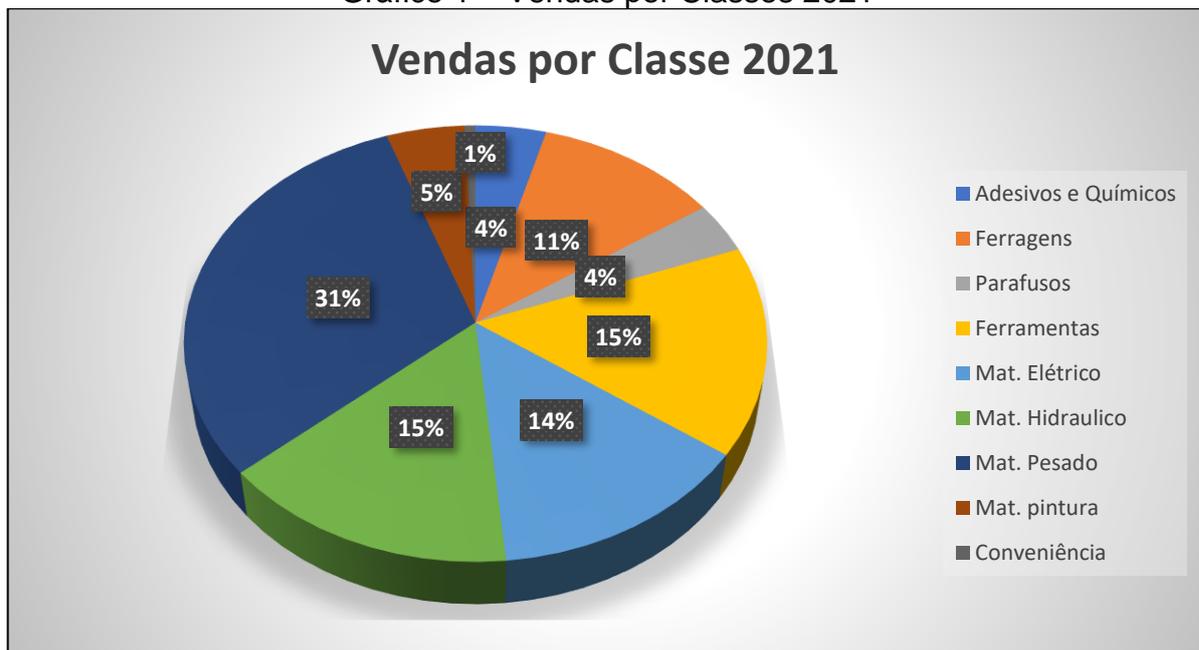
Considerando todos os segmentos de atuação, a empresa conta além das atividades de seu proprietário (como coordenador geral), com um total de 10 funcionários distribuídos da seguinte forma: são um gerente, que também exerce a função de comprador, quatro vendedores, que também atuam como operadores de caixa e eventualmente como entregadores de material ao cliente, um auxiliar de depósito, um auxiliar administrativo que exerce a função de financeiro, dois responsáveis pela operação da máquina de corte a laser e um designer gráfico que é especializado em criação de conteúdo para as redes sociais da empresa. A loja Delta Ferragens e Materiais de Construção obteve no ano de 2021 um faturamento anual de aproximadamente R \$760.000,00.

Nesse trabalho de conclusão de curso, será desenvolvido um diagnóstico empresarial, especificamente da empresa Delta Ferragens e Materiais de Construção, que no decorrer do trabalho será denominada somente como Delta Ferragens MC.

2.3 PRODUTOS

A empresa Delta Ferragens MC comercializa nove classes de produtos como: adesivos e químicos, ferragens, ferramentas, parafusos, materiais elétricos, materiais hidráulicos, materiais pesados, materiais de pintura e conveniência. A venda anual das classes de produtos é representada pelo gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Vendas por Classes 2021



Fonte: Dados disponibilizados pela empresa através de seu sistema.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

2.4.1 Microambiente

Esse ambiente é formado por forças não controláveis, o microambiente pode interferir na competitividade entre as empresas. Afetam diretamente o relacionamento entre os clientes e a empresa.

Segundo Chiavenato (2011, p.484) “o microambiente é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai suas entradas e deposita suas saídas”.

Dentro desse ambiente, encontrarão as forças e as fraquezas que irão favorecer ou afetar os negócios.

2.4.1.1 Concorrentes

Em entrevista com o proprietário da empresa Delta Ferragens MC, o mesmo afirma que na cidade de Vacaria existem vários concorrentes, mas entre eles, ele percebe que se destacam quatro:

- O **concorrente A** é uma loja tradicional em Vacaria, que trabalha praticando um preço bem competitivo em toda a linha de material pesado, onde o mesmo utiliza esse diferencial para atrair clientes para sua empresa, alavancando assim as vendas em outros segmentos.
- O **concorrente B** é um representante local de uma rede com várias lojas, este concorrente também trabalha com muitas promoções juntamente com propagandas em todos os meios de comunicação.
- O **concorrente C** é o mais tradicional vendedor de materiais de construção da cidade, além disso possui um estoque de produtos altíssimo, além das variedades de produtos, o que lhe permitiu fidelizar muitos dos maiores clientes do município.
- O **concorrente D** também é uma loja tradicional, seu principal diferencial consiste na sua localização, pois está posicionado em uma Avenida de grande fluxo de veículos o que favorece sua visibilidade e acesso.

O gerente afirma que a empresa Delta Ferragens MC possui uma grande linha de ferramentas e ferragens em relação a seus concorrentes, além disso ela possui um atendimento muito rápido comparado com as outras lojas, pois o próprio vendedor, vende, recebe e entrega a mercadoria.

O proprietário afirma que em sua última pesquisa de preço todas as empresas apresentam os preços parecidos ao comprar um mix de produtos, algumas empresas tem um preço melhor em itens de maior giro, já em itens de giro menor os preços são mais elevados, para poder compensar.

2.4.1.2 Clientes

Segundo dados do sistema da empresa Delta Ferragens MC a mesma realiza 53% das vendas para consumidor final, 28% das vendas são para construtoras e

pedreiros autônomos e 19% das vendas é para manutenção e ampliação de indústrias da cidade de Vacaria-RS.

Segundo a percepção da empresa, consumidor final são pessoas que estão realizando a construção de algum imóvel e a venda para elas será finita, já para pedreiros, construtoras e as indústrias as vendas são recorrentes, pois todos os dias estão precisando de algum produto.

Segundo Kotler e Keller (2012, p.133), “os consumidores possuem diferentes níveis de fidelidade a marcas, lojas e empresas específicas”.

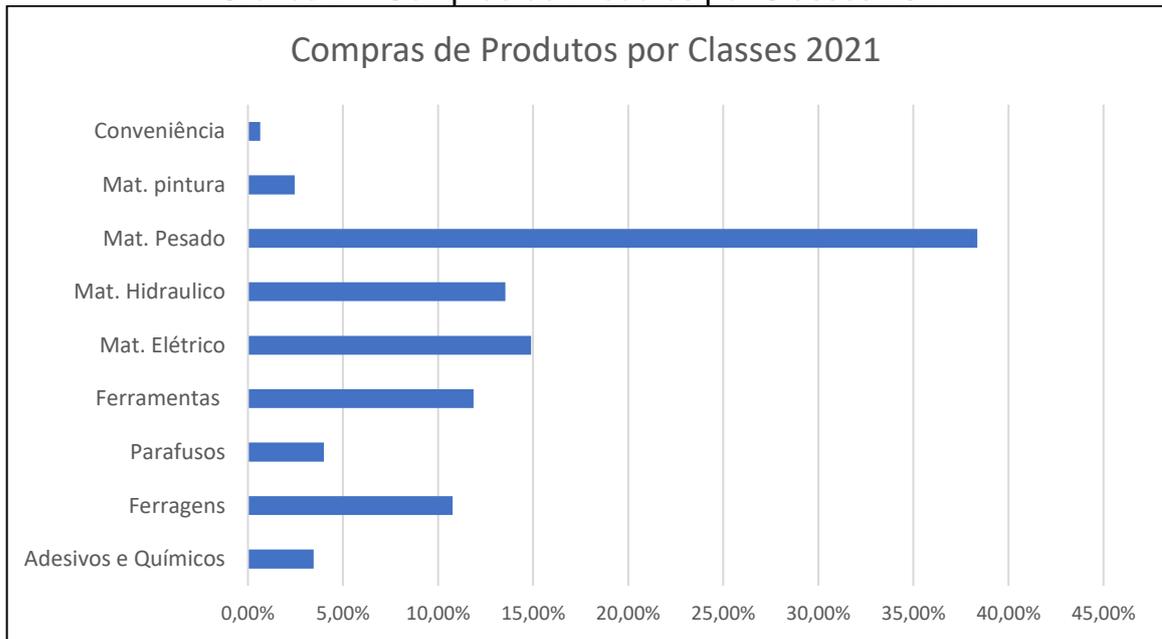
Também para a empresa, os clientes levam muito em consideração o bom atendimento, o preço justo e a confiabilidade da loja, antes de realizar a compra. Depois que a empresa está bem consolidada e atende bem esses requisitos tende a vender mais, pois os clientes criam uma relação de fidelização com a empresa.

2.4.1.3 Fornecedores

De acordo com o sistema informatizado utilizado atualmente pela empresa realiza aproximadamente 78% das compras diretamente com as indústrias ou importadoras para garantir sempre o melhor preço e, cerca de 22% das compras são feitas por meio de atacados ou distribuidores, neste caso, apesar de praticarem um valor um maior, se torna mais prático comprar a miudeza desses fornecedores, pois a aquisição desse tipo de produto não gera volume suficiente para aquisição diretamente da indústria, ou para conseguir negociar o volume necessário a compra de estoque para muito tempo, assim a opção de aquisição de atacadista representa a melhor opção para a empresa

No gráfico a seguir, pode-se analisar os fornecimentos de mercadorias por classe de produtos, a Classe responsável pelo maior volume das compras é a do material pesado, que é responsável por 38,37% das compras, mas observa-se que outras classes também possuem uma representatividade significativa com um nível de compras parecidas são elas: ferramentas com 11,87%, material hidráulico com 13,54%, material elétrico com 14,89% e Ferragens com 10,76% as demais classes representam menos de 5% das compras cada classe.

Gráfico 2 – Compras de Produtos por Classes 2021



Fonte: Dados disponibilizados pela empresa através de seu sistema.

2.4.1.4 Sociedade

A Delta Ferragens MC está situada em um lugar estratégico, de maneira do qual ficou localizado na Rua Campos Sales, rua esta que liga a BR-285 ao centro da cidade fazendo com que centenas de carros trafeguem todos os dias nesse trajeto. Outro fator importante do qual se refere a localização da empresa, é que a mesma abrange diversos bairros nesta região do município, fazendo com que se tenha clientes de diversas áreas do município.

Em virtude de se tratar de uma cidade com poucos habitantes, têm-se uma grande abstinência de mão de obra qualificada, para atuar no ramo do comércio principalmente. De modo em que o forte da cidade é a produção de maçã, sendo que somente é realizado pelo fato de que a própria mão de obra deste serviço precisa na maioria das vezes de que pessoas residentes em outros municípios venham para realizar o serviço.

Diante disso percebe-se que a mão de obra do município, é fraca, e com baixo índice de estudo de modo que em decorrência disso, a empresa, precisa realizar treinamentos com os funcionários para que assim eles possam adquirir um conhecimento sobre o sistema, produtos e os principais modos de abordagem de clientes dentro do ramo da empresa.

2.4.2 Macroambiente

O macro ambiente engloba todas as variáveis externas que fazem parte das empresas. Tudo que a empresa não pode controlar, são eles: fatores econômicos, tecnológicos, políticos e ambientais. O macroambiente pode apresentar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Ambiente geral é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade humana, nações, organizações, empresas, comunidades, etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros. (CHIAVENATO, 2014, p.68).

2.4.2.1 Fatores econômicos

No ano de 2020 o Brasil e o mundo enfrentaram a maior pandemia nunca vista, causando o fechamento de todo o comércio não essencial, dessa forma muitas pessoas passaram a trabalhar de casa, ou apenas a ficar em casa por medo do vírus.

Pelo fato de o governo ter liberado auxílios e adicionalmente, das pessoas trabalhando em 'home office' estarem passando mais tempo em suas casas e não terem como gastar o dinheiro nas lojas de produtos não essenciais. O segmento de material de construção considerado essencial teve um grande crescimento, muitas pessoas aproveitaram o dinheiro que estava sobrando e reformaram suas casas.

Com o aumento da procura por materiais de construção, as lojas começaram a ficar sem produtos, e as indústrias levavam muito tempo para produzir, pois faltava matéria prima, não podiam trabalhar com todos os funcionários tinham que fazer revezamento e manter o distanciamento, isso acarretou a falta de determinadas mercadorias, pois, de modo geral, nem uma empresa estava preparada para vender tanto produto durante a pandemia.

Com esse aumento de demanda as mercadorias começaram a ter reajustes nos preços que não paravam mais, os produtos mais afetados com isso foram derivados de PVC e ferro. Os aumentos do início do ano de 2020 até o final chegaram a passar dos 90%, quase dobrando os preços dos produtos. E mesmo com esses aumentos loucos, a população continuava comprando.

Em 2021 com o corte do auxílio emergencial pago pelo Governo, as vendas começaram a diminuir, pois as mercadorias chegaram a um preço impagável, muitas

mais que dobraram os preços e com isso os clientes perderam o poder de compra e as vendas começaram a baixar. Só estava comprando quem não podia ficar sem o produto.

O ano de 2022 começou mais otimista, apesar das vendas estarem baixas que nos anos anteriores, mas existe uma grande chance do mercado se recuperar, pois, com a baixa demanda nos produtos as empresas tendem a baixar os preços nas indústrias e conseqüentemente nos comércios, e com isso as pessoas voltam a ter um poder de compra maior.

2.4.2.2 Os fatores tecnológicos

O gerente afirma que a empresa tem um sistema de gerenciamento muito completo onde é possível vender, controlar estoque, controlar contas a pagar e a receber. Com o auxílio de um sistema (software gerencial) a empresa sempre está em constante evolução e é possível crescer de forma mais sólida além de conseguir controlar e organizar com mais facilidade todos os setores da empresa.

A empresa possui um servidor onde estão guardadas todas as informações sobre os produtos, fornecedores e clientes. E através de uma comunicação direta com o servidor é possível ter todas essas informações de forma rápida, fácil e confiável.

O proprietário mostrou na entrevista que sempre está investindo em computadores e acessórios de última geração de modo a sempre conseguir realizar o seu trabalho com maior rapidez, confiabilidade e credibilidade.

2.4.2.3 Os Fatores Políticos-Legais

O Brasil além de ter um sistema de tributação muito complexo, pois existe a incidência de uma elevada carga de impostos de saída e impostos de entrada, o que dificulta o cálculo do preço de venda e encarece a mercadoria.

Quando a empresa tem um faturamento de até 4,8 milhões anuais ela pode fazer o imposto de saída de forma simplificada por meio do Simples Nacional. A empresa também paga impostos sobre o produto quando compra ele dá à indústria ou importadores que são eles o IPI (Imposto sobre produtos industrializados) e ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços).

A empresa Delta Ferragens MC é optante pelo regime de tributação Simples Nacional, além de uma alíquota menor sua forma de arrecadação é simplificada, onde se paga apenas um boleto e nele estão incluídos todos os impostos municipais, estaduais e federais e a faixa de impostos varia de acordo com as vendas da empresa. O simples nacional refere-se aos impostos de saída que a empresa paga, a Delta Ferragens MC, paga também IPI e ICMS sobre a entrada das mercadorias.

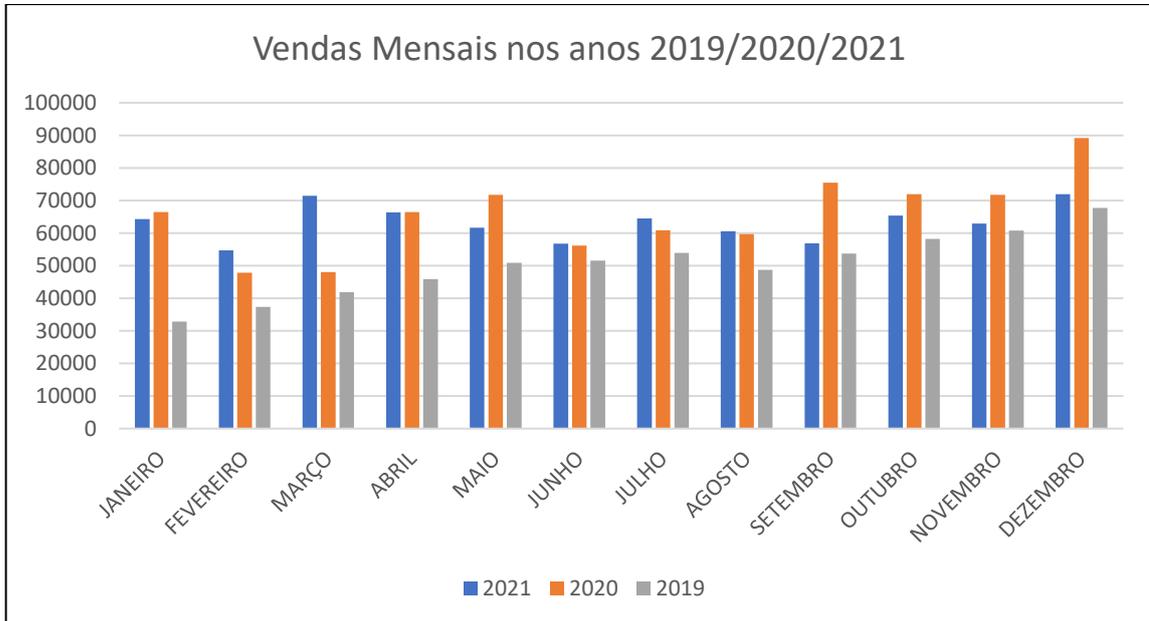
2.4.2.4 Fatores Ambientais

A empresa se preocupa muito com o meio ambiente, a começar que todas as lâmpadas da empresa são de led, isso significa que temos um menor gasto de energia e um menor impacto ambiental. O proprietário afirmou que está estudando a colocação de placas solares, de modo a ter uma energia limpa e diminuir ainda mais o impacto ambiental que a empresa gera.

A empresa colabora no descarte das lâmpadas fluorescentes, essas lâmpadas se forem quebradas podem causar doenças, elas devem ser descartadas de forma correta, quando o cliente compra uma lâmpada nova de led, a empresa recebe a lâmpada antiga e guardamos em lugar adequado para devolvermos para nosso fornecedor para que ele faça o descarte correto, também se preocupa em separar o lixo que pode ser reciclado do lixo orgânico.

2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS

Gráfico 3 – Vendas mensais nos anos 2019/2020/2021



Fonte: Dados disponibilizados pela empresa através de seu sistema.

Esse é um gráfico de vendas mensais dos últimos 3 anos da Delta Ferragens e Materiais de Construção pode-se observar que no ano de 2019 teve apenas um mês que baixou as vendas todos os outros meses teve alta comparado ao mês anterior, isso é porque a loja estava em seu segundo ano de loja, na fase de captação de clientes aí tende a aumentar rapidamente.

No ano seguinte, o qual foi o pior ano da pandemia observa-se que no início do ano teve uma queda nas vendas pela questão que começaram a fechar os comércios, logo em seguida quando liberaram as lojas de materiais de construção como venda essencial, teve um aumento nas vendas bem significativo comparado ao ano anterior, pois as pessoas não podiam sair de casa aí investem em reformar ou construir suas casas.

Em 2021 o ano começou melhor pois ainda estava nas loucuras de venda, onde falavam que ia terminar o material, primeiro semestre do ano foi parecido com o primeiro semestre do ano de 2020, mas o segundo semestre as vendas foram abaixo comprando o mesmo período do ano anterior, isso se deve pelo fato que os materiais tiveram muitos reajustes e o salário não acompanhou os reajustes que os produtos tiveram e a população perdeu o poder de compra.

2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA

Segundo análise da direção da empresa, a mesma estima que sua capacidade produtiva, no que se refere às vendas, da Delta Ferragens MC está com uns 25% ociosos. Pois percebe-se que os vendedores não estão sempre atendendo o cliente e nem organizando os estoques, tem momentos dos dias que ficam sem ter o que fazer.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2021 p.66) gestão de pessoas é “liderar pessoas e equipes e dirigir seu desempenho, monitorar e controlar resultados e proporcionar ações corretivas quando necessárias para que o novo ciclo gerencial seja progressivamente melhorado”.

A Delta Ferragens MC não possui um setor de recursos humanos, quem faz toda essa parte é o proprietário e o gerente da empresa, eles cuidam desde a contratação até a rescisão do funcionário, a empresa trabalha de forma democrática envolvendo todos os funcionários independente dos cargos que ocupam, nas decisões que são tomadas na empresa.

A empresa concede ao seu funcionário um certo grau de autonomia assim espera-se que ele seja capaz de decidir sobre a melhor forma de realizar as tarefas. De forma ele saber o que pode fazer ou não fazer para já resolver o problema que ocorreu.

A empresa passa todos os funcionários antes de contratar por uma psicóloga que ajuda a definir o perfil do candidato, e mostrar os pontos fortes e fracos de cada pessoa. Com esse parecer fica mais fácil saber se o candidato se encaixa na vaga, se vai corresponder às expectativas do cargo da empresa.

2.8 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

O financeiro afirma que possui uma tabela, onde tem todo o fluxo de caixa, as entradas do dinheiro nos bancos e uma relação de todas as contas a pagar, essa tabela informa o valor que precisa para pagar as contas diárias, e possui uma previsão de todos os gastos da empresa, incluindo despesas fixas e variáveis.

A empresa conta com o sistema operacional de ERP (planejamento de recursos empresariais) terceirizado o qual é responsável por fazer a gestão de todas as notas de entrada, notas de saída, contas a receber, contas a pagar, relatórios de estoque, relatório de vendas para compras, relatório de vendas diárias, mensais e anuais, nesse relatório de vendas é informado o custo da mercadoria e o lucro bruto que a empresa teve em cada dia.

Junto com o sistema possui o livro ponto, onde todos os funcionários registram o horário de entrada e saída na empresa. Dessa forma é possível fazer relatórios para ver se todos os funcionários estão chegando no horário, e informar esses horários para a empresa de contabilidade terceirizada fazer a folha de pagamento.

O proprietário informa que é possível ter acesso a relatórios de curva ABC, onde mostra os produtos com o maior giro e que nunca se deve deixar faltar. Também tem os relatórios dos clientes, para saber quais mais compram, esses relatórios são feitos mais no final do ano, para que a empresa possa dar uns brindes para os melhores clientes.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Para Jones e George (2008, p.5) “[...] administração consiste em planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos e outros recursos do modo de atingir os objetivos organizacionais de maneira efetiva e eficiente”.

A área administrativa da empresa é composta por três pessoas, que são responsáveis por todas as atividades desempenhadas dentro da empresa.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. (ANDION; FAVA, 2002, p.27).

Atualmente a Delta Ferragens MC não tem um planejamento estratégico. Assim, todo o planejamento da empresa é realizado pelo proprietário e o gerente, eles afirmaram que a empresa não tem uma forma ou um modelo de planejamento estratégico formalizado. Mas em uma conversa com o proprietário foi possível entender e formalizar a missão, a visão, os valores e o propósito da empresa.

- A missão é “Atender as necessidades de nossos clientes com o melhor atendimento e rapidez”.
- A visão é “Ser referência no mercado de ferragens e ferramentas e ter a preferência dos clientes”.
- Os valores são: qualidade, agilidade, respeito, confiança, inovação, colaboração, desenvolvimento, ética e comprometimento.
- O propósito é inovar, apoiar transformações no mercado, por meio dos cuidados que temos com o desenvolvimento pessoal e empresarial.

O gerente afirmou que os planos da empresa já estão bem definidos para o futuro, a empresa está a caminho de sua nova sala, lá terá mais espaços para incrementar um maior mix de ferragens e ferramentas e acrescentar toda a linha de acabamento como por exemplo: pisos cerâmicos, porcelanatos e de acessórios para banheiro.

O proprietário afirma que juntamente com o gerente, eles analisam e avaliam o desempenho do mês anterior e decidem como vão agir no próximo mês, como foram as vendas, como estão os estoques, se já conseguiram incrementar alguma linha nova de produtos. Com base em todos esses dados decidem onde vão focar mais no mês seguinte, de forma a sempre fechar o ano com todas as metas concluídas.

3.2 INOVAÇÃO

De acordo com Crocco *et al.* (2013, p.147) inovação é a “transformação radical do produto, que, em geral, confere mudanças essenciais à sua configuração, podendo mesmo dar origem a uma nova categoria de produto”.

A Delta Ferragens MC foi pioneira em Vacaria na produção e na venda de brita, pó de brita, pedrisco e areia ensacados, em embalagens de aproximadamente 28 kg, e no cimento em embalagem de 5 kg, embora o fracionamento de produtos pareça não ser uma inovação, para este segmento de mercado ele se constituiu num diferencial comercial importante.

O objetivo de fracionar esse material em embalagens menores é para facilitar o transporte, o armazenamento e não haver desperdícios e sujeiras. O cimento em embalagem de 5 kg é usado normalmente para pequenos reparos. Já os materiais dos sacos de 28kg são usados em pequenos consertos até grandes obras.

3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

A empresa possui hoje uma loja física com 220m² de exposição de mercadorias, nessa área há dois caixas com computadores e impressoras fiscais, prontos para realizar vendas e receber os pagamentos. A empresa tem um grande canal de comunicação por telefone, e todos os nossos vendedores tem um celular para melhor atender o cliente.

Ao lado da loja estão localizados os escritórios, com área aproximada de 30m² que são divididos em dois, a parte onde fica o financeiro e o designer gráfico responsável pela parte de mídias sociais da empresa, essa sala está equipada com dois computadores de alta performance, e impressoras convencionais. Na outra sala fica o gerenciamento da empresa, dividem essa sala o proprietário e o gerente, cada um com seu notebook, e com uma impressora convencional, para impressões do dia-a-dia.

Em geral, os sistemas de apoio à decisão obtêm dados do ambiente interno e externo à organização e processam estes dados, transformando-os em informações. O sistema opera por meio de softwares que permitem a disponibilização destas informações na forma de relatórios, de modelos matemáticos expressos em gráficos e tabelas [...]. (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004, p.75).

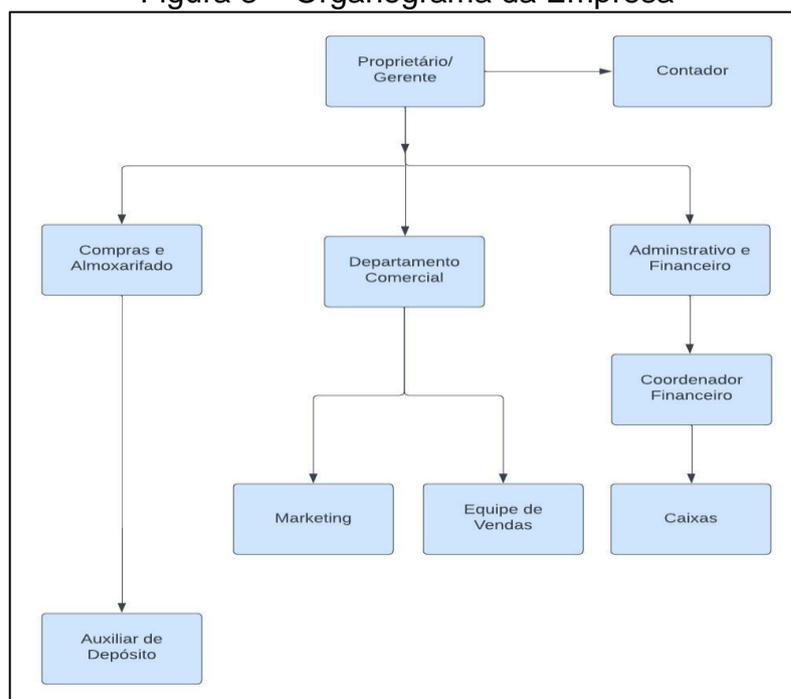
A Delta possui um sistema gestão terceirizado para realizar vendas, controle de estoque, lançamento de notas de entrada, controle de contas a pagar e a receber, registro do livro ponto, cadastro de produtos e fornecedores, e emitir relatórios de compras e de estoque, pois meio de todos esses dados é possível convertê-los em informação para auxiliar na tomada de decisão do proprietário.

O gerente afirma que para manter todos os dados da empresa e de seus clientes bem seguros, a empresa possui um servidor físico responsável por guardar essas informações e por fazer um backup para a nuvem, onde se por acaso um dia esse computador parar de funcionar a empresa não perde essas informações.

3.4 ORGANIZAÇÃO

O elemento central da organização de uma empresa está expresso pelo seu organograma. A Figura 3 a seguir, ilustra do atual organograma da empresa.

Figura 3 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações da empresa (2022).

Todas as empresas têm seus níveis hierárquicos, de liderança e as funções exercidas por cada funcionário seguindo o organograma, e ainda mostra o nível de liderança de cada setor dentro das organizações.

[...] o organograma é uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração. Ele mostra "quem é subordinado a quem" - ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados - e a departamentalização orgânica existente. (BALCÃO, 1965, p.108).

Pode-se analisar no organograma acima os cargos na empresa e a hierarquia que existe entre eles, o cargo principal é o de Proprietário/Gerente, e abaixo dele à três setores: Compras/Almoxarifado, responsável pela compra de todas as mercadorias para revender e de consumíveis para usar no dia-a-dia; Departamento Comercial responsável pela parte de treinamento de vendedores, gerenciamento de vendas e negociações de preços juntos ao cliente e o Administrativo/Financeiro responsável pelo fluxo de caixa da empresa, e por autorizar os pagamentos da empresa. O Contador Terceirizado não faz parte da empresa, apenas presta serviço terceirizado na parte: contábil, fiscal e pessoal.

Junto com o Departamento Comercial, a empresa conta com o Marketing responsável pelas publicidades em mídias digitais e a Equipe de Vendas responsável por toda a venda, pós-venda e organização da loja.

Em anexo ao Administrativo e Financeiro, tem o coordenador financeiro responsável pelo lançamento de todas as notas de entrada de mercadorias, pela emissão de todos os boletos de cobrança pelo controle do das contas a pagar e a receber, e os caixa que são responsáveis por toda a entrada de dinheiro na empresa.

Junto ao setor de compras tem o Auxiliar de depósito responsável por receber toda a mercadoria que chega, por manter a loja organizada e a entregar os materiais se for necessário.

A empresa tem um relacionamento familiar, onde o proprietário e o Gerente tomam todas as decisões, sempre estão supervisionando as ações e as atitudes de todos os funcionários e sempre procuram ajudar na formação de cada profissional envolvido nos setores da empresa. Eles sempre estão abertos a ouvir sugestões e ideias para melhorar o fluxo ou as vendas da loja.

3.5 PONTOS FORTES E FRACOS

No Quadro 1, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área administrativa da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos da área administrativa

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
3.1. Planejamento Estratégico	-	A empresa não possui planejamento estratégico formalizado.
3.2. Inovação	Produção e Comercialização de brita, pó de brita, pedrisco e areia fracionado em embalagens de 28 kg.	-
3.3. Sistema de Informações	A empresa possui uma boa estrutura, disponibiliza computadores para a parte comercial e administrativa; celulares e ramais telefônicos em todos os setores da loja.	-
3.4. Organização	É uma empresa familiar, realiza decisões com rapidez sem muita burocracia.	Por ser uma empresa pequena os funcionários realizam mais de uma função.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Pelo fato de a empresa não possuir um planejamento estratégico, ela busca novas maneiras de surpreender seus clientes, um exemplo disso seria a comercialização de brita e alguns outros materiais em embalagens de 28kg, sendo assim um bom diferencial para a empresa.

Apesar da empresa ter uma estrutura bem elaborada com computadores, celulares, ramais telefônicos em todos os setores da loja, para ajudar na parte administrativa e comercial, ainda se sente a necessidade de uma melhor organização em relação as funções de cada funcionário, pois neste cenário atual acaba que os funcionários realizam mais de uma função, de modo que assim a sua principal função do qual foi contratado não seja realizada com total êxito.

4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial é responsável pelo crescimento da empresa, pois ela é o coração da empresa, se a empresa tiver venda ela cresce e se crescer ela tem sucesso.

O profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial do mercado, pois, mediante números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada. (MOREIRA, 2017, p.77).

A área comercial da Delta Ferragens MC é bem compacta pois os vendedores vendem a mercadoria, e realizam a função de caixa e cobram o cliente e já entregam a mercadoria, essa técnica é usada para agilizar o atendimento e deixar o cliente menos tempo esperando, a loja é composta por dois vendedores e um ajudante, o qual é responsável por ajudar na venda e também por organizar as mercadorias que são recebidas, segundo a empresa esta função existe para facilitar a venda e se precisar este funcionário pode auxiliar no procedimento de entrega da mercadoria ao cliente.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Malhotra (2019, p.9) “[...] a pesquisa, na verdade, tem uma ampla gama de aplicações e um papel crucial no processo de tomada de decisões [...]”.

A empresa realiza frequentemente pesquisas em seus concorrentes para saber das promoções que estão ocorrendo no mercado, os preços e as margens que estão sendo utilizadas para precificar o produto, e dos diferenciais no atendimento que estão oferecendo. Pois a empresa sempre procura atender o cliente da melhor forma e com o preço justo, para sempre manter a transparência com o cliente.

O gerente afirma que por meio da pesquisa e juntamente com seus fornecedores sempre procura oferecer qualidade e preço justo ao cliente.

4.2 PRODUTO

A empresa possui nove classes de produtos, são elas: adesivos e químicos, ferragens, ferramentas, material elétrico, material hidráulico, material pesado, material para pintura, parafusos e conveniência. Depois que o produto foi classificado com uma classe, coloca-se uma subclasse para melhor especificar.

O objetivo da classificação de produtos/mercado é concentrar e aprimorar os reforços de gerenciamento de estoque. [...] O processo de classificação reconhece que nem todos os produtos e mercados têm as mesmas características ou grau de importância. (BOWERSOX *et al.*, 2013, p.195).

É possível observar, que existe dentro de seus itens comercializados, alguns produtos em estágio de vida diferente, um exemplo deste tipo de produto (com ciclo de vida em estágios diferentes) são as lâmpadas, antigamente só existem lâmpadas incandescentes depois, este produto evoluiu para as lâmpadas fluorescentes e a agora se observam as lâmpadas de led, todos estes podendo ser comercializados simultaneamente; assim esse é um exemplo de produto que está sempre em constante evolução pois com a tecnologia é possível sempre fazer produtos melhores e mais duradouros.

Toda a decisão sobre o mix de produtos que a loja trabalha é realizada pelo proprietário, junto com o gerente, qualquer produto novo que oferecem para acrescentar no mix, eles fazem uma reunião para aprovar ou não, o comprador afirma que sempre está em busca de novidades para incrementar seu mix de produtos.

Para Gobe *et al.* (2004, n.p.) “mix de produto é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe a venda”.

A empresa oferece um pós-venda facilitado segundo as diretrizes de cada fabricante se o produto estiver com defeito a empresa troca para o cliente e se a política do fornecedor for enviar para a assistência técnica a Delta Ferragens MC faz a mediação entre o cliente a assistência técnica, em caso de o cliente comprar uma mercadoria não usar ou não serviu, a empresa realiza a troca por outro produto, dessa forma o cliente não ficará com a mercadoria sem uso.

O proprietário afirma que em alguns casos para manter a fidelidade com o cliente acaba trocando a mercadoria sem a autorização do fornecedor, dessa forma deixa para ver se conseguirá trocar depois. A empresa prioriza muito que o cliente

deve ser bem atendido e se houver algum problema ele será resolvido o mais rápido possível para não prejudicar.

A empresa Delta Ferragens MC prioriza muito pelo seu nome, quer que ele sempre seja bem falado, pois sua marca é tudo. O proprietário afirma que priorizam que sua marca seja conhecida por vender produtos de qualidade com preço justo e que seu atendimento seja rápido e eficaz, o qual o cliente não precisa perder uma hora para realizar uma compra de um produto simples.

4.3 PREÇO

O comprador afirma que a empresa realizou antes de abrir a loja uma pesquisa de preços dos produtos, para poder estudar as margens que podem ser trabalhadas em cada produto e os prazos que seus concorrentes fazem para seus clientes. Com isso o comprador padronizou as porcentagens que devem ser colocadas em cima de cada classe de produtos, e inclui descontos para mercadorias que são vendidas em embalagens master, ou seja, embalagem original que a empresa recebe a mercadoria, sem realizar fracionamento, como por exemplo caixa de lâmpadas com dez peças, ou rolo de fio de luz com cem metros.

Segundo Kotler (2006),

Os fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviços no que se diz respeito ao preço são:

- Preço alto
- Aumento nos preços
- Preço injusto
- Preço enganoso. (KOTLER, 2006, p.398).

Toda a parte de compras dos itens que estão faltando e os cálculos dos preços é comprador quem realiza, o preço varia de acordo com a classe do produto, se o produto é fácil de vender trabalha-se com uma margem menor e se o produto depende de uma dedicação maior e conhecimento do vendedor coloca-se uma margem um pouco maior, pois entende-se que o vendedor demora mais tempo para realizar essa venda.

Para elaborar a precificação do produto ele calcula o PPL (preço posto loja), que seria o valor que custa a mercadoria, com impostos de entrada e frete até chegar na loja, sem considerar os impostos de saída e as despesas fixas e variáveis. A partir

do cálculo do PPL a empresa aplica sua margem que está definida para cada classe e assim finaliza o preço.

A empresa na linha de material elétrico trabalha com uma margem de 80%, por exemplo se um determinado produto elétrico tem o seu PPL de R\$100,00 acrescentando 85% de margem a mercadoria será vendida por R\$185,00. Também é possível elaborar o custo descontando o custo da mercadoria de R\$100,00, o custo do imposto de saída de aproximadamente 10% no valor de R\$18,50 e os custos fixos e variáveis que giram em torno de 30% no valor de R\$55,50, sobrando de lucro R\$11,00 referente a 5,94% de lucro líquido.

Produtos da classe material pesado são líder na parte de vendas da empresa responsável por mais de 30% das vendas da empresa, trabalha-se com uma margem superbaixa, onde na maioria das vezes empata ou paga-se para vender. Esse material é muito usado em campanhas promocionais, para atrair clientes, pois a partir da venda desses materiais pode-se agregar a venda de todos os outros produtos que são usados na construção.

A empresa possui um preço para o consumidor final muito parecido comparado a outras lojas, mas entrega sempre um produto de altíssima qualidade, pois o objetivo da empresa é vender produtos com preços justos e com ótima qualidade de modo a fidelizar o cliente.

A empresa vende para todos os clientes finais com pagamento à vista ou prazo no cartão de crédito, se o pagamento for avista o cliente ganha um desconto e se o pagamento for no cartão é possível fazer o pagamento em até dez vezes respeitando a parcela de no mínimo R\$100,00. Mas também se realizam vendas por boleto, apenas para pessoa jurídica onde o boleto pode ser emitido a cada compra, ou o cliente assina uma nota promissória e no final do mês agrupam-se todas as notas e se gera um boleto de pagamento único, normalmente com prazo para dez dias.

Para aprovação de crédito solicita-se Razão social, CNPJ, inscrição estadual, endereço, telefones e e-mail para enviar notas e boletos. Sempre consultam os futuros clientes no SPC para ver se a empresa tem restrições, se constar restrições por seis meses é realizada venda somente com pagamento avista depois gera-se um limite e para empresas sem restrições elas já podem comprar no crediário a partir da primeira compra.

4.4 COMUNICAÇÃO

Honorato (2004, p.269) conceitua a comunicação como: “[...] é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor de maneira que ambos tenham o mesmo entendimento. Sendo assim é de essencial que a mensagem transmitida seja de fácil entendimento, clara e direta, principalmente quando se trata do ambiente organizacional.

A empresa afirma que investe bastante em promoções e combos, essa política é usada dentro da loja. Pois é um jeito de agregar vendas, as promoções são sempre produtos de época ou produtos que se utilizam no dia a dia, como: lâmpadas, chuveiros, luminárias, mangueiras de jardim e discos de corte de metal.

Os meios de comunicação usados para divulgação da marca da empresa é um *outdoor* localizado na Av. Militar bem em frente à Rua Campos Sales, que é onde está localizada a loja, com uma seta gigante indicando que a 300 metros se encontra a loja da Delta Ferragens MC, o gerente afirmou que a pouco tempo foram trocadas as propagandas de rádio por propagandas em mídias sociais pois nos dias de hoje as pessoas passam mais tempo conectadas com o celular do que ouvindo rádio.

4.5 VENDAS

Vender é um intrincado processo de localizar o cliente, conhecê-lo bem, abordá-lo, servi-lo e persuadi-lo a fechar um negócio. Para tanto, é necessário saber quem é esse cliente, onde ele está, do que ele necessita e quanto está disposto a pagar pelo que pretende adquirir. Mais do que isso, vender é oferecer um produto ou serviço que tenha valor significativo para o cliente, isto é, que lhe seja útil e vantajoso para que ele tome a decisão de compra-lo, pesando os custos e benefícios de sua decisão, ou seja, o investimento na compra e o retorno a obter desse investimento. (CHIAVENATO, 2014, p.30).

Os critérios utilizados para planejar as vendas da Delta Ferragens MC, consiste em compreender os reajustes e variações de custos ocorridas nos períodos anteriores assim, é feito um índice em percentual do que aumentou as mercadorias e do reajuste do salário, com isso é possível determinar a meta de venda para o ano seguinte. Além disso, os funcionários propõem ideias para aumentar as vendas, e são definidas as metas, e quais linhas de produtos serão incrementadas esse ano.

A empresa utiliza um sistema de comissões onde paga um percentual sobre o que cada vendedor vendeu e um percentual sobre a venda em conjunto, pois dessa

forma os vendedores sabem que devem se ajudar e dessa forma a empresa garante um bom atendimento a todos os clientes que são atendidos na loja. O proprietário afirma também que se a meta do mês for alcançada toda a equipe ganha uma janta.

O proprietário confirmou em conversa que mais vale o lucro no final do mês do que o valor vendido, o proprietário afirma que gosta de fazer balanço das vendas mensais em cima do lucro que a loja apresentou. Pois a venda é muito relativa, em meses em que se vende muito material pesado a margem é menor do que os meses em que as vendas são equilibradas.

Segundo o gerente, a empresa trabalha da mesma forma que as empresas americanas, sendo assim o vendedor, atende o cliente, vende o produto, recebe o pagamento e entrega a mercadoria. Dessa forma o atendimento se torna muito mais eficiente e rápido, logo o cliente não precisa enfrentar filas longas para conseguir comprar o que precisa.

Por se tratar de uma empresa familiar o proprietário e o gerente acompanham a evolução dos vendedores, dessa forma ensinam as táticas para melhor abordar o cliente, quais produtos devem ser oferecidos para cada uso, explicam os produtos para que os vendedores saibam o que estão vendendo e possam sempre ajudar o cliente a comprar o produto mais adequado para o seu uso.

O gerente realiza reuniões individuais com os funcionários para apontar pontos os quais o vendedor se sai bem e pontos que precisa melhorar. Além disso a empresa terceiriza com o fornecedor o treinamento dos vendedores, de forma que todos os vendedores aprendem mais sobre cada produto e como se deve utilizar.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

A distribuição tem sua importância, pois, para que ocorra a venda, deve haver a disponibilidade do produto para o consumidor. A quantidade e os tipos de intermediários necessários para levar o produto até o consumidor variam de acordo com os fatores como o tipo de negócio, o produto, a cultura, entre outros. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p.169).

A Delta Ferragens MC é uma empresa varejista na cidade de Vacaria/RS. A empresa não realiza venda para revendas, e hoje não atendem vendas por licitação ou *marketplace*², mas em conversa com o gerente ele afirma que em

² *Marketplace* é um modelo de negócio que surgiu no Brasil em 2012, também é conhecido como uma espécie de shopping center virtual.

aproximadamente um ano a empresa já terá sua loja online e participará de licitações da prefeitura de Vacaria/RS e de outras cidades próximas.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTE

A empresa sempre tem um bom relacionamento com o cliente, tenta entender suas necessidades para melhor atendê-lo, sempre está em busca dos melhores produtos e das principais marcas para sempre transmitir confiança e tranquilidade para o cliente que está adquirindo os produtos.

Kotler e Armstrong (2000, p.15) salientam que “uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos”

Todos os clientes que compram com recorrência têm cadastro para garantir um desconto especial e os clientes que se destacam nas compras todo o final de ano é recompensado com um brinde de forma a sempre fidelizar o cliente para continuar comprando e indicando a Delta Ferragens MC.

4.8 PONTOS FORTES E FRACOS

No Quadro 2, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área comercial da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 2 – Pontos fortes e fracos da área comercial

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
4.1. Pesquisa de Mercado	Realiza uma pesquisa de preço periódica entre seus concorrentes.	-
4.2. Produto	Todos os produtos são separados por classe, de forma a facilitar na organização e na hora da compra.	-
4.3. Preço	Os preços são similares aos concorrentes, mas com produtos de altíssima qualidade e possui descontos especiais na compra de quantidades maiores.	-
4.4. Comunicação	Investe em postagens em Mídias Digitais, Outdoor, faz promoções internas de produtos de época ou de uso no diário de forma a vender mais.	-
4.5. Vendas	A empresa define metas e paga comissão em individuais e em grupos para os vendedores.	-
4.6. Distribuição	-	Distribuição de mercadorias apenas no varejo físico e local.
4.7. Relacionamento com os Clientes	Clientes fiéis possuem uma tabela de preço especial e Trabalha somente com produtos de altíssima qualidade.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A empresa conta com uma grande publicidade em mídias sociais, mas ainda sente falta de um comércio de produtos da empresa na maneira online a empresa também investe em a clientes fiéis dos quais possuem uma tabela com preços diferenciados, para valorizar ainda mais os seus clientes. A Delta Ferragens MC também trabalha com o sistema de comissões aos funcionários, das quais são definidas através das metas estabelecidas pelo proprietário.

Em relação aos preços dos produtos, a empresa sempre está em constante pesquisa de valores, para assim ter produtos de boa qualidade e preços acessíveis.

5 ÁREA DE MATERIAIS

Na área de materiais são tomadas decisões de qual o melhor tipo de mercadoria para se comprar, essa escolha é baseada no custo benefício aonde compara-se o preço com a qualidade do produto.

A administração de materiais “é o planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final”. (TUMELERO, 2017, p.6).

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Normalmente o vendedor avisa o comprador os itens que estão faltando ou estão quase faltando, aí o comprador faz uma relação do fabricante, da venda versus o estoque normalmente para seis meses em materiais de baixo giro e realiza a compra da diferença entre a venda e o estoque de cada item, como por exemplo: um *spray* de tinta preta brilho vendeu 96 (noventa e seis) tubos em seis meses, e tem um estoque de 24 (vinte e quatro) tubos, aí o comprador realiza a compra de 72 (setenta e dois) tubos, que é a diferença entre a venda e o estoque. Mas esse cálculo poderia ser automatizado colocando estoque mínimo por item, dessa forma ao gerar uma relação já mostra quais itens precisam ser comprados e qual a quantidade deverá ser comprada de cada item.

O comprador afirma que sempre procura firmar parceria com seus fornecedores para conseguir o melhor preço e prazo, mas a empresa tem um capital de giro e com isso procura adquirir produtos com o pagamento à vista para ter o melhor desconto possível e conseguir vender o produto mais barato para o seu cliente.

A empresa sempre procura estar informada sobre o preço de mercado de cada produto para não adquirir uma mercadoria com valor de compra acima do praticado no mercado, dessa forma o comprador realiza vários orçamentos com as indústrias para sempre tem o melhor preço do mercado.

O comprador afirma que o segredo de vender bem está em comprar bem e para comprar bem deve-se sempre comprar direto das indústrias, pois dessa forma eliminam-se os atravessadores e se consegue trabalhar um uma margem melhor e vender mais barato ao cliente.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Após feito o levantamento das mercadorias que serão adquiridas, o comprador passa uma listagem com a quantidade e com as especificações de cada produto para o fornecedor, e aí ele faz o orçamento e partir daí se iniciam as negociações de preços e prazos de pagamento. Após a negociação o próprio comprador confirma o pedido.

O proprietário, juntamente com o comprador sempre prioriza a entrega de mercadorias com frete pago pelo fornecedor, para não terem “surpresas” nos valores dos produtos negociados, dessa forma apenas se preocupam com a descarga do produto.

O proprietário garante que não gosta de trabalhar com estoques baixos pois se houver um aumento de demanda a empresa não terá como fornecer, e também pois o estoque sempre valoriza. E pelo fato de a empresa trabalhar com estoques mais altos ela pode comprar mais volume e conseguir um preço melhor.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

O controle de estoque é feito por um sistema de gerenciamento terceirizado, mas o estoque não é uma coisa que se mantém sempre certo, o erro de estoque é causado por uma sequência de erros humanos e pode começar ao lançar a nota de entrada de produtos com os códigos trocados, ou ao fracionar um produto de cento para peça, ou simplesmente de o vendedor usar o código errado para realizar a venda de um determinado produto.

Para que a empresa possa amenizar esse erro, os vendedores e os estoquistas estão sempre contando os estoques dos produtos, principalmente antes de realizar pedidos com o fornecedor, pois após realizar as contagens o comprador tem dados reais para realizar a compra dos itens que estão faltando.

O controle é um processo é cíclico. Neste sentido é conveniente que seja sistematizado e padronizado para que possa efetivamente regular as atividades da organização, propiciando que ela atinja os índices de desempenho planejados. (AMBONI; ANDRADE, 2010, p.249).

Na empresa o fluxo de materiais ocorre da seguinte forma: Os vendedores recebem a mercadoria, abrem as caixas realizam a conferência da mercadoria para

ver se a quantidade da nota está de acordo com a quantidade recebida, depois codificam os produtos e a nota, logo após são direcionados para fazer o cadastramento dos produtos novos e o lançamento de estoque dos produtos.

O comprador assegura que itens com alto giro são comprados mensalmente, já itens com validade são comprados em média de quatro em quatro meses para não ter risco de o produto vender e não vender. Para os demais produtos são realizadas compras semestrais pois dessa forma a empresa consegue adquirir um volume maior com uma condição de compra (preço e prazo) melhor.

O comprador afirma que não consegue controlar muito bem os itens para uso pois não existe um funcionário responsável por esses produtos, ou seja, simplesmente quem precisa vai pegando, e com isso não é possível fazer uma compra estudada, de consumo versus estoque e, às vezes, falta mercadoria e, às vezes, a mercadoria comprada dura muito tempo e mercadoria muito tempo estocada em produtos que não giram significa prejuízo.

O proprietário declara que a empresa possui o depósito de produtos pequenos em prateleiras dentro da loja e o estoque dos desses itens fica na parte superior das prateleiras. Já o estoque de itens maiores como: caixa d'água, canos de PVC e materiais pesados ficam em um depósito separado, esse espaço é usado somente para guardar mercadorias.

Como afirmado anteriormente todos os custos de aquisição da mercadoria estão contabilizados no que a empresa chama de PPL (preço posto loja), ele é composto pelo valor da mercadoria mais o valor de todos os impostos de entrada e mais frete e descarga até chegar na loja.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

No Quadro 3, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área de materiais da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 3 – Pontos fortes e fracos da área de materiais

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
5.1. Planejamento de Aquisição de Materiais	Os vendedores informam o comprador das mercadorias que estão faltando. Priorizam fazer compras diretamente com as indústrias ou importadores para garantir sempre o melhor preço.	O sistema de estoque deveria estar configurado com estoque mínimo para que o comprador nunca deixe faltar mercadoria. Recebe às vezes a informação atrasada quando já terminou o estoque.
5.2. Critérios para Aquisição dos Materiais	A empresa trabalha com bastante estoque, pois negociando volume consegue melhor preço e caso aumente a procura a empresa tem para fornecer.	-
5.3. Controle dos Materiais	A empresa tem um sistema de gerenciamento de estoque bem completo e confiável.	O estoque do sistema nunca confere com o estoque físico, sempre tem itens sobrando ou faltando, devido a falhas humanas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

As compras são realizadas diretamente com as empresas, de modo em que se trabalha com bastante estoque podendo assim conseguir um melhor preço, para que assim possa ser vendido mais. De modo que desta forma se sente falta de um sistema do qual seja configurado com um estoque mínimo para que não ocorra a falta de mercadorias.

6 ÁREA DE OPERAÇÕES

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

O comprador afirma que tem produtos que vendem mais em uma época do que na outra, representando a sazonalidade dos diferentes itens que compõem o mix de vendas da empresa, por exemplo, a linha de jardim se vende na primavera, já os canos de fogão vendem-se no início do inverno. Para manter sempre o estoque dessa mercadoria em dia é preciso se programar pois nessas épocas há um aumento de venda desses produtos.

Os estoques desses produtos são contados uns 60 dias antes de começar o auge da venda, ali depois de acertado o estoque a empresa faz um levantamento da quantidade vendida no ano anterior e faz um pedido completando essas quantidades dessa forma fica mais difícil das empresas ficarem sem estoque no período de maior demanda dessas mercadorias. Normalmente essa mercadoria começa a chegar de 15 a 20 dias antes de ter o aumento de vendas desses produtos.

que são utilizados na colocação de pisos cerâmicos ou porcelanatos. Esse material está bem na entrada para facilitar e agilizar a entrega da mercadoria para o cliente.

Após entrar e andar cerca de dez metros chega-se ao balcão de atendimento, onde estão localizados os caixas, atrás disso estão as prateleiras com as mercadorias avulsas. Na primeira e na última prateleira estão as embalagens master dos determinados itens (ou seja, conforme já descrito, embalagens cujos itens estão ainda em suas quantidades originais expedidas pelo fornecedor e, portanto, não fracionados).

Em anexo a Delta Ferragens MC, tem a Delta Laser, e junto com essas duas empresas ficam os escritórios do setor administrativo e financeiro de todas as empresas.

Observa-se que ao final da loja há um corredor de acesso ao terreno do depósito, nesse terreno tem uma parte aberta de aproximadamente 150m² onde fica o material como tijolos, areia e brita em granel e vergalhões de ferro para construção.

E ao lado dessa parte externa há um depósito construído em estrutura metálica de 180m², esse depósito é responsável por armazenar os materiais pesados como: cimento, cal, refratários, cimento cola; materiais de grande volume como caixas d'água e canos de PVC e além dessas mercadorias tem grandes estantes com várias prateleiras para armazenar mercadorias menores ou mais frágeis, como por exemplo louças sanitárias e conexões hidráulicas.

A empresa possui uma empilhadeira a qual é utilizada para carga e descarga de mercadorias no depósito.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

O proprietário afirmou que o fluxo de atendimento da loja foi idealizado para ser o mais rápido entre as lojas de materiais de construção, o cliente pode estacionar o seu veículo quando chega na loja já na rampa, próximo a rampa estão localizados todos os produtos ensacados de forma a carregar com mais rapidez.

O atendimento com o vendedor é super-rápido comparado com as outras lojas do mesmo segmento, na Delta Ferragens MC o próprio vendedor é o caixa, ou seja, ele vende a mercadoria, recebe o pagamento e entrega a mercadoria para o cliente. Dessa forma o cliente não perde muito tempo em filas.

Um cliente que entra na loja entre o tempo de ser atendido e sair com por exemplo cinco sacos de cimento não passa de dez minutos, entre ele ser atendido, pedir o que deseja, o vendedor fazer a venda, receber o pagamento e entregar a mercadoria até o veículo do cliente.

6.4 ESTACIONAMENTO

A empresa dispõe hoje de apenas uma rampa de acesso onde é possível estacionar um veículo, mas na frente da loja sempre é possível encontrar vagas, pode-se observar que existem aproximadamente umas cinco vagas no estacionamento público do mesmo lado da loja.

Na loja nova, o diretor afirma que já havia pensado em ter mais vagas e quando foi projetada, pediu para o engenheiro deixar estacionamento na frente da loja, dessa forma sempre está disponível para o cliente, em sua loja nova haverá três vagas de estacionamento próprio.

6.5 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

O gerente declarou que já experimentaram abrir em diversos horários, abrir as 7 horas da manhã e fechar as 7 horas da noite, não deu certo pois de manhã tem poucos clientes que vão na loja e mais de noite além de ser perigoso, só vende reparos de baixo valor, acaba não pagando a equipe de vendas para manter a loja aberta.

Depois de muitos testes a empresa chegou à conclusão que o melhor horário para se trabalhar é da oito da manhã ao meio dia e dá uma hora e trinta minutos da tarde até às seis horas de segunda a sexta e no sábado a loja funciona oito da manhã ao meio dia e dá uma hora e trinta minutos da tarde até às quatro horas. E nos feriados a empresa não abre.

6.6 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR

O gerente declara que todos os seus vendedores são treinados e qualificados para sempre explicarem bem o uso de cada produto, suas vantagens e desvantagens para o cliente fazer a compra consciente. Pois o maior objetivo da empresa é atender

bem o cliente e conseguir atender a sua solicitação ou pedido. Dessa forma, o cliente sempre sai da loja bem satisfeito e volta.

6.7 GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

A empresa informa aos clientes sobre as garantias de cada produto, pois a empresa respeita as diretrizes impostas pelo fornecedor para realizar a troca da mercadoria, e se não puder realizar a troca da mercadoria encaminha o cliente para a assistência técnica mais próxima.

O gerente declarou que os chuveiros elétricos são os produtos que mais se observam solicitações de garantia, de acordo com todos os fornecedores de chuveiros, a empresa faz a troca para o cliente se o chuveiro apresentar problemas de fabricação nos sete primeiros dias, mas ao passar desse prazo, se o cliente precisar de garantia a empresa indica a assistência técnica mais próxima.

Se a empresa trocar os chuveiros, só precisa fazer uma nota de devolução para o fabricante que no próximo pedido já mandou a reposição dos produtos com defeito. A maior vantagem de poder realizar essa troca é que a empresa pode sempre manter o bom atendimento ou cliente, pois se o cliente compra o produto é porque está precisando.

O proprietário informou também que para manter a transparência e a fidelidade com o cliente em alguns casos nem espera o fornecedor liberar a garantia do produto, e já libera um produto novo e sem defeitos e depois se acerta com o fornecedor sobre a garantia.

6.8 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

O gerente alega que a empresa está sempre em busca do melhor mix de produtos e do melhor atendimento, dessa forma ele gosta de receber elogios e críticas, pois afirma que é com críticas que se melhora uma empresa. Muitas avaliações da Delta Ferragens MC são feitas diretamente pela internet, e ele afirma que lê e responde a cada uma delas. Sempre procura conversar com seus funcionários para alinhar as reclamações que recebe, pois dessa forma cada vez consegue atender o cliente da melhor forma possível.

6.9 PONTOS FORTES E FRACOS

No Quadro 4, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área de operações da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos da área de operações

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
6.1. Planejamento, Programação e Controle das Operações	O comprador sempre está atento à compra de materiais de acordo com as épocas.	-
6.2. Layout da Loja	A loja é prática pois todos os produtos são entregues com rapidez.	Falta de espaço para expor todos os produtos na visão do cliente.
6.3. Fluxo de Atendimento	Atendimento rápido ao comparar com as outras lojas de materiais de construção, pois todos os vendedores vendem a mercadoria, recebem o pagamento e entregam a mercadoria ao cliente.	-
6.4. Estacionamento	A empresa possui hoje uma vaga de estacionamento, mas na loja nova terá três vagas exclusivas.	-
6.5. Horário de Atendimento	Trabalham conforme o horário do comércio.	-
6.6. Informações ao Consumidor	A empresa é sempre transparente com seu cliente.	-
6.7. Garantia de Assistência Técnica	Produtos que podem ser substituídos na loja por problemas de fabricação a loja faz a substituição, mas itens que não podem ser substituídos pela loja, informa-se a assistência técnica mais próxima.	-
6.8. Gerência de Reclamações	O gerente afirma que leva muito em consideração as avaliações feitas por seus clientes, avaliações positivas ele agradece e avaliações negativas ele tenta melhorar.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A estrutura da loja ainda é um pouco pequena para que se possa expor inúmeros produtos, mas é bastante prática, pois conta com vaga de estacionamento para os clientes, os produtos são entregues ao cliente com uma boa agilidade, de modo em que o fluxo dentro da loja é bem constante de pessoas. Também é valorizado dentro da empresa a opinião dos clientes, de modo em que são avaliadas e em inúmeras vezes alterados alguns fatores para que assim o cliente possa se sentir cada vez mais satisfeito.

7 ÁREA FINANCEIRA

A área financeira é onde acontece todos os controles de dinheiro, suas entradas e saídas, precisa ser muito bem controlado essa área para garantir o pagamento de todas as contas e ainda sobrar lucro no final do mês.

Gitman (2004, p.9) reforça que “para que o pessoal da área de finanças possa fazer previsões úteis e tomar decisões, deve estar disposto a ser capaz de se comunicar com as pessoas de outras áreas”.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A área financeira da empresa Delta Ferragens MC é realizada pelo seu financeiro e supervisionado pelo proprietário, o qual é responsável por autorizar pagamentos e conferir o fluxo de caixa para garantir que sempre tenha saldo positivo para realizar pagamentos.

Gitman (2004, p.4) evidencia que “o porte e a relevância da função da administração financeira dependem do tamanho da empresa”.

A empresa possui um sistema de gestão para registrar informações referentes a funcionários, clientes, fornecedores, produtos, compras, vendas e impostos. Com esse sistema é possível prever todas as contas a pagar e a receber da empresa. O financeiro também possui uma tabela desenvolvida em planilha eletrônica onde é possível controlar o fluxo de caixa e a previsão de pagamentos juntamente com as contas bancárias.

Toda a parte de cobranças é de responsabilidade do setor financeiro, que atua fazendo acertos no final do mês com as empresas que compram mercadorias no crediário. Aí normalmente fecham o mês e emitem um boleto com o valor comprado no mês anterior.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

A empresa realiza fluxo de caixa por meio de uma tabela desenvolvida em planilha eletrônica onde se encontram todas as entradas de dinheiro e todos os pagamentos realizados pela empresa dentro de um mês de funcionamento. Por meio

do fluxo de caixa é possível identificar como está a saúde da empresa, subtraindo a entrada da saída é possível saber o valor disponível para utilização mês seguinte:

A administração de caixa tem por objetivo identificar excedentes ou insuficiências de recursos que possam prejudicar a manutenção de um caixa mínimo de forma a equilibrar a liquidez da empresa. Em sua essência, a administração de caixa busca ser um referencial que possibilite o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa, indispensável no processo de tomada de decisão. (SILVA, 2018, p.72).

O ciclo operacional de compra de mercadorias na empresa acontece normalmente do dia dez em diante, pois até esse dia a empresa tem que realizar o pagamento de muitas despesas mensais. Dessa forma as mercadorias começam a chegar do dia quinze em diante e os boletos de pagamento aos fornecedores são entregues conforme as mercadorias são recebidas.

O ciclo financeiro da empresa funciona dessa forma: as vendas realizadas durante o mês para cliente final são recebidas em dinheiro ou cartão, já nas vendas realizadas no crediário são feitos os acertos sempre no início do mês seguinte as que as mercadorias foram compradas.

E os pagamentos da Delta MC com seus fornecedores são distribuídos entre os dias do mês, pelo fato da empresa ter capital de giro e assim não se preocupar muito com o ciclo financeiro da empresa, pois a empresa tem sempre como honrar com seus pagamentos mesmo que seus clientes até sem o pagamento.

O financeiro da empresa controla todas as contas a receber, sempre no final do mês procura fazer os acertos com as empresas, manda um relatório de todas as compras que foram realizadas e depois manda um boleto para pagamento, informa a conta para fazer o pagamento via transferência.

A empresa possui uma avaliação dos clientes que querem comprar no crediário, para empresas ela apenas consulta o CNPJ se tiver tudo certo, já libera um limite. Para pessoas físicas a empresa faz um cadastro e pede para a pessoa comprar inicialmente na condição à vista e usar o cadastro, dessa forma depois observar o desempenho de compras por um período de três meses e, em com base no do valor movimentado, libera-se um limite ao novo cliente.

Após lançar uma nota de compra de mercadoria no sistema, diretamente aparece na consulta de contas a pagar, após realizado esse processo o financeiro

lança manualmente os boletos que foram destacados no sistema em uma tabela de fluxo de caixa que a empresa utiliza.

O proprietário afirma que, como uma estratégia própria, a empresa trabalha com níveis elevados de estoque por dois motivos, primeiramente se a empresa comprar volume ela consegue preços melhores, e segundo pois mercadorias de médio ou baixo giro mantém estoque maior pois se houver aumento de demanda e empresa tem como fornecer. Deste modo o comprador garante que todos os recursos excedentes são destinados a compra de estoque, pois estoque nunca desvaloriza, e se a empresa precisar de dinheiro é só segurar as compras por um ou dois meses e retirar o valor que foi investido, obtendo assim a reversão dos valores destinados ao estoque e, por consequência, reavendo os recursos investidos e que agora seriam necessários em moeda corrente.

Na compra de mercadorias o comprador sempre prioriza conseguir o melhor desconto para pagamento na condição a vista, mas se não for possível ele sempre escolhe o maior prazo de pagamento, dessa forma o fornecedor financia a mercadoria diretamente com o cliente. Muitos fornecedores da empresa trabalham com o mesmo preço para compra à vista ou a prazo, dessa forma o comprador sempre prioriza prazo para pagamento.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA

O pressuposto básico da metodologia do custeio direto (variável) é a de que, se um dos maiores problemas da gestão de custos diz respeito ao rateio dos custos indiretos, este problema fica resolvido ao agregar ao produto apenas os custos diretos e variáveis. (CORBARI; MACEDO, 2012, p.60).

O comprador afirma que a empresa calcula o PPL (preço posto loja) nesse valor está incluído o valor do produto, mais todos os impostos de entrada e o frete até chegar na loja. A partir desse preço de chegada é aplicado a margem de lucro em cima do produto.

A margem varia conforme a classe de produtos e a dificuldade de venda, quanto mais difícil de vender maior a margem, pois o produto fica mais tempo estocado além do vendedor ter que fazer um esforço maior para vendê-lo.

O comprador alega que em alguns produtos a empresa trabalha quase com margem zero, pois usa esses preços como um atrativo (preço isca) para realizar

vendas de outros produtos a partir deste que não está lucrando. Como por exemplo o cimento é um material que se trabalha com margem muito baixa, a função dele é chamar o cliente para dentro da loja, e com o auxílio dele agregar a venda de outros materiais.

A empresa calcula o PPL e com esse preço calcula o preço de venda, assim, por exemplo, um disco de corte tem PPL no valor de R\$2,50 e o valor de venda em R\$4,90, representa uma margem de 96% em cima do custo da mercadoria. Desconta-se 10% de imposto de venda e aproximadamente 30% de despesas fixas e variáveis, então esse produto tem um lucro líquido de R\$0,44 e em porcentagem de 17,6%.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A empresa Delta Ferragens MC possui a contabilidade da empresa terceirizada, e o principal objetivo da empresa contábil é fazer a prestação de contas para o fisco, emitir folhas de pagamento para os funcionários conforme cargo e livro ponto fornecidos pela empresa e verificar os impostos a recolher.

Relatórios contábeis como Demonstrativo de Resultados do Exercício e Balanço Patrimonial são elaborados pela empresa de contabilidade, mas não são utilizados pela empresa Delta Ferragens MC na tomada de decisões.

De modo geral, a organização utiliza a compilação de dados fornecidos pelo seu departamento financeiro de como está a saúde da empresa e como está o cenário nacional e mundial para a tomada de decisões.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

O proprietário afirma que a maioria dos investimentos são feitos por necessidade, ou seja, é investido somente quando precisa resolver alguma necessidade ou para facilitar algum serviço que se tornou difícil, também informou que o capital de giro da empresa é próprio, mas normalmente para realizar algum investimento necessita de empréstimos terceirizados seja por meio do dinheiro pessoa física do proprietário ou de uma instituição financeira

Pelo fato de a empresa ter um score alto e bens é mais fácil e rápido conseguir financiamentos com juros baixos e com prazo maior de pagamento. O gerente da empresa afirma que não gosta de fazer empréstimos com prazos muito longos pois a

empresa acaba ficando muito tempo focada apenas em um investimento e acaba deixando de investir mais na empresa.

As empresas gostam muito de realizar investimentos em estrutura, dando uma entrada e parcelando o resto da dívida diretamente com o fornecedor, dessa forma a empresa negocia juros mais baixos que nos bancos e além disso se paga o investimento mais rápido, e assim logo pode realizar outro investimento.

O gerente confirma que a empresa gosta de investir bastante parte de seu capital em estoque, pois a mercadoria nunca desvaloriza e em caso de investimento a empresa segura as compra e rapidamente embolsa o dinheiro vindo dos estoques para realizar a compra. Dessa forma a empresa não precisa fazer financiamentos e ter que pagar juros e taxas para bancos.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. (PADOVEZE, 2010, p.31).

O financeiro afirma que a empresa possui um bom capital de giro, mas a empresa tem uma tabela desenvolvida em planilha eletrônica onde é possível observar o saldo que a empresa possui no dia e o valor das contas a pagar em determinada data, contando pagamentos de fornecedores, despesas e empréstimos. Dessa forma a empresa pode sempre planejar bem as futuras necessidades de caixa, para nunca utilizar o cheque especial da conta, e ter que pagar juros por isso.

O financeiro recebe uma cópia de todos os pedidos realizados e com esse valor ele consegue fazer o que a empresa chama de “resumo”, que seria saldo das contas bancárias mais o valor do dinheiro em espécie no caixa da firma, menos contas a pagar e pedidos já feitos, dessa forma é possível analisar se já tem dinheiro suficiente para honrar todos seus compromissos.

O proprietário e o gerente conversam muito sobre investimentos e orçamentos, pois se eles têm a ideia de fazer um investimento em um determinado maquinário, eles primeiramente fazem um orçamento, depois estudam se esse maquinário irá se pagar a curto ou longo prazo, logo depois fazem o estudo de que forma será pago esse investimento, se será com capital próprio ou de terceiros. E sempre estudam

qual segmento deve receber investimento primeiro, o qual está com mais problemas e depois disso tomam sua decisão.

7.7 PONTOS FORTES E FRACOS

No Quadro 5, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área financeira da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos da área financeira

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
7.1. Estrutura da Área Financeira	Possui uma equipe pequena, tem um ótimo controle de contas a pagar e a receber.	-
7.2. Gestão de Caixa	A empresa possui um fluxo de caixa bem completo apresentando todas as entradas e saídas do dinheiro.	-
7.3. Custos e Formação do Preço de Venda	A empresa possui um cálculo de custo do produto até chegar na loja e a partir desse preço coloca-se uma margem que é definida pela classe do produto.	-
7.4. Contabilidade e Indicadores Financeiros	Compilação de dados para auxiliar nas decisões estratégicas.	-
7.5. Análise de Investimentos na Empresa	-	A maioria dos investimentos são feitos por necessidade.
7.6. Planejamento Financeiro e Orçamentário	A empresa realiza um balanço mensal de como está o seu caixa, dessa forma garante que terá como honrar com todos seus compromissos.	-

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A empresa possui uma equipe pequena, mas da qual tem um fluxo de caixa bem estruturado, isso se dá em decorrência de um estudo da qual é realizado desde o cálculo de custo do produto até o momento em que ele chega para ser vendido aonde é distribuído uma margem no valor do produto que é definida pela classe. Também é realizado um balanço mensal para ver como estão as finanças de modo em que a empresa na grande maioria vem a realizar alguns investimentos mais pela necessidade do que pela demanda.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para realizar a gestão dos recursos humanos é preciso fazer uma combinação entre ser mestre em administração e saber se relacionar com pessoas. Essa área é responsável por estabelecer uma combinação entre pessoas e dinheiro.

Para Knapik (2008) define a área de gestão de pessoas como:

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha-ganha” entre empresa e colaboradores. (KNAPIK, 2008, p.14).

Os colaboradores devem ter os mesmos objetivos que a empresa, pois se a empresa cresce todo mundo cresce junto.

8.1 MODELOS DE GESTÃO

O proprietário declara que a empresa tem o modelo de gestão democrática, pois ele sempre leva muito em conta a opinião de todos os colaboradores de forma a sempre melhorar as tomadas de decisões e o planejamento das ações.

Por esse motivo deve haver mais engajamento entre os trabalhadores e os líderes, pois a voz de todos é valorizada, existe uma comunicação aberta entre funcionários e patrão. Além disso, todos os funcionários têm uma certa liberdade para resolver as os problemas do dia-a-dia.

Amboni e Andrade (2010, p.158) este tipo de gestão é “o processo de tomada de decisão é descentralizado. Todavia, vale mencionar que os níveis superiores ainda continuam definindo as políticas gerais de gestão para a organização”.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O proprietário afirma que ele se preocupa muito com a cultura organizacional pois considera superimportante os funcionários sigam seus hábitos, seus valores e sua ética e seu jeito de pensar e agir. Ele transmite sua cultura ao público interno e externo por meio das atitudes, dos padrões estabelecidos na venda, e pelo relacionamento com seus clientes e funcionários.

Clima organizacional é como os funcionários se sentem dentro da empresa, se tem um bom relacionamento com o chefe, se tem um bom relacionamento com seus colegas de serviço, se o trabalho é organizado, como funciona para ele crescer dentro da empresa, e se a empresa tem um bom espaço físico.

O clima é um grande influenciador da produtividade na empresa. Refere-se ao grau de satisfação material e emocional das pessoas no ambiente de trabalho e [...] influência na motivação e interesse dos funcionários para o funcionamento da organização. (RACHEL; SALOMÃO, 2011, p.5).

Se a empresa tiver um clima organizacional em harmonia com seus funcionários, eles trabalharão mais motivados e com vontade de crescer e de atingir suas metas e objetivos. Se a empresa tiver um clima cultural e organizacional bom representa que conseguirá ter funcionários competentes em todas as funções, que gostam do que fazem e que estão dispostos a crescer junto com a empresa.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

A empresa possui um uma descrição dos cargos que de acordo com as funções e as especificações, dessa forma é possível observar as qualidades e as funções que o candidato terá que desempenhar. O proprietário após conversar com o candidato e perceber que se encaixa com a função e as atividades que irá desempenhar apresenta a proposta salarial.

Pereira (2020) destacam:

Para que a remuneração seja um fator que agregue valor ao negócio, é essencial que a empresa apresente uma estrutura de cargos e salários coerentes com os valores da organização e compatível com o mercado no qual opera.

É muito desanimador para um profissional que trabalha em uma empresa sem estrutura de cargos e salários claramente definida ficar sabendo que seu colega do lado, o qual exerce exatamente a mesma função, recebe mais, por ser amigo de um dirigente ou simplesmente porque não existe uma estrutura salarial na empresa. (PEREIRA, 2020, p.179).

O proprietário afirma que para ter sucesso no cargo é necessário ter iniciativa, desempenhar bem a função e sempre ter interesse em aprender mais, o funcionário tem que se sentir como parte da empresa, pois se a empresa cresce todos crescem juntos.

De acordo com o cargo é feita uma remuneração compatível, conforme pode ser observado pelo quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Cargos, funções, especificações e salário

Cargo	Funções	Especificações	Salário
Vendedor / Caixa	<ul style="list-style-type: none"> ● Vender o produto; ● Receber o pagamento; ● Organizar a loja; repor o estoque. ● Informar itens e falta e sugerir novos produtos para mix da loja. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter boa comunicação, ser gentil e responsável, de confiança; ● Ter concluído o ensino médio; ● Ter interesse em aprender 	R\$ 1500,00 + Comissões
Auxiliar Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lançar notas de entrada e saída; ● Fazer o controle de contas a pagar e a receber. ● Auxiliar no cálculo e no lançamento dos preços de venda; ● Compilação de dados para decisões estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter boa comunicação, ser gentil, responsável, de confiança e transparente; ● Estar formada ou cursando Administração ou Contábeis; 	R\$ 2200,00
Auxiliar de depósito	<ul style="list-style-type: none"> ● Manter organizado e repostos os produtos do depósito e da loja; ● Fazer a manutenção de máquinas e equipamentos; ● Fazer entregas dos produtos vendidos; ● Embalar mercadorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter boa comunicação, ser gentil e responsável, de confiança; ● Ter concluído o ensino médio; 	R\$ 1500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados da empresa.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTERAÇÃO

A entrevista para a contratação de um candidato é realizada pelo proprietário juntamente com o gerente, não possui passos determinados de como será a entrevista, apenas é uma conversa informal com o candidato, onde ele expõe suas experiências de trabalho, suas qualidades e seus defeitos, apresenta seu grau de escolaridade e se já fez algum curso que possa agregar conhecimento a vaga que está sendo oferecida.

Jones e George (2008, p.418) destacaram que “o recrutamento inclui todas as atividades que os gerentes exercem a fim de promover um conjunto de candidatos qualificados para a posição em aberto”.

É por meio da entrevista que o proprietário explica ao candidato todas as funções que ele terá que desempenhar na empresa, incluindo o horário de trabalho. Se o candidato se sair bem na entrevista ele é encaminhado para fazer uma avaliação com uma psicóloga que presta serviços para a empresa, e ela consegue traçar melhor o perfil do candidato, mostrando atividades que desempenhava bem e quais terá mais dificuldade para desempenhar.

Por se tratar de uma empresa pequena, ela realiza bastante integração entre os funcionários juntamente com o proprietário e o gerente, pois eles sempre passam na loja para ver como está o andamento do dia, se o funcionário tiver alguma dúvida pode chamar o proprietário e perguntar, ele tenta sempre esclarecer da melhor forma. Além disso, se a empresa atingir as metas mensais, todos os funcionários ganham uma janta, de forma a ter um melhor relacionamento entre eles.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é realizado diretamente com o proprietário e o gerente, eles explicam como usar o sistema, como faz para abordar um cliente e iniciar a venda, além disso explicam os produtos para o funcionário saber para que serve.

Os funcionários também recebem treinamentos das indústrias, elas normalmente fazem demonstrações de como utilizar determinado produto, dessa forma facilita o entendimento do vendedor sobre determinado produto e ajuda o vendedor a melhor explicar o produto ao cliente,

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Com base em Barboza, Ilanes e Giacomelli (2018):

Muitos acontecimentos ocorrem no dia a dia de uma empresa. Especificamente no tocante ao departamento pessoal, há uma série de práticas que englobam desde a admissão e o registro de um funcionário até a formação de uma CIPA. Essas práticas diárias, que visam facilitar a vida dos empregadores e empregados e são recorrentes em todos os tipos de

empresa, são denominadas rotinas trabalhistas e previdenciárias. (BARBOZA; ILANES; GIACOMELLI, 2018, p.218).

A rotina trabalhista de cada cargo na empresa Delta Ferragens MC é diferente:

- Os vendedores além de vender, receber o pagamento e entregar a mercadoria, devem receber as mercadorias que chegam, conferir as notas, para ver se as quantidades estão de acordo com a nota, guardar a mercadoria nas prateleiras e manter a loja limpa e organizada para melhor atender o cliente.
- O Auxiliar de Depósito realiza a entrega de mercadorias juntamente com o caminhão terceirizado se precisar, realizar o fracionamento de alguns produtos como areia, brita, pó de brita em embalagens de 28 (vinte e oito) quilos e cimento em embalagens de 5 (cinco) quilos. Além disso mantém o depósito e a loja organizados, carrega e descarrega mercadorias com o uso da empilhadeira.
- O Auxiliar Administrativo realiza todos os lançamentos de entrada de notas, controla contas a pagar e a receber, atualiza diariamente a tabela do fluxo de caixa da empresa, agenda pagamento na conta bancária, compila todos os dados da empresa para auxiliar nas decisões estratégicas da empresa e auxiliar no cálculo e no lançamento dos preços de venda.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Pereira (2020) destaca:

Segurança do trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas empregadas para prevenir acidentes, eliminando as condições inseguras do ambiente ou instruindo as pessoas quanto à necessidade de práticas preventivas no trabalho. (PEREIRA, 2020, p.318).

A empresa contrata serviço terceirizado de medicina do trabalho, com a realização de exames periódicos para saber da saúde do funcionário, e assim poder indicar equipamentos de proteção individual (EPIs) necessários para a segurança do funcionário.

Uma vez por ano é realizado uma visita na empresa para ver como estão os processos de execução de serviços além disso medem a intensidade da luz e

dosimetria (medição do nível de ruídos) na empilhadeira, ou em equipamento como esmerilhadeiras e serras que são usadas para fracionar algum tipo de produto.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A empresa que valoriza o seu funcionário, está valorizando seus clientes e a sua empresa também, pois funcionários felizes e satisfeitos rendem mais como profissional, se dedicando mais ao seu trabalho e atendendo melhor os seus clientes.

A Delta Ferragens MC não oferece muitos benefícios, apenas concede alguns descontos em determinadas compras para favorecer o funcionário, como por exemplo fornece vale gás com um valor abaixo do preço de mercado. Mas sempre se mostra interessada em ajudar o funcionário de alguma forma.

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Segundo Silva e Rezende (2016, p.28), “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A empresa possui apenas como saber o desempenho dos vendedores, analisando as vendas que foram feitas mensalmente, mas o desempenho das atividades de organização da loja não é medido o rendimento pela empresa.

Nas outras áreas da empresa não é possível medir o desempenho dos funcionários, a única maneira de avaliar o rendimento é observando se o serviço que deviam realizar, foi feito.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Noe (2015):

A gestão de talentos é o esforço sistemático, planejado e estratégico de uma empresa para utilizar práticas de recursos humanos, incluindo aquisição e avaliação de funcionários, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, remuneração e benefícios para atrair, reter e motivar funcionários e gerentes altamente qualificados. (NOE, 2015, p.42).

O proprietário afirma que a empresa consegue formar talentos com o passar dos anos, mas não consegue retê-los, pois esses funcionários talentos sempre querem mais, estão dispostos a arriscar e muitas vezes saem por causa de salário pois a empresa não pode pagar o valor que realmente eles devem ganhar.

Por se tratar de uma empresa pequena, o funcionário cresce até um ponto depois, as empresas não têm cargos maiores para oferecer, aí ele acaba saindo para ir trabalhar em uma empresa de maior porte.

8.11 INDICADORES DE RH

A empresa tem um índice de rotatividade grande no cargo de Auxiliar de depósito, pois é uma área onde o serviço é pesado e ruim de realizar. O índice de satisfação dos funcionários é bom, todos eles afirmam que a empresa possui um bom relacionamento com os funcionários, não existe brigas internas.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação dentro da empresa ocorre de forma clara e direta onde o proprietário e o gerente coordenam as atividades que devem ser realizadas por cada funcionário, e em alguns casos acompanham o processo para analisar as situações.

O fluxo das informações é de forma direta e informal, em função de todos os funcionários atuarem na mesma loja, apenas em setores diferentes, dessa forma o proprietário e o gerente sempre acompanham a execução e a conclusão das atividades.

8.13 PONTOS FORTES E FRACOS

No Quadro 07, apontam-se os pontos fortes e fracos verificados na área de Recursos Humanos da empresa Delta Ferragens MC.

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos da área de recursos humanos

ITEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
8.1. Modelo de Gestão	Modelo de gestão democrática, a empresa leva em consideração a opinião dos funcionários.	-
8.2. Cultura e Clima Organizacional	O proprietário e o gerente têm uma boa reação com os funcionários, gerando um clima organizacional harmonioso.	-
8.3. Perfil de Cargos e Remuneração	Possui a descrição dos cargos e dos salários dos funcionários.	-
8.4. Recrutamento, Seleção e Integração	A entrevista é apenas uma conversa com o candidato para esclarecer dúvidas e entender o perfil da pessoa.	A empresa não ter os passos escritos para realizar uma entrevista com o candidato, são feitas perguntas aleatórias conforme a necessidade.
8.5. Treinamento e Desenvolvimento	Treinamentos realizados pela própria empresa e por empresas parceiras.	Não Identificado.
8.6. Rotinas Trabalhistas	Rotina trabalhista bem definida por setores dentro da empresa.	-
8.7. Segurança e Medicina do Trabalho	A empresa contrata serviços terceirizados da medicina do trabalho para garantir a segurança e a saúde do funcionário.	-
8.8. Qualidade de Vida no Trabalho	-	A empresa não oferece benefícios bons para seus funcionários.
8.9. Gestão de Desempenho	A empresa avalia o desempenho dos vendedores pelas vendas e dos demais funcionários de forma empírica.	A empresa não tem um programa de gestão de desempenho para todas as funções.
8.10. Retenção de Talentos	Consegue formar talentos.	Não consegue segurar os talentos formados.
8.11. Indicadores de RH	Possui uma boa satisfação dos funcionários.	Possui rotatividade de funcionários no cargo de auxiliar de depósito.
8.12. Comunicação Interna	A empresa tem uma boa comunicação interna direta e informal.	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dentro da empresa é bem respeitada a hierarquia de modo em que proprietário e gerente se relacionam bem entre eles e entre funcionários, sendo que cada um possui um salário diferente dependendo de cada função a ser desenvolvida dentro da empresa, de maneira que os vendedores são avaliados pela empresa.

Sente-se falta de uma melhor organização dentro da empresa em relação ao desempenho de cada função, pois a rotatividade de funcionários acaba sendo grande

com o tempo, de modo que também precisa ser investido um pouco mais nos funcionários desde sua contratação até mesmo em proporcionar alguns benefícios.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Através do estudo realizado em todas as áreas da empresa Delta Ferragens MC, foi realizada uma análise da atual situação da organização por meio dos pontos fortes e fracos diagnosticados nesse trabalho, desse modo é possível realizar uma análise da situação atual e propor melhorias que possam ser implementadas.

Com base em Chiavenato (2021):

O termo SWOT (do inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats) poderia ser denominado FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Trata-se de uma tabela de dupla entrada, na qual nas linhas estão as forças e fraquezas da organização, e nas colunas, as oportunidades e ameaças ambientais. (CHIAVENATO, 2021, p.101).

9.1 MATRIZ SWOT: PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Após o estudo realizado na empresa Delta Ferragens MC é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos, assim como as oportunidades e ameaças do mercado que a empresa está inserida. Após realizar o levantamento essas informações devem ser feitas no cruzamento delas.

[...] matriz SWOT como instrumento de relevância para ajudar na construção da estratégia enfatizando a necessidade de bem realizar o diagnóstico dos ambientes interno e externo para a construção de um caminho orientado pelo pensamento estratégico e convergente com as necessidades futuras. (FERNANDES, 2012, p.57).

Nesta perspectiva, apresenta-se uma matriz SWOT das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na Delta Ferragens MC por meio deste diagnóstico empresarial.

Quadro 8 – Matriz SWOT Delta Ferragens MC

		Fatores Positivos	Fatores Negativos
		Forças	Fraquezas
Análise Interna (Organização)		<p>Produz e comercializa brita, areia, pó de brita e cimento fracionado em embalagens menores;</p> <p>Possui uma boa estrutura; disponibiliza ferramentas para facilitar o atendimento;</p> <p>É uma empresa familiar;</p> <p>Realiza pesquisa de preço entre os concorrentes;</p> <p>Todos os produtos são separados por classe, ao serem cadastrados;</p> <p>Preços similares aos concorrentes, mas com produto de altíssima qualidade;</p> <p>Investem em postagem em mídias sociais, outdoor e realiza promoções internas de produtos de época;</p> <p>Define metas e paga comissões em grupo para os vendedores;</p> <p>Clientes fiéis possuem uma tabela de preço especial e trabalham com produtos de altíssima qualidade;</p> <p>Vendedores informarem ao comprador as mercadorias que estão faltando;</p> <p>Priorizam fazer compras de indústria e importadores;</p> <p>Trabalha com estoques elevados;</p> <p>Possui sistema de gerenciamento de estoque;</p> <p>Comprador realiza compras de produtos sazonais;</p> <p>Loja pratica, atendimento e entrega rápidos;</p> <p>Atualmente possui apenas uma vaga de estacionamento, mas na loja nova terá três vagas estacionamento;</p> <p>Transparência com o cliente;</p> <p>Realiza troca de mercadorias com defeito ou indica a assistência técnica mais próxima;</p> <p>O gerente leva muito em consideração as avaliações feitas por seus clientes;</p> <p>Possui uma equipe pequena, mas tem um ótimo controle sobre as contas a pagar e receber;</p> <p>Possui um fluxo de caixa bem equilibrado apresentando todas as entradas e saídas do dinheiro;</p> <p>Possui uma fórmula para calcular o preço de custo e preço de venda do produto;</p> <p>Compila os dados para auxiliar nas decisões estratégicas;</p> <p>Realiza um balanço mensal de como está o caixa da empresa;</p> <p>Modelo de gestão democrática;</p> <p>Proprietário e gerente possui uma boa relação com o funcionário;</p> <p>Possui plano cargos e salários bem definidos;</p> <p>Treinamentos realizados pela empresa e suas parceiras;</p> <p>Fornecer o EPI necessário para garantir o bem-estar do funcionário;</p> <p>A empresa avalia apenas o desempenho dos vendedores;</p> <p>Consegue formar talentos;</p> <p>Possui boa satisfação dos funcionários;</p> <p>Possui comunicação interna direta e informal;</p>	<p>Não possui planejamento estratégico formalizado;</p> <p>Por ser uma empresa pequena os funcionários realizam mais de uma função;</p> <p>Distribuição de mercadorias apenas por varejo físico e local;</p> <p>Sistema não está configurado para informar estoque mínimo;</p> <p>Os vendedores às vezes informam o comprador quando já terminou o estoque;</p> <p>O estoque físico da empresa não fecha com o estoque do sistema devido a erros humanos;</p> <p>Falta de espaço físico para expor mercadorias na visão do cliente;</p> <p>Maioria dos investimentos são feitos por necessidade;</p> <p>Não possui os passos por escrito para realizar uma entrevista com um candidato à vaga na empresa;</p> <p>Não oferece benefícios aos funcionários;</p> <p>Não possui programa de gestão de desempenho para todas as funções;</p> <p>Não consegue segurar os talentos formados;</p> <p>Possui rotatividade no cargo de auxiliar de depósito;</p>
		Oportunidades	Ameaças
An. Externa (Amb.)		<p>Ampliação do espaço físico, proporcionando a expansão das atividades comerciais.</p> <p>Participação de venda por marketplace e por meio de licitações da prefeitura de Vacaria/RS e da região, com o objetivo de aumentar o faturamento.</p>	<p>Baixa oferta de mão de obra capacitada.</p> <p>Mercado apresenta sinais de retração em cenário pós pandemia.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Por meio da análise da matriz SWOT, é possível identificar as principais fraquezas da Delta Ferragens MC, elas estão centralizadas nos estoques, a empresa possui um sistema de gerenciamento de dados, mas não consegue fazer com que o estoque físico corresponda com o estoque do sistema. E essa falta de controle de

estoque acaba interferindo nas compras de mercadorias, pois pode repor seus estoques em quantidades inadequadas (a maior ou a menor que o necessário).

Desta forma, a proposta consiste em realizar um método de acerto e contagem de estoques, para garantir que o estoque físico seja igual ao estoque do sistema e dessa forma não ter mais erros ao realizar compras de mercadorias.

A proposta engloba atividades já realizadas pela empresa sem orientação, será desenvolvido um método de contagem de estoque periódico (inventário cíclico ou rotativo) de forma que em um ano possa contar todo o estoque de todos os produtos e garantir que eles estão fisicamente e gerencialmente registrados de forma correta, também será preciso realizar um treinamento com os funcionários para evitar erros humanos na conferência da mercadoria ao chegar, nos lançamentos das notas e nos lançamentos de estoques após a contagem.

Também será feito o layout da loja nova, onde será definido a disposição do móveis, o fluxo de entrada e atendimento dos clientes, a circulação dos funcionários, a colocação de o máximo de mercadoria em o menor espaço possível de forma expor a mercadorias aos olhos do cliente, organizar os estoques por classe, e procurar agrupar produtos similares e depois realizar o endereçamento de todos os produtos para o vendedor encontrar o produto com mais rapidez, também precisará ser definido a iluminação e das câmeras de segurança.

Com o projeto da loja nova será possível realizar uma mudança de sala de forma mais fácil e organizada e em poucos dias, pois já terá a posição de todos os móveis, já com o endereçamento dos produtos no sistema dessa forma terá só que transportar de uma loja para a outra.

9.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta proposta consiste em proporcionar a empresa Delta Ferragens MC, um acerto de estoque com uma contagem anual de todos os produtos, dos que mais vendem para os que menos vendem, o layout da loja nova facilitando na hora da mudança, com foco no atendimento rápido, melhor organização dos produtos, organizar os produtos por classe de forma a ficar os itens que mais vendem na frente, e expor o máximo de mercadoria na visão do cliente, criar um endereçamento dos produtos no sistema para auxiliar o vendedor e agilizar o atendimento.

Por sua vez, os objetivos específicos do estudo são:

- Realizar, por meio das vendas, um levantamento da curva ABC para determinar os produtos que participam da maior parte do faturamento, pois esses produtos precisam ser contados mais vezes para ver se o estoque está fechando, já os produtos que participam de uma fatia menor no faturamento, serão contados apenas uma vez por ano.
- Projetar a nova loja aproveitando as prateleiras, balcões, expositores de parede e de chão que a empresa já adquiriu e se for preciso será projetado móveis novos baseado na utilização deles.
- Dispor por meio de projeto todo o sistema de informática, as câmeras de segurança e a iluminação da empresa.
- Organizar o fluxo de entrada e de atendimento dos clientes, de forma que eles possam circular na loja e consigam ver os produtos, definir como será a circulação dos funcionários pela parte de exposição e do depósito de forma a facilitar o atendimento.
- Definir o móvel e qual tipo de mercadoria será colocada, depois organizar o estoque juntando os produtos similares e agrupando os itens por classe. Depois fazer o endereçamento no sistema de todos os produtos indicando onde está determinado produto de maneira facilitar com que o vendedor encontre o produto.

9.4 JUSTIFICATIVA

A presente proposta proporciona à empresa Delta Ferragens MC uma melhor organização dos produtos em prateleiras e expositores de forma a agrupar todos os produtos por classe e garantir que os estoques físicos e os estoques do sistema estejam certos.

Realizar um projeto de layout com todos os móveis que serão utilizados, definindo como serão dispostos e quais as mercadorias que serão alocadas em cada um deles. Esse layout será usado pela empresa Delta Ferragens MC, de forma a facilitar na mudança de sala, no mesmo projeto ainda contará todos os móveis, câmeras de segurança, os caixas juntamente com os computadores e com quais mercadorias serão expostas em cada móvel.

Com a elaboração do projeto ficará mais fácil de saber o que será aproveitado e o que precisará ser comprado novo. Pois a mudança da loja tem que ser rápida e prática, pois cada dia fechado é um dia a menos de faturamento.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

10.1 LAYOUT

10.1.1 Conceito

De acordo com Viana (2012):

O layout influi desde a seleção ou adequação do local, assim como no projeto de construção, modificação ou ampliação, conforme o caso, bem como na distribuição e localização dos componentes e estações de trabalho, assim como nas movimentações de materiais, máquinas e operários. (VIANA, 2012, p.309).

10.1.2 Vantagens

O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição. (VIANA, 2012, p.308).

Segundo Viana (2012, p.310) os objetivos do layout de um armazém devem ser:

- Assegurar a utilização máxima do espaço;
- Propiciar a mais eficiente movimentação de materiais;
- Propiciar a estocagem mais econômica, em relação às despesas de equipamento, espaço, danos de material e mão-de-obra do armazém;
- Fazer do armazém um modelo de boa organização.

Ainda sobre Viana (2012) (p. 310) a metodologia geral para projetar um layout de um armazém, consiste em cinco passos:

- Definir a localização de todos os obstáculos;
- Localizar as áreas de recebimento e expedição;
- Localizar as áreas primárias, secundárias, de separação de pedidos e de estocagem;
- Definir o sistema de localização e estoque;
- Avaliar as alternativas de layout do armazém.

Conforme Araújo (2008), o estudo de layout segue etapas:

1. Cálculo da área necessária ou existente para não desenvolver um estudo baseado em “achismos”;
2. Busca ou elaboração da planta baixa para conhecer a situação real da área em análise;
3. Verificação do desenvolvimento da gestão de processos para identificar os vários fluxos existentes;
4. Determinação da quantidade e natureza dos móveis e equipamentos existentes e da forma como são utilizados;
5. Identificação das instalações elétricas, hidráulicas e alternativas tecnológicas como *bluetooth*, *wireless* para visualizar necessidades e tentar facilitar o fluxo interno;
6. Preparação e disposição das miniaturas de equipamentos para facilitar o processo de análise espacial;
7. Apresentação das alternativas do novo layout para discussão pelo maior número possível de pessoas envolvidas;
8. Implantação e acompanhamento para evitar transtornos causados pelas mudanças físicas, para facilitar a adaptação das pessoas ao novo layout, para promover a adaptação do corpo social e para observar novos fluxos.

10.1.3 Desvantagens

Vale ressaltar que a mudança do layout de um ambiente pode encontrar resistência.

Segundo Araújo (2008) é,

[] como mudar de residência. [] A mudança de uma pessoa da organização de um local para outro irá criar uma expectativa em relação ao novo território a ser descoberto, semelhante ao caso de uma mudança de uma rua para outra ou de prédio para outro. (ARAUJO, 2008, p.98).

Considerando as vantagens e desvantagens o layout será de suma importância para a empresa pois definirá o lugar de todos os móveis e agrupará os produtos por classe de maneira em que se possa manter itens similares próximos,

com o intuito de facilitar na hora da venda. A seguir apresenta-se conceitos relacionados a fluxograma:

10.2 FLUXOGRAMA

10.2.1 Conceito

O fluxograma, de maneira geral, procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Toda ocorrência num determinado procedimento deve merecer o registro na folha de fluxograma. (ARAÚJO, 2001, p.64).

10.2.2 Vantagens

Sabemos que o processo que é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da empresa tem sempre o objetivo de ter um início e um fim bem definido. Num processo cada funcionário dentro da organização executa alguns passos os quais permitem a execução e conjugação de todos os esforços de modo que concluam a tarefa com eficácia. (ARAÚJO, 2001).

10.2.3 Desvantagens

Segundo Araújo (2001) observa-se que há problemas no fluxograma de uma organização quando na organização é possível notar formação de filas. Isso é muito comum nas organizações públicas. (ARAÚJO, 2001)

Contudo as vantagens e desvantagens do fluxo de atendimento será importante para a empresa, pois através disso será definindo como funcionará as principais etapas da venda, de modo a ter uma sequência nas ações do vendedor. No próximo tópico será apresentado os principais conceitos de estoque.

10.3 ESTOQUE

10.3.1 Conceito

A gestão de estoques constitui uma série de ações que permitem ao administrador verificar se os estoques estão sendo bem utilizados, bem localizados em relação aos setores que deles se utilizam, bem manuseados e bem controlados. (MARTINS; ALT, 2009, p.198).

10.3.2 Vantagens

A localização dos estoques é uma forma de endereçamento dos itens estocados para que eles possam ser facilmente localizados. Com a automatização dos almoxarifados, a definição de um critério de endereçamento é indispensável. (MARTINS; ALT, 2009, p.210).

Segundo Martins e Alt (2009) a análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques:

Essa análise consiste em uma variação em um certo espaço de tempo de no mínimo seis meses e no máximo um ano. Onde os itens devem ser classificados em ordem decrescente de importância, seja por meio de valor monetário ou quantidade. E depois os itens mais importantes de todos recebem denominação de A, os intermediários denominam-se B e aos menos importantes denomina-se C. (MARTINS; ALT, 2009).

Ainda segundo Martins e Alt (2009) o inventário físico consiste na contagem de todos os itens do estoque, e ele pode ser efetuado de dois modos:

Inventário Periódico quando contamos o estoque em determinados períodos, como por exemplo no encerramento dos exercícios fiscais. Nessa ocasião conta-se com um número bem maior de pessoas com a função específica de contar itens, geralmente pode ser concluída de 1 a 3 dias.

Inventário rotativo é quando permanentemente se conta os itens em estoque. Nesse caso faz um programa de trabalho de forma que em um ano, conta-se todo o estoque. O critério mais usual de contagem é que a cada 3 meses seja contado 100% dos itens da Classe A (aproximadamente 33,3% ao mês), 50% dos itens da Classe B (16,6% ao mês) e 5% dos itens da Classe C (1,6% ao mês).

10.3.3 Desvantagens

Segundo Dias (2011) as deficiências do controle de estoque normalmente são vindas de reclamações contra sintomas específicos e não por críticas diretas ao sistema, alguns sintomas são: grandes e periódicos aumentos nos prazos de entregas dos produtos, quantidade maiores de estoque que necessário, elevação do número de cancelamentos e devoluções e baixa rotação dos estoques. (DIAS, 2011)

De acordo com as vantagens e desvantagens, o endereçamento de produtos é importante pois facilitará que o vendedor encontre o produto que deseja, proporcionando assim uma maior agilidade ao atendimento, já ao que se refere a contagem de estoque, tendo-se um estoque com a quantidade dos produtos certas, se faz com que a vendas dos produtos seja mais ágil e eficiente ao cliente.

11 METODOLOGIA

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Gil (2010):

A pesquisa-ação tem características situacionais, já que procura diagnosticar um problema específico numa situação específica, com vistas a alcançar algum resultado prático. Diferentemente da pesquisa tradicional, não visa a obter enunciados científicos generalizáveis, embora a obtenção de resultados semelhantes em estudos diferentes possa contribuir para algum tipo de generalização. (GIL, 2010, p.42).

Gil (2010, p.30) também afirma que a pesquisa documental é utilizada em quase todas as ciências sociais e constitui um dos delineadores mais importantes da história da economia. A pesquisa documental normalmente é constituída por texto escrito em papel, mas estão cada vez mais se tornando documentos eletrônicos, o conceito é bem amplo pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento.

Gil (2010, p.29) explica como funciona a pesquisa bibliográfica, ela é elaborada de acordo com o material já publicado. Normalmente essa modalidade de pesquisa é feita em material impresso como livros, revistas e dissertações. Agora já na era da tecnologia é possível obter por meio da internet também (através de bibliotecas virtuais, bases de dados, publicação de periódicos, entre outros). Toda a pesquisa acadêmica em algum momento precisa fornecer uma fundamentação teórica ao trabalho, e também é necessário conhecer a teoria do tema que será abordado.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A empresa participante do estudo é a Delta Ferragens MC, ela está construindo sua sede própria e precisará desenvolver um layout para melhor distribuir móveis e produtos, será feito um fluxo de atendimento e também será realizado o endereçamento de todos os produtos, para facilitar a venda e a reposição.

11.3 COLETA DE DADOS

Os dados para a confecção do diagnóstico empresarial, podem ser coletados de três formas conforme Gil (2018) entrevista, observação e documentos. Dessa forma, todos os dados foram obtidos pela observação dos processos da empresa, para entrevista informal com os gestores e funcionários e pela consulta ao sistema de registros da empresa.

O referencial teórico foi embasado com pesquisa a livros acadêmicos, artigos e trabalhos nas áreas de Administração e Ciência Contábeis. Os dados estatísticos fornecidos pelo sistema de gestão e controle da empresa. Essa base foi usada para a criação de layout da loja nova, melhor organização e endereçamento dos produtos e realização de um fluxo de atendimento para a empresa, estudando todas as possíveis dificuldades de realização de um atendimento.

Usar a pesquisa bibliográfica para estruturar a composição de um layout e de formas de mecanismo para a nova empresa a ser constituída.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

A partir do constatado pela matriz SWOT, evidenciou-se a necessidade de promover um controle de estoque na empresa Delta Ferragens MC, simultaneamente a esse problema considera-se oportuno aproveitar a mudança para uma nova sede e concomitantemente propor o fluxograma/atividades considerando um novo layout da empresa.

12.1 ESTOQUE

A empresa Delta Ferragens MC em análise da matriz SWOT pode observar que há uma grande dificuldade em manter os registros de seu estoque certo, e a melhor forma de fazer isso é contando e recontando o estoque, corrigindo e ajustando falhas detectadas, ou até identificando possíveis furtos ou desvios.

Em conversa com o proprietário ele afirma que precisa manter o estoque da empresa o mais certo possível, pois toda a parte de compras e reposição de estoque é feita por meio de relatórios do sistema, e de modo a ajudar a solucionar o problema de estoque deverá ser feito um inventário cíclico por meio da curva ABC que leva em conta que a empresa possui cerca de cinco mil produtos, dos quais devem ser contados pelos vendedores por meio da curva ABC considerando o maior valor em estoque, o item A representa 15% dos itens e deverão ser contados quatro vezes ao ano, o item B representa 15% e deverão ser contados duas vezes ao ano, e os demais produtos fazem parte do item C, dos quais deverão ser contados apenas uma vez ao ano.

Considerando essas porcentagens no volume dos itens e a frequência com a qual se pretende contar cada classe de itens, os vendedores no decorrer de um ano deverão contar oito mil produtos, considerando os itens que serão contados mais de uma vez por ano. Dessa forma um ano possui 264 dias úteis, devem ser contados 30 (trinta) produtos por dia, considerando que a empresa possui dois vendedores cada vendedor terá que contar 15 (quinze) produtos, que serão seis produtos da classe A, três produtos da classe B e seis produtos da classe C.

12.2 LAYOUT

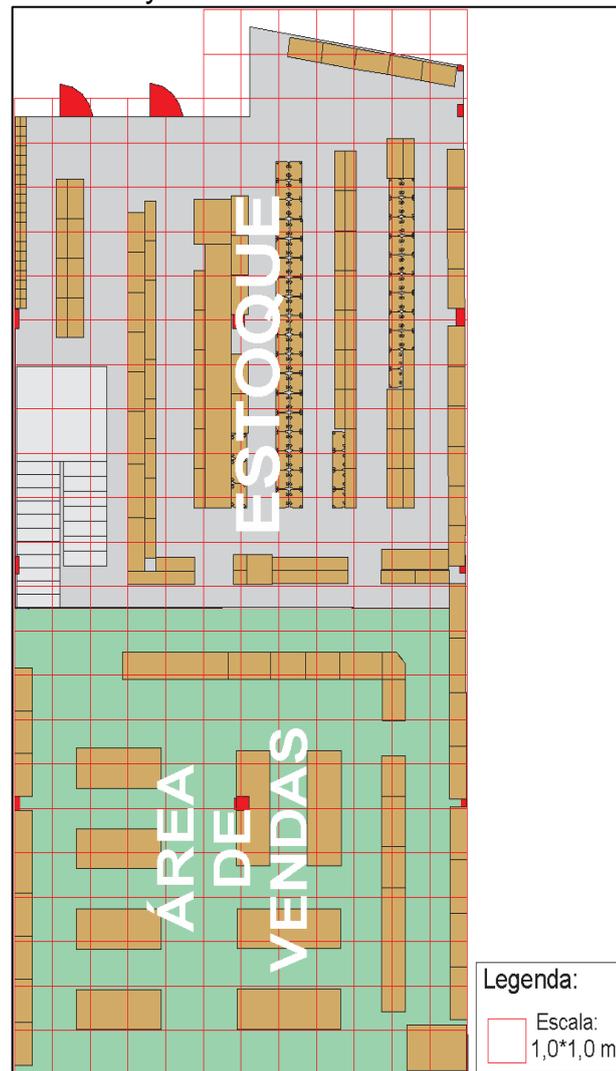
Dentro do conjunto de propostas, foi desenvolvido um layout para a empresa Delta Ferragens MC para melhor distribuir os móveis e produtos de forma a ficar os produtos mais importantes na visão do cliente e proporcionar desta forma uma organização mais clara ao momento em que o cliente entre na loja já se dirija ao balcão de atendimento.

O layout também é importante para o planejamento e organização durante a mudança, pois foram numerados todos os móveis na loja velha e foi realizado o projeto da loja nova já indicando aonde estaria disposto cada móvel na loja nova, dessa forma será possível fazer a mudança dos móveis e dos produtos em poucos dias, aproveitando que foram numerados todos os móveis para a mudança já se criou o endereçamento dos produtos de forma a facilitar a localização dos mesmos.

A sala (novas instalações) possui dois andares, no primeiro andar está a loja de materiais de construção e no segundo pavimento ficam os escritórios e o segmento de corte a laser.

A imagem a seguir ilustra o andar térreo de forma geral:

Figura 5 – Layout Novo Área de Vendas e Estoque



Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

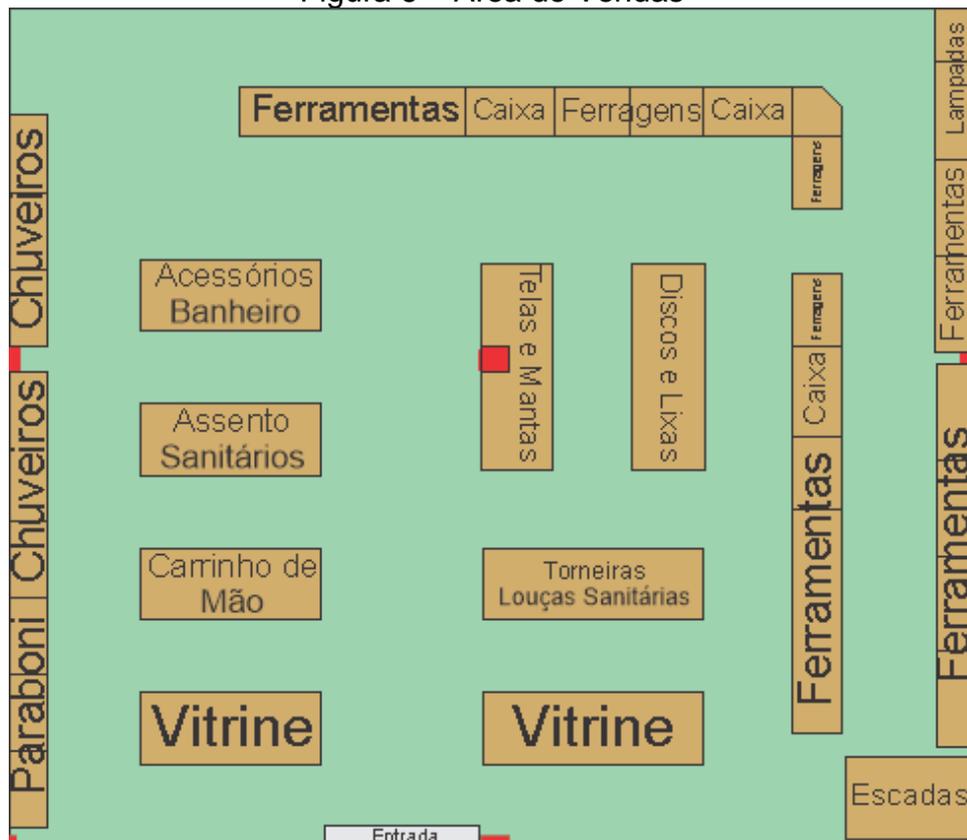
Nesta imagem é possível analisar que há uma legenda onde indica que o layout da loja está com escala, por meio do desenho é possível ter uma ideia de tamanho, distribuição de móveis, produtos e organização da loja.

Caminhado cerca de 9 metros chegam-se ao balcão de atendimento, onde ficam os caixas e os vendedores, ao lado esquerdo desse balcão possui uma escada da qual dá acesso ao segundo andar, e atrás do balcão fica o estoque dos produtos de menor tamanho dos quais estão organizados em prateleiras ou cestos. A loja possui uma minicozinha e três banheiros os quais estão distribuídos entre os dois andares.

A seguir temos o desenho do layout da área de vendas da empresa, ali estão posicionados a parte de *showroom*, onde é possível o cliente circular livremente e também possui a parte dos balcões que é onde acontece o atendimento dos clientes.

O principal objetivo dessa área é mostrar para o cliente produtos que possam vir a atender a sua necessidade. É possível observar logo na entrada da porta dois móveis que chamamos de vitrine, nestes móveis são colocados mês a mês produtos para expor e promoções realizadas pela loja.

Figura 6 – Área de Vendas



Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

As fotos a seguir mostram como ficou o layout da área de vendas da loja por meio de uma visão panorâmica, onde estão localizados todos os produtos de amostra, de forma a facilitar a visualização do cliente.

Neste layout da área de estoque é possível observar as mercadorias distribuídas e agrupadas por classes de produtos similares para facilitar na hora do vendedor encontrar o item solicitado em todas as prateleiras, no início possui um número que indica qual a fileira que o produto está.

A empresa procura manter um grande estoque dos produtos de forma a sempre poder atender a necessidade do cliente, dessa forma os produtos são expostos em cestos ou prateleiras, e todas as embalagens *master* dos produtos são colocadas em cima do móvel de forma se precisar uma quantidade maior que a exposta na área de vendas, ou no momento de inventário, é fácil de verificar seu estoque.

Possui duas entradas, onde os vendedores entram na parte do estoque, o resto do painel é fechado do chão ao teto e ali ficam mercadorias expostas aos olhos dos clientes.

Foto 2 – Expositores e cestos de acondicionamento

Expositor Canos de PVC



Cestos de Plástico



Prateleiras de Parafusos



Cestos/Prateleiras Corredor “7”



Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

As imagens acima mostram como ficou a organização de alguns corredores na Área de estoque da Empresa Delta Ferragens MC. Nas fotos acima mostra-se a organização das prateleiras, cestos plásticos e o expositor das barras de cano de PVC, também é possível visualizar que todos os corredores possuem iluminação de forma a garantir uma loja mais clara.

Foto 3 – Prateleiras Corredor 7 - Área de Estoque



Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

Na imagem acima observa-se o endereçamento dos produtos nas prateleiras na entrada do corredor observa-se o número 7 (sete) esse é o número da fila de prateleiras, olhando o primeiro móvel observa-se na parte superior a letra A, e depois observa-se números de forma decrescente nas prateleiras os números de forma a indicar a prateleira que está sendo usada. Por exemplo, o Arame Galvanizado BWG 12, recebe o código de localização no sistema 7 A10, ou seja, localizado na fila de prateleira 7 (sete), coluna A, linha 10 (dez).

É possível observar que os cestos plásticos também possuem endereçamento, seguindo o mesmo formato das prateleiras, e neles também se encontram fixados os códigos respectivos a cada produto armazenado no referido nicho.

Foto 4 – Frente Loja Nova



Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

A empresa possui uma frente toda em vidro para que fique melhor a visualização do interior da loja, pode se observar uma placa grande indicando o nome da empresa, já nos vidros superiores possui adesivos dos principais produtos que a empresa comercializa, expostos de tamanho e formato atraíam a atenção das pessoas que passam pela empresa, a empresa também se preocupou e deixou algumas vagas de estacionamento para seus clientes em frente à loja.

Foto 5 – Foto interna Balcão e Painéis Canaletados



Fonte: Arquivo Pessoal (2022)

A foto acima foi tirada durante a montagem da loja nova, pode se observar as prateleiras e os painéis canaletados já montados, as imagens a seguir mostram os móveis já com as mercadorias expostas.

Foto 6 – Foto das Prateleiras e dos Expositores

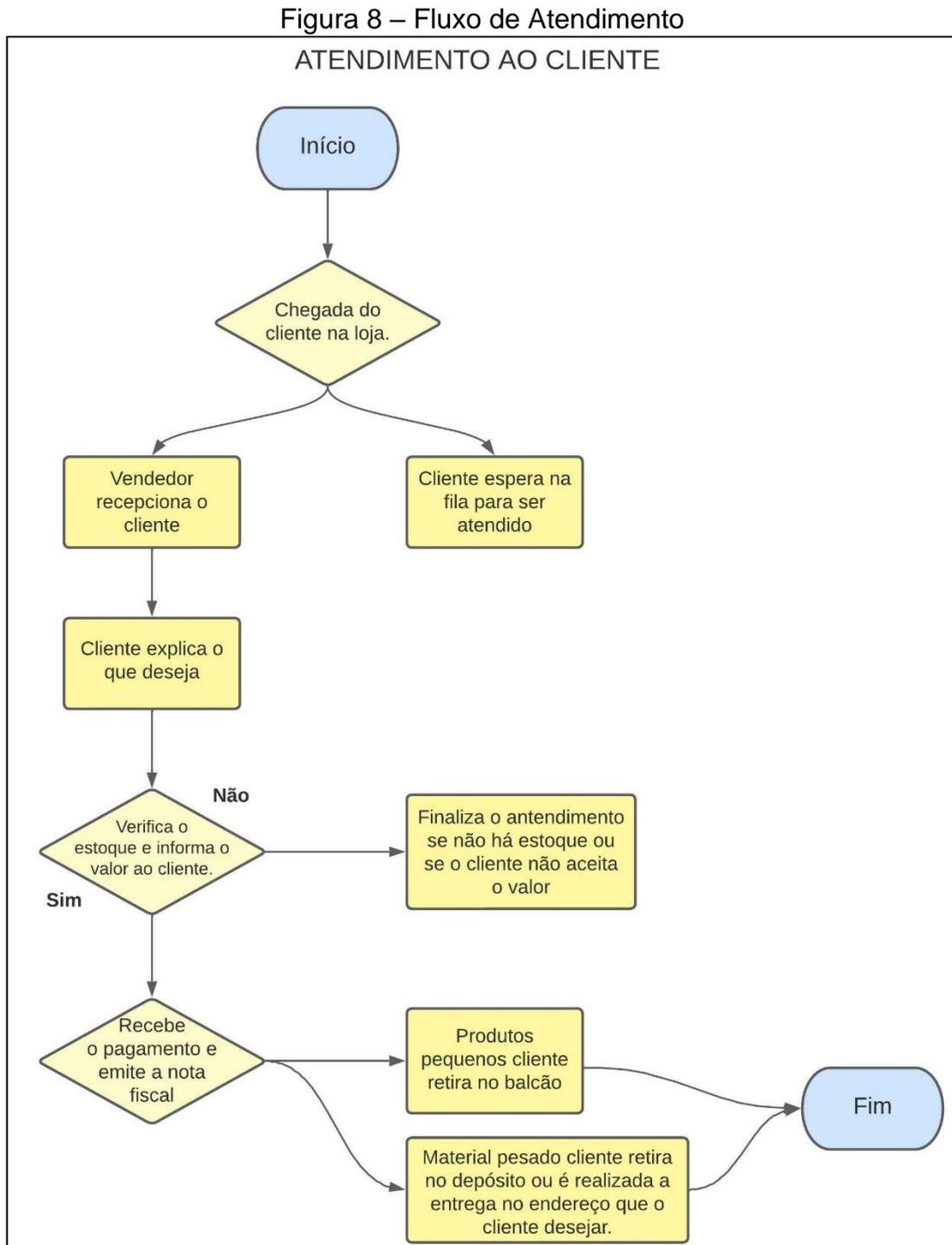


Fonte: Arquivo Pessoal (2022).

É possível observar que a loja está praticamente montada e com todos os produtos expostos, mas nota-se que ainda precisam ser organizados produtos nas prateleiras e nos painéis de forma para melhor expor todos os produtos que a Delta Ferragens MC vende.

12.3 FLUXOGRAMA

Conforme o layout desenvolvido foi também desenvolvido o fluxo de atendimento da empresa, para se saber como ocorrerá o atendimento aos clientes.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A empresa possui um atendimento rápido, onde o vendedor é o próprio caixa, dessa forma o vendedor vende, recebe o pagamento, emite a nota fiscal e entrega os produtos pequenos ao cliente. É possível observar no fluxograma as etapas que o cliente e o vendedor percorrem até concluir a venda. A empresa possui um depósito do qual está localizado a uns 50 metros da loja onde fica localizado todo o material pesado.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A empresa afirma que por meio do layout desenvolvido foi possível melhor distribuir os móveis e produtos de forma que facilitou na hora de fazer a mudança pois já se sabia onde colocar cada tipo de produto.

A parte do endereçamento de estoque e a nova metodologia para contagem de estoque foram colocadas em prática a pouco tempo, mas é visível uma melhora, onde os vendedores por meio de códigos localizam a mercadoria com mais facilidade, a parte de controle e acerto de estoque não foi possível até o presente momento analisar o retorno, pois foi implantado este sistema de contagem a pouco tempo, será possível observar um maior efeito após passar 6 meses pois aí metade dos produtos já foram contados e assim ter-se uma ideia se está funcionando.

Por meio da definição de um fluxo de atendimento, foi possível constatar com uma maior clareza como se espera que ocorra o atendimento na loja nova, pois antigamente era o vendedor que entregava o material pesado para o cliente, mas hoje o vendedor só realiza a venda e existe um funcionário da expedição somente para entregar e carregar esses produtos, o depósito fica aproximadamente 50 metros da loja.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do diagnóstico empresarial realizado juntamente com a empresa Delta Ferragens MC, empresa do ramo de atividades de ferragens e materiais de construção situada no município de Vacaria - RS, foi realizado por meio de várias entrevistas com o proprietário, onde ele abriu a empresa e mostrou o funcionamento de todas as áreas, dessa forma por meio da construção e análise da Matriz SWOT foi possível levantar os pontos positivos e negativos mais importantes da empresa. Por meio do estudo dos pontos negativos foram praticadas algumas soluções para os problemas encontrados.

Com base nos dados estudados foi viável observar na empresa uma grande dificuldade de manter o estoque físico alinhado com o estoque do sistema, dessa forma foi criado um método de contagem por meio da curva ABC, referente aos produtos de maior valor em estoque, essa contagem será realizada pelos vendedores onde eles deverão contar 30 itens no total por dia, o seja, cada vendedor fica responsável pela contagem de 15 itens, estes 15 itens são divididos pelas porcentagens referente a curva ABC.

Juntamente com o método desenvolvido para contagem de estoque, foi desenvolvido um método de endereçamento dos produtos, de forma a melhor localizar a mercadoria, pois aí cada linha de prateleiras possui um número, cada móvel ou cesto possui uma letra e cada andar possui um número, dessa forma a localização de cada um dos itens ocorre de forma rápida e fácil.

Pelo fato desse trabalho de conclusão de curso ser realizado durante um período de mudança da empresa para a sua sede nova, foi possível planejar um layout de toda a parte interna de modo melhor distribuir os móveis, produtos e itens de uso na sede nova.

Com o layout da loja já definido, a etapa de mudança das instalações foi facilitada e ocorreu de modo organizado, pois as estruturas já existentes (móveis da loja antiga) eram encaminhadas para as novas instalações (loja nova) já devidamente identificados e posicionados, de modo a saber o lugar onde iria o móvel e quais produtos seriam colocados no mesmo.

Além disso o layout foi criado de forma a deixar um espaço na frente da loja para o cliente circular entre as mercadorias maiores, já as mercadorias menores ficaram na parte de trás dos balcões, não precisa necessariamente o cliente ver para

comprar, a mercadoria pequena apenas precisa estar bem organizada para facilitar a venda, pois o cliente já diz o que está procurando.

Após a criação do layout foi permitido definir o fluxo de atendimento, onde é possível observar todas as interações do vendedor com o cliente desde a entrada na loja até a entrega ou retirada da mercadoria na loja.

Através desse trabalho de conclusão de curso foi possível observar pontos positivos e negativos da empresa e com base em pesquisas bibliográficas realizadas foi criada uma solução para os principais pontos negativos identificados de forma a conseguir corrigir esses problemas internos e melhorar todo o fluxo da empresa.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. **Estratégia de gestão: processos e funções do administrador**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDION, Maria; FAVA, Rubens. **Coleção gestão empresarial**. 2. ed. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2001
- BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 17, p. 107-125, 1965.
- BARBOZA, Maytê Ribeiro Tamusa Meleto; ILANES, Miriany Stadler; GIACOMELLI, Cinthia Louzada Ferreira. **Legislação e rotina trabalhista e previdenciária**. 1. ed. Porto Alegre, RS: Sagah, 2018.
- BOWERSOX, D. J. *et. al.*. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. 1. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2021.
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manoele, 2014.
- _____. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3. ed. Barueri, SP: Manole. 2014.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel De Jesus. **Controle interno e externo na administração pública**. 1.ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de marketing: conceitos básicos**. 3. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2013.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012.

GASNIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques**. São Paulo, SP: IMAM, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

GOBE, A. C. *et al.* **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da informação**, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing**. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004.

JONES, G. R; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

_____. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Tradução de Amanda Alice Weber Schmitt. 6. ed. Porto Alegre, RS: AMGH, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial: gestão estratégica de pessoas e competências.** 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva Educação, 2020.

RACHEL, Lucimar Azevedo; SALOMÃO, Aretha Henrique Martins. **Cultura e clima organizacional como estratégias de impacto no desempenho.** Juiz de Fora/MG, 2011.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas.** 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

SILVA, Marilene Luzia da; REZENDE, Mardele Eugênia Teixeira. **Rotinas trabalhistas: legislação e práticas para a gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo, SP: Érica, 2016.

TUMELERO, Nívia. **Administração de Materiais.** Apostila para o curso de Administração. Universidade de Caxias do Sul. Campus Universitário da Região dos Vinhedos. Bento Gonçalves, 2017.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um enfoque prático.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

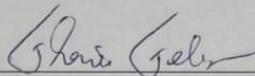
ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

AUTORIZAÇÃO

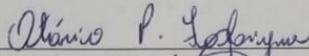
A empresa **DELTACOMP FERRAGENS LTDA** (CNPJ nº 00.828.366/0002-34), localizada na Av. Rua Campos Sales, nº 1395, B. Glória / Vacaria – RS; autoriza o acadêmico **OTÁVIO PASA FALAVIGNA** (Cadastro nº 66058-30) a utilizar seus dados, para fim de realização do Trabalho de Conclusão de Curso I e II na modalidade de “**Diagnóstico Empresarial**”, o qual é requisito para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, seguindo as condições abaixo estabelecidas:

1. Extensão dos dados: Os dados utilizados para o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso I e II (TCC I e II), irão compreender as áreas: i) Administrativa (Estrutura e Planejamento Empresarial); ii) Gestão de Pessoas; iii) Gestão de Processos (Operações e Materiais); iv) Departamento Comercial (Marketing e Vendas); e v) Gestão Financeira da empresa observada pelo Diagnóstico Empresarial. Os dados serão obtidos junto ao Departamento Contábil da Empresa; por meio de entrevistas e informações; obtidas junto aos responsáveis das diversas áreas; e ou por simples observação dos fluxos e operações realizadas no cotidiano da empresa. As informações serão utilizadas estritamente para o desenvolvimento do Relatório Final de TCC I e TCC II.
2. Uso do nome da empresa no texto:
 - a. A empresa permite que o seu nome seja informado no texto;
 - b. A empresa requer que seu nome seja omitido no texto, devendo ser usado um nome fictício.
3. Disponibilização do TCC junto à biblioteca da UCS:
 - a. Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS;
 - b. Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto à biblioteca da UCS;
4. Divulgação do estudo em congressos/ revistas;
 - a. Aceita que o estudo seja apresentado em congressos/revistas;
 - b. Não aceita que o estudo seja apresentado em congressos/revistas.

Vacaria / RS, 14 de março de 2022.



Sr. **FLÁVIO FALAVIGNA**
Sócio-Gerente – DELTACOMP FERRAGENS LTDA
CPF 422.831.750-20



Acadêmico (a) **OTÁVIO PASA FALAVIGNA**
(UCS – Cadastro nº 660540-01)



Prof. Dr. **IDAIR G GIRARDI QUASSELLI**
Professor Orientador