

## PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE MÓVEIS<sup>1</sup>

Emerson Zacchi; Vanessa Ribeiros<sup>2</sup>  
Paulo Padilha dos Santos; Anderson Aquiles Viana Leite<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo do estudo foi realizar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis. Com relação aos procedimentos metodológicos, o estudo foi classificado quanto ao método como indutivo. O nível de pesquisa foi o descritivo. O delineamento foi estudo de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. A população do estudo foi as empresas do segmento de móveis e a amostra ficou representada por uma empresa do segmento, localizada no município de Seara-SC. Os dados foram analisados qualitativamente. Os resultados evidenciam técnicas relativas à psicologia organizacional, gestão comercial, gestão de custos, administração de materiais e patrimônio e sistemas de informação, descritos respectivamente.

**Palavras-chave:** Gestão. Informação. Negociação.

### 1 INTRODUÇÃO

O segmento de móveis planejados, ao decorrer dos anos, demonstra certa robustez em crescimento, sem muitas sazonalidades, mantendo relativamente a competitividade no país.

Para Junior et al (2010), as inovações aplicadas nesse segmento, mantém o mercado interno promissor em relação as importações que ocorriam nos anos 2000, o que gera maiores investimentos na área, pois existe demanda do que é produzido.

A fabricação de móveis, pode ser considerada como mais tradicional entre as empresas de transformação, envolvendo baixos custos iniciais de imobilizados, em pequenas empresas e altos custos em empresas completamente automatizadas, reunindo características como o elevado consumo de insumos de origem natural, emprego intensivo de mão de obra e alto dinamismo tecnológico (BIAZUS, 2010).

As diversas formas de construção dos produtos, envolvem características de nichos de mercados, em uma complexa segmentação, tendo como a diversidade produzida a ausência de um padrão de concorrência (BIAZUS, 2010). A indústria moveleira do Brasil, fomentada pela abundância da matéria prima, madeira maciça ou reconstituída, representa 84 % do total produzido nacionalmente (ABIPA, 2008).

<sup>1</sup> Atividade desenvolvida em 2017/2, no curso de Administração da UCEFF.

<sup>2</sup> Acadêmicos de Administração da UCEFF. E-mail: emerson.zacchi2@gmail.com; billy\_xv@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientadores da pesquisa (UCEFF, 2017). E-mail: producao@edege.com.br; anderleite1970@gmail.com.

Estimativas de IEMI (2011) sugerem que aproximadamente 76% das empresas moveleiras do Brasil fabricam produtos de forma padrão, sendo as linhas de projetados e planejados diferenciados no segmento moveleiro.

A importância do setor para a economia, é notadamente percebida pela geração de um grande número de empregos, com vasta disseminação no território nacional, predominado empresa de porte pequeno-médio (MACADAR, 2010).

O Brasil, além de explorar o mercado interno, atinge grande número de países externos, sendo o Estados Unidos responsável por 32% do volume, seguido de França (14%) e Argentina (13%) (TEIXEIRA et al. 2012).

Segundo Rabelo e Vasconcelos (2002), a predominância das empresas familiares no Brasil, constitui, um segmento mais frágil em relação a governança estratégica, o que interfere na responsabilidade, transparência e controle.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema do estudo: **Como elaborar um plano de negócios para uma empresa industrial do segmento de móveis.** O objetivo do estudo é elaborar um plano de negociação para empresa comercial do segmento de móveis.

O estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer o segmento, em detrimento das oportunidades geradas em pequenas cidades, para desenvolvimento do segmento.

O interesse em comum tende alavancar cada vez mais esse segmento. Dessa forma, as melhorias realizadas contribuem para a melhor comercialização dos produtos, melhorias dos processos e valorização dos clientes.

## 2 AMBIENTE DE ESTUDO

Aproveitar as novas demandas é fundamental para se diferenciar no mercado e consolidar os negócios. Para corresponder às novas exigências, empresários especializam-se em tipos específicos de mobiliário para atender a demandas de nichos de mercado.

Esse aquecimento do cenário para o setor representa uma ótima oportunidade de investimentos. No entanto, é importante que o empreendedor que deseja apostar nesse ramo conheça as tendências do mercado. Outra tendência forte para o mercado de projetados é a customização, que consiste em personalizar o projeto de acordo com as preferências dos clientes. O empreendedor do ramo de planejados deve ficar atento às novidades e tendências

para atender às demandas dos clientes, principalmente daqueles que buscam exclusividade e estilo.

As demandas do mercado no cenário atual exigem técnicas racionais de uso dos materiais, o que implica destinação correta dos resíduos sólidos, com a utilização sustentável da matéria-prima e dos recursos como eletricidade e água, evitando desperdício e gastos desnecessários. O descarte das sobras da produção também deve ser planejado. Resíduos de madeira como serragem, cepilho e pedaços de tábuas podem ser doados para cooperativas de artesanato ou reciclagem.

Resíduos químicos como embalagens de solvente, vernizes e tintas devem seguir as instruções de descarte do rótulo, evitando a contaminação do meio ambiente com substâncias químicas nocivas (SEBRAE, 2015)

Os móveis multifuncionais são uma tendência do setor de planejados e possuem grande demanda. A principal vantagem deles é terem, como o nome afirma, mais de uma funcionalidade, sendo muito apropriados para espaços pequenos.

Em geral, esses móveis são dobráveis ou removíveis. Alguns exemplos são uma bancada que pode ser aberta por cima e servir como mais um armário ou como um baú, que também pode ser usado como mesinha de centro, camas que possuem gavetas acopladas, etc.

Atualmente, os móveis multifuncionais estão sendo bastante utilizados em projetos de apartamentos com até 50 m<sup>2</sup>, que precisam unir a facilidade dos móveis à necessidade de circulação no ambiente. No entanto, também podem ser adaptados para locais maiores.

Se antigamente os móveis podiam ser planejados por marceneiros que trabalhavam de maneira autônoma e as pessoas não tinham grande preocupação em adquirir esse tipo de produto, atualmente, o cenário é diferente. Nos últimos anos, o setor foi se profissionalizando e isso resultou em melhores resultados, tanto para empresas quanto para os clientes.

Uma consequência desse cenário foi o crescimento de empresas que trabalham com móveis planejados, sendo que as fábricas abriram lojas próprias e atualmente já existem franquias. Observando o lado das marcenarias, percebe-se que os profissionais buscaram conquistar mais conhecimento, apostando na qualidade e na formação de equipes qualificadas e capacitadas.

Por outro lado, passou a existir uma exigência cada vez maior por parte dos consumidores, que desejam ser bem atendidos, ter um projeto adequado e exclusivo e um

resultado sem falhas e problemas. Assim, um dos requisitos exigidos pela profissionalização é a conquista dos clientes.

A diferenciação e a exclusividade dos móveis planejados, bem como o atendimento a um público seletivo exige que os produtos tenham melhor qualidade. Além disso, a profissionalização do setor e o aumento da concorrência contribuiram nesse sentido.

Com o crescimento do setor, a concorrência no segmento de móveis planejados aumentou muito. Isso faz com que seja necessário acompanhar as ações e estratégias traçadas por outras empresas, melhorando as condições de acesso aos clientes.

No entanto, a concorrência também exige uma melhor gestão da empresa. Isso pode ser feito com a estruturação de um plano de negócios, utilização de softwares de gestão de relacionamento com os clientes (CRM) e ERP (que faz a integração dos dados dos mais diferentes departamentos da empresa), realização de pesquisas de mercado, entre outras ações que podem ser adotadas.

Para quem pretende abrir uma loja de móveis planejados, a dica é associar-se a uma marca específica, já reconhecida pelo mercado. Assim, além de vender produtos de qualidade e que são aceitos pelos consumidores, ainda há a possibilidade de contar com o suporte da marca em relação não somente à gestão, mas também a estrutura, equipamentos, montagem do *showroom* etc.

A loja pode se destacar da concorrência e conquistar clientes rapidamente. Depois é só fazer um atendimento de qualidade e apresentar bons projetos para garantir uma clientela variada. Em resumo, pode-se dizer que o mercado de móveis planejados apresenta diversas tendências, mas essas 6 são aquelas que você deve dar mais atenção. Considerando esses fatores, a chance de ter sucesso é muito maior (TODESCHINI, 2016).

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica está estruturada nos temas de maior relevância, psicologia organizacional, gestão comercial e custos.

#### 3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A psicologia organizacional concentra-se nos fenômenos relacionados com o funcionamento de indivíduos em grupos com vários objetivos. Podemos percebermos que a psicologia organizacional, enquanto ciência do comportamento é um instrumento à disposição do administrador como apoio nessa busca de continuo aumento da eficiência dos processos e da melhoria da qualidade de vida na organização (FIORELLI, 2007).

Onde existe uma organização existe a necessidade de compreender o cenário de uma maneira sistêmica, pois administrar pressupõe, além de várias atribuições do gestor, gerir os comportamentos das pessoas envolvidas, e isto, é um desafio diário. Há que se considerar, neste cenário, os fatores motivacionais manifestos no ambiente de trabalho, pois para que as organizações se mantenham competitivas, é fundamental atentar-se para as necessidades humanas, e com isso, conectar os objetivos organizacionais com o processo de motivação, pois, segundo Robbins, entende-se a motivação:

“[...]como um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo”. (ROBBINS, 2008 p.8).

Maximiano (2000) destaca que é necessário entender os motivos que alteram o desempenho das pessoas, pois o desempenho depende da motivação. Segundo Hersey e Blanchard (ano), na organização a motivação é de grande importância na determinação do nível de realização dos empregados, o que impacta na realização dos objetivos da organização de forma eficiente.

Para melhorar a compreensão dos comportamentos manifestos no ambiente organizacional, Davis e Newstrom evidenciam que o comportamento organizacional se refere ao estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, e seu objetivo é prever, explicar, entender e modificar o comportamento das pessoas dentro da empresa (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Segundo Pink (2011), os colaboradores de uma empresa não são motivados apenas pelo dinheiro, mas principalmente por outros fatores como os desafios que uma carreira pode proporcionar. Isso não é nenhuma novidade dentro da Análise do Comportamento que define a psicologia como o estudo de interações, ou seja, analisa como os organismos interagem e se relacionam com o ambiente e como outros organismos que também fazem parte do ambiente. Nesta perspectiva, compreender o papel das interações dentro das organizações é fundamentalmente importante para atingir objetivos desejados. As organizações, por sua vez,



são baseadas em interações dinâmicas entre o comportamento dos seres humanos e seus produtos (GLENN & MALLOT, 2005).

A atuação nas organizações do psicólogo analista comportamental é de suma importância, pois apresenta várias ferramentas de atuação e compreensão do comportamento, por exemplo: “identificação de esquemas de reforçamento ou punição vigentes no ambiente de trabalho, as variáveis que controlam os comportamentos dos trabalhadores ou as condições culturais e estratégicas que determinaram tal estrutura” (CORREIA, 2014).

### 3.2 GESTÃO COMERCIAL

Gestão comercial, por definição, é um processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, comunicação e no desenvolvimento do negócio.

Os gestores comerciais procuram influenciar o nível, a velocidade, e a composição da procura para alcançar os objetivos da organização. Estabelecer objetivos e metas, com base em planejamento, estabelece tipos específicos de compra e venda, o que garante a sistematização dentro da empresa, com estoque reduzido e alto poder de vendas.

Para Peter Druker (2010), um dos principais pensadores da Gestão: “o objetivo é tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto sirva e realizar a venda por si próprio”.

As vendas, estipuladas a partir dos objetivos gerais da empresa, devem ser divididas em segmentos homogêneos, visando compreender melhor os clientes, oferecendo produtos específicos conforme o interesse em comum dos consumidores (CASAS, 2005).

A partir da visão de um mercado alvo, deve-se analisar o método adequado aquele público e produto, sendo o número de contatos e o nível empregado de marketing específico, a fim de satisfazer as necessidades que os clientes buscam. Segundo o mesmo autor, um planejamento sólido é essencial para se alcançar objetivos, motivando os agentes intermediários as empresas, a fazerem seu melhor, alcançando resultados excelentes.

### 3.3 GESTÃO DE CUSTOS

Segundo Santos (2013), custo é o valor de bens ou serviços utilizados para a produção de produtos, como a matéria prima necessária para a fabricação do produto e outros custos indiretos, os custos são atribuídos a todos os produtos fabricados.

A classificação dos custos é importante para as empresas, ela facilita a forma para visualizar as despesas, a relação de forma de associação dos custos com os produtos pode ser classificada conforme sua aplicabilidade.

- Diretos ou primários: são diretamente inclusos no cálculo do produto. São os materiais usados diretamente na fabricação dos produtos e mão de obra direta.
- Indiretos: necessitam algum critério de rateio para ser atribuídos aos produtos.
- De transformação: estes consistem no esforço agregado pela empresa na obtenção do produto.

Ainda segundo Moura (2005), os custos podem ser classificados quanto à variabilidade em:

- Fixos: são os custos que não variam independente se houver ou não produção e independente do volume produzido.
- Variáveis: o valor se altera conforme a as funções da empresa, quanto maior for a produção maiores serão os custos variáveis.
- Semifixos: são os custos fixos em determinados patamares que podem passar a ser variáveis quando esse patamar for excedido.
- Semivariáveis: são os custos variáveis que não acompanham a variação da produção, mas os saltos, mantendo-se fixos de certos limites.

Para Moura (2005), existem basicamente dois métodos de custeio, absorção e variável. Métodos de custeio é a forma como as empresas agregam ao preço de venda seus custos de fabricação. O principal objetivo é a separação de custos variáveis e custos fixos e definir qual seu peso dentro do preço de venda do produto.

Ainda segundo o autor no custeio por absorção todos os custos são divididos pelo estoque, onde cada produto absorve aquilo que lhe caiba para sua fabricação não importando se é custo fixo ou variável, direto ou indireto.

Já, no custeio variável são excluídos todos os custos fixos relacionados com o produto, e somente são contabilizados os custos variáveis a alguma relação. Basicamente somente os custos variáveis são levados em conta sejam eles diretos ou indiretos (Moura 2005).

### 3.4 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO

A administração de materiais é fundamental para o equilíbrio de uma empresa tanto setor econômico como financeiro, ela tratar de forma adequada o abastecimento, planejamento e do melhor aproveitamento de materiais contribui para o melhor resultado de qualquer empresa (FRANCISCHINI, GURGEL, 2014).

Segundo Arnold, na administração de materiais incluem o planejamento e controle da distribuição e da administração da logística, ela é uma função coordenada responsável pelo planejamento e controle do fluxo de matérias, entre os principais objetivos são, maximizar a utilização dos recursos da empresa e fornecer o nível requerido de serviço ao consumidor.

O layout é definido como a forma que as empresas organizam máquinas, equipamentos, ferramentas, processos e mão de obra, tem como objetivo o posicionamento físico dos recursos de transformação (PEINADO; GRAEML, 2007).

Segundo Araujo (2010) descreve layout como o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelos processos e planejamento.

A compra de matéria-prima deve ser realizada por profissionais que tenham ao menos entendimento técnico sobre o assunto, os indivíduos que não conhecem amplamente as atividades da empresa tendem a não se posicionar de forma positiva na tomada de decisão (BARCARO, 2008).

Segundo Pozo (2007) um sistema de compras é baseado em uma ação que envolve atividades de pesquisas, observação a respeito de quais são os objetivos da empresa e a transposição destes em metas, isto deve fazer parte das atividades cotidianas do profissional, este profissional detém dados importantes sobre os tipos de produtos ofertados qualidade dos materiais, confiabilidade e tempo de resposta dos fornecedores.

A boa administração de materiais é uma vantagem competitiva com a concorrência, a gestão de estoques tem grande relação entre os fornecedores e consumidores (SUZANO, 2013).

O momento em que são recebidos os pedidos comprados é de extrema importância que seja conferido todos os materiais, deve verificar se as quantidades se estão corretas e providenciar com o órgão de controle de qualidade, a inspeção para comparar a adequação do material às especificações determinadas no pedido de compra (CHIAVENATO, 2014).

Após o recebimento e conferência com o documento fiscal, segundo Viana (2000) as atribuições fundamentais do recebimento são: O controle das atividades de recebimento e quando necessárias trocas ou devoluções; A análise dos documentos, com os formulários de transferência e notas fiscais; realizar o controle dos volumes e mercadorias envolvidos no processo de recebimento, examinar as embalagens, identificando eventuais avarias.

### 3.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Com o aumento da complexidade e dos planejamentos das empresas ocasionadas pela globalização e a economia, viu-se a necessidade do investimento em tecnologia para conduzir com maior precisão os planos traçados.

Segundo Rezende (2007) um sistema é o conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado. O enfoque dos sistemas está no negócio empresarial objetivando auxiliar os processos decisórios.

Sistemas de informação pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado que interagem formando um todo unitário. “O sistema corresponde a um conjunto de partes coordenadas que concorrem para a realização de um conjunto de objetivos” (POLLONI, 2000).

Nas empresas existem três componentes de um sistema que são básicos: entradas, processamentos e saídas. As entradas são a matéria-prima utilizada para a fabricação dos produtos, esta é processada o que geral um produto ou serviço final. Podem ocorrer variação nos produtos devido ao ambiente externo, portanto deve constantemente monitorados (CAIÇARA,2015)

Um sistema financeiro tem como função fornecer subsídios ao gestor de finanças, de projeção de necessidades futuras e de monitoramento e controle do uso dos recursos da empresa. Este sistema é composto por entradas (informações internas e externas), Subsistemas (contas a pagar, a receber, fluxo de caixa, faturamento), e saídas (Estatísticas financeiras, relatórios financeiros).

Ainda segundo Caiçara um sistema gerencial de recursos humanos fornece subsídios ao gestor das pessoas de uma organização. Por meio de atividades de planejamento e previsão de necessidades de contratação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, também da parte de documentos como emissão de folha de pagamento, controle e mapeamento de competências de habilidades.



Segundo o autor, o sistema de marketing tem como função fornecer subsídios ao gestor de marketing por meio de atividades de planejamento e previsão das necessidades dos clientes, além de monitorar e acompanhar o ambiente externo. Neste sistema as entradas são as informações internas e externas, subsistemas são as pesquisas de mercado, desenvolvimentos dos produtos, publicidade e controle de vendas, e as saídas então são só relatórios gerenciais, de pesquisa e análise de vendas.

Heflo é uma Ferramenta de modelagem e documentação de processos de negócios gratuita, sem instalação ou manutenção, fácil uso, gera relatórios, permite publicar processos em um portal e receber feedback (HEFLO, 2017).

As empresas investem nos sistemas de informações, buscando suporte para alcançar a produtividade máxima com qualidade, racionalidade e maior lucratividade. Elas se organizam internamente em suas funções básicas, planejando suas estratégias de como vencer todas as barreiras possíveis, preparando-se para não sofrer grandes impactos do seu ambiente externo, para que a empresa obtenha êxito, é necessária uma organização interna e externa capaz de compreender as suas funções empresariais e seu planejamento no que diz respeito aos procedimentos de seu negócio visualizando todos os setores da empresa. (RESENDE, 2010).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Orientação com relação ao desenvolvimento do tópico referente os procedimentos metodológicos: Método científico: Indutivo. Nível de pesquisa: descritiva. Delineamento da pesquisa: Estudo de caso. Instrumento de coleta de dados: Entrevista e observação (se trabalhar com dados hipotéticos) ou Entrevista, observação, documentos e questionário. Definição da área ou população alvo: O segmento estudado. Amostra: A empresa. Técnica de análise e interpretação de dados: Qualitativa.

O método científico indutivo baseia-se de reflexões, alimentadas pela realidade externa e é produto direto de experiência. A cadeia logica induz a planificação dos dados de forma coerente. A premissa de verdade, é válida a partir dos estudos de casos, não generalizando uma situação específica, concluindo-se com informações de premissas verdadeiras (MICHEL, 2009).

A pesquisa descritiva, por sua vez, estabelece relações entre as variáveis descrevendo características de um segmento, extraídas do ambiente natural, da vida real, que permite o

melhor entendimento dos fins e propósitos. Neste sentido, o estudo de campo, como, técnica específica, que tem por objetivo compreender o contexto que o segmento está inserido, reunindo o maior número de informações, gerando competência teórica para análise crítica do contexto (MICHEL, 2009).

Como instrumento para coleta dos dados, utilizar a pesquisa em que se obtém as informações necessárias para análise. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionário e entrevista. Questionário é instrumento muito utilizado para o levantamento de informações. Como vantagens, esse instrumento, possibilita abranger um número maior de entrevistados em curto espaço de tempo (BARROS; LEHFELD, 2007).

A entrevista é uma técnica que aproxima o relacionamento entre entrevistador e entrevistado, podem ser classificadas como estruturadas e não estruturadas, nesta pesquisa, será aplicado um questionário semiestruturado. Como vantagens desta técnica, pode se citar a flexibilidade e o melhor entendimento das questões pelo entrevistado (BARROS; LEHFELD, 2007).

A área de estudo, define-se pelo segmento estudado, ficando como amostra a empresa do segmento. O estudo do ambiente, macro e micro, traz a relevância do segmento para o local em que a empresa está inserida, estruturando com base técnicas o estudo. A pesquisa qualitativa, traz a relação dinâmica, pressupõe uma interpretação dos fenômenos, baseados na teoria existente, fundamental para dar significados às respostas, de forma detalhada das informações (MICHEL, 2009).

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A móveis De Prá Ltda, constituída na forma familiar, por dois sócios, está presente no mercado a 23 anos, possuindo cito na Rua Sétimo Casarotto, 44, Centro – Seara/SC. Atua no segmento de móveis projetados e planejados, conforme a necessidade dos clientes.

Hoje, são 6 colaboradores diretos e 2 indiretos, os quais desempenham as funções necessárias, desde a montagem do projeto, execução do mesmo, montagem e instalação dos móveis, dentre outras áreas e funções pertinentes na empresa.

De Prá diz estar satisfeito com a decisão de passar a produzir os próprios móveis, visando sempre a melhor qualidade para satisfazer os clientes. Também, enfatiza seu diferencial competitivo, fazendo compra de matérias prima conforme as necessidades de



execução dos produtos, pois, são diversas as cores que podem ser escolhidas para confecção de móveis. Algumas compras, por sua vez, são realizadas para aproveitar oportunidades de negócios, entre elas, a chapa branca em MDF, dobradiças, grampos e parafusos.

Com praça de atuação em todo Sul do país, móveis De Prá é referência, atendendo a demanda de pedido simples, como um móvel, até pedido maiores, como toda a parte móvel de uma casa ou apartamentos, sendo o tempo gasta para fabricação, conforme o pedido.

Utilizando das ferramentas digitais para fazer marketing, a empresa abrange uma praça maior de cobertura, com conta no *instagram*, página do *facebook* e comunicação via rádio. Porém, a forma que mais atrai clientes, é a indicação de outros, já satisfeitos com os produtos e serviços, tudo desenvolvido pela própria empresa.

A política para formação de preços, é baseada na quantidade de matéria prima utilizada e no empenho de serviço para cada peça de um projeto, associado a uma margem de lucro, variável para cada produto.

As vendas, ocorrem na maioria das vezes de forma avista, com 10% de desconto, sendo parte do pagamento antes da execução do projeto e outra metade na entrega dos móveis. Nas compras a prazo, que variam o parcelamento conforme o valor, sem desconto.

Por fazer parte do regime tributário Simples Nacional, possui como impostos IPI, em média 10% e o que mais onera a empresa, ICMS, na faixa de 17%.

Móveis De Prá, não possui setor específico para marketing e recurso humanos, sendo a seleção dos candidatos à vagas de emprego, realizadas pelos gestores, por meio de entrevista. Após a contratação, o selecionado passa por treinamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, sob ótica de seu gestor superior.

Há um planejamento anual que a empresa realiza, buscando crescimento, porém, não estipulando metas ou percentuais a serem alcançados, mas sempre buscando atingir um maior número de cliente, em praça maior.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada, tendo como ferramenta de gestão interna o software Sistema Gerencial G4 e para execução de projetos AutoCad, Corel Draw, ProMob, entre outros.

## 5.1 LAYOUT ATUAL DO EMPREENDIMENTO

**Figura 01: Layout atual e gestores**



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

### **5.1.1 Fluxo de materiais e tipo de layout**

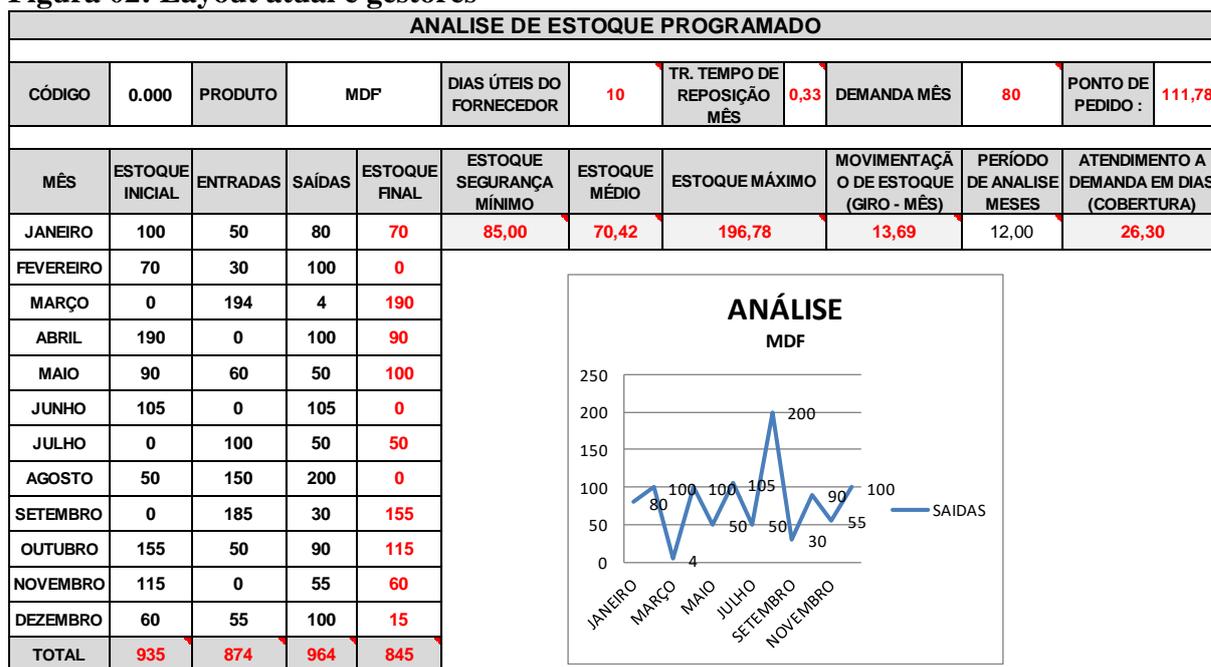
O fluxo de matérias em uma empresa é variável de acordo sua necessidade, sendo levado em consideração a chegada da matéria prima até o produto final. Fluxo de material é definido como “a parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem para ponto de consumo, a fim de atender às exigências dos clientes “.

Empresa de ambientes planejados, deve ser eficiente para entregar seus produtos no momento, na qualidade, quantidade, no lugar certo e no melhor preço possível. A Móveis de Prá, está constantemente buscando alto desempenho, a partir da confiabilidade entre fornecedores e garanta de entrega para os clientes, buscando assim, ser o mais rentável possível.

Uma das formas para aumentar a rentabilidade, adotada pela a empresa, foi em reduzir ao máximo o capital empatado no estoque, através da boa gestão e adesão a tecnologia da informação, otimizando serviços.

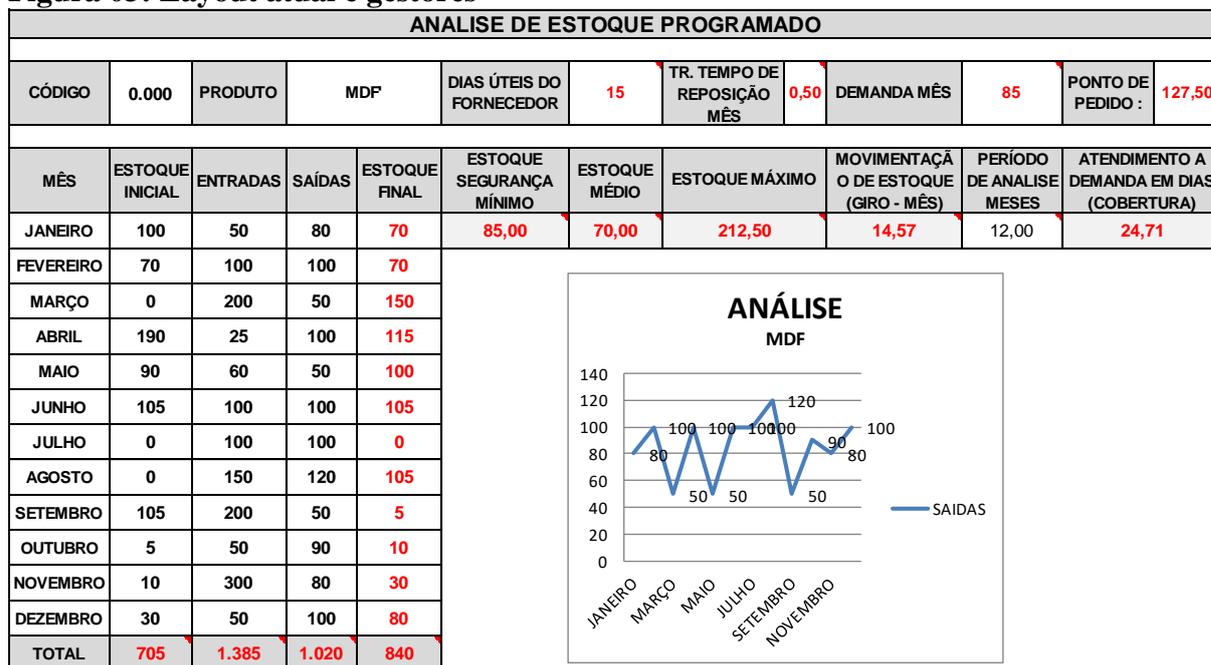
### **5.1.2 Custos de manutenção dos estoques, capacidade de giro da mercadoria**

Figura 02: Layout atual e gestores



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Figura 03: Layout atual e gestores



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

## 5.2 PLANO DE NEGOCIAÇÃO

Segundo Rosa (2013), um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam

alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O plano irá ajudar a buscar informações mais detalhadas sobre o ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do negócio. Ao final, o plano irá ajudar a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?” (ROSA, 2013).

### **5.2.1 Técnicas de vendas aplicadas, mediante a motivação da equipe e liderança**

A equipe de vendas da empresa Móveis De Prá Ltda. é composta apenas por vendedores internos, os quais realizam prospecção de clientes e vendas com o público alvo que vai até a loja para conhecer seus produtos e serviços.

Por ser equipe familiar, a principal motivação vem da sucessão familiar, onde os filhos atuam junto aos pais, no negócio constituído e atuante a mais de 10 anos no mercado. Empresa sólida e bem reconhecida na cidade e região, leva o sobrenome De Prá a estar entre as empresas de móveis mais acirradas, tendo o diferencial da qualidade do atendimento, rápida fabricação, entrega e montagem de seus produtos.

Estando inserida entre as empresas de móveis planejados, realiza junto ao cliente, todo planejamento, desenho e elaboração do projeto, atendendo as necessidades solicitadas. Os projetos vão desde pequenos móveis avulsos, até a execução de apartamentos e casas completas, sendo que o valor final, é variável de acordo quantidade de material, tempo e mão de obra utilizada.

### **5.2.2 Normas de procedimentos de suprimentos e ética na compra**

Aumentar a eficiência e competitividade das empresas, através da integração da logística de suprimento de bens e serviços, visando ao fortalecimento de seu poder de compra e à redução de custos de aquisição e administração de bens e serviços, é política básica de suprimentos, argumentada por (CESAR, 2017).

### **5.2.3 A tecnologia da Informação como ferramenta gerencial**

Com o avanço das tecnologias cada vez mais as empresas precisam desenvolver estratégias para se tornarem competitivas e alcançarem suas metas, em virtude deste avanço os setores sofrem alterações e mudanças na adequação dentro do organograma e fluxograma organizacional.

Além da qualidade dos produtos, os clientes valorizam o bom atendimento, o preço melhor, a entrega no prazo estipulado e no local indicado. O auxílio de equipamentos e sistemas de informação para as empresas é de grande importância tanto para aumentar a produtividade como também para manter a organização de pedidos, estoques, matéria-prima, entradas e saídas, isso auxilia na tomada de decisões com mais possibilidade assertiva.

De acordo com Laudon & Laudon (2007, p.11) “um Sistema de Informação é uma parte integrante de uma organização e é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas”.

### 5.3 PROPOSTA DE MELORIA DO LAYOUT E DO FLUXO DE MATERIAIS

Móveis De Prá Ltda. caracterizada pela transição de empresa padrão de móveis, por meio de inovação e aproveitamento da oportunidade do mercado, destaca-se pela efetividade de um sistema moderno, de forma enxuta, garantindo a melhor lucratividade a ser alcançada no setor. Por ser referência, empresa familiar conceituada e reconhecida na praça de atuação, faz de sua atuação, pelo bom trabalho e atendimento aos clientes, o reconhecimento e destaque no segmento, além, de boas ações sustentáveis, visando a preservação do ecossistema.

De forma simples e pratica, porém, muito funcional, utiliza do porão da sala comercial para fabricação dos móveis, por conter espaço suficiente para a finalidade, além da boa localização, a qual se torna, de forma estratégica, mais pratica, visando a logística de uma cidade pequena, que cresceu de forma pouco planejada.

### 5.4 ANÁLISE DO PLANO DE NEGOCIAÇÃO E SEUS IMPACTOS NOS INDICADORES

Ao buscar obter resultados positivos, diversos são os problemas e dificuldades encontradas pelas empresas. Atender plenamente as necessidade e desejos dos clientes, bem

como garantir sua satisfação, transparece na fidelização dos mesmos, atraindo-os a novas compras na empresa.

Ideias construtivas, planejadas de forma flexível, com objetivos pré-definidos, impactam no resultado para a empresa.

Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. (JUNQUEIRA, 1988, p. 5).

Consumidores modernos, possuem vasto conhecimento e enorme facilidade para encontrar informações, dessa forma, as técnicas de vendas devem ser cada vez mais aprimoradas, exigindo assim, maior eficiência dos vendedores e das empresas.

As técnicas de comunicação, ligada diretamente a eficiência ou capacidade de comunicação, inclui fatores estratégicos, bem como, treinamento e autodisciplina, visão, determinação, adaptabilidade, flexibilidade, organização e vontade (SANTOS, 2009).

É importante, para os vendedores, comprometer-se com a empresa, conhecer seus produtos, serviços, conhecer sua missão, saber das necessidades dos clientes, bem como, ser um negociador profissional.

O estilo comportamental, pode ser compreendido em três aspectos, o Analítico – orientado para o processo, metódico. O Dirigido - orientado para a tarefa, para a meta, com enfoque no resultado final e o Protetor – orientado para o relacionamento, para os sentimentos. Mudanças no mundo comercial, evidenciam técnicas de inovação, visando atender as demandas globais. Ao mudarmos a visão, busca-se questões emocionais, valores e atitudes, que motivam o processo de negociação, bem como, o elemento humano, profissional, e como individuo, mantendo a responsabilidade e dando a importância devida aos clientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do estudo foi elaborar um plano de negociação para uma empresa industrial do segmento de móveis, a partir do estudo qualitativo e amostra apresentada por uma empresa situada no município de Seara-SC. Os resultados obtidos evidenciam técnicas relativas a gestão de custos, gestão comercial, psicologia organizacional, administração de materiais e

patrimônios, sistemas de informação e metodologia. A partir do estudo justifica-se a viabilidade de implantar melhorias no plano de negócios para empresa comercial do segmento de móveis visando o crescimento e fortalecimento do ramo, ressaltando sua viabilidade.

Desta forma foi implantada melhorias no layout da empresa, que realiza a fabricação de móveis projetados além da customização diferenciada, para projetar conforme a preferência dos clientes. Visado que cada vez mais os consumidores estão exigentes quando a qualidade, bom atendimento, projeto exclusivo e sem falhas.

A móveis De Prá Ltda, foi constituída por familiares, por dois sócios, a empresa já está a 23 anos no mercado, está localizada na Rua Sétimo Casarotto, 44, Centro – Seara-SC, com atuação em todo o Sul do país.

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

## REFERÊNCIAS

ABIPA **Associação Brasileira da Indústria de Painéis de Madeira**. São Paulo, 2008.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia**. São Paulo, 2010.

BARCARO, Andrea. **Os processos de uma empresa de moda. In: SORCINELLI, Paolo. Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias**. Senac: São Paulo, 2008.

BLAZUS, A; HORA, A. B.; LEITE, B. G. P. **Panorama de mercado: painéis de madeira**. Rio de Janeiro, 2010.

CAIÇARA, Junior, Cícero, **Sistemas integrados de gestão- ERP: uma abordagem gerencial**, Curitiba: InterSaberes, 2015.

CASAS, Renato. **Alternativas para aumento de vendas**. São Paulo, 2005.

CESAR, Gilson. **Procedimentos Internos**. São Paulo, 2017.

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



CORREIA, T. **Contribuições da análise do comportamento no contexto organizacional.** ADM News 15 de abril de 2014.

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1992

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores – Integrando Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCISCHINI, Paulino, **Administração de materiais e do patrimônio,** São Paulo- SP, 2014.

GLENN, S. S., & Mallot, M. A. (2005). **Complexidade e Seleção: Implicações para a Mudança Organizacional.** Santo André: ESETec.

HEFLO. **Página inicial.** Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/> Acesso em agosto 2017, 22:08.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Estudo do mercado potencial para móveis no Brasil.** São Paulo, 2011.

JUNIOR et al. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas.** São Paulo, 2010.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP Editora Ltda, 1988.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P.. **Sistemas de informação gerenciais.** 5. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACADAR, B. M. **A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis.** Porto Alegre, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo, 2000.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo. 2009.

MOURA, Herval da Silva. **O custeio por absorção e o custeio variável: qual seria o melhor método a ser adotado pela empresa.** Bahia, 2005.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da Produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba, 2007.

PINK, Daniel. **Drive, A Surpreendente Verdade Sobre Aquilo que nos motiva.** Estrela Polar. Portugal: 2011.

POLLONI, Enrico. G. F. **Administrando sistemas de informação,** São Paulo: futura, 2000.



- POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo, 2007.
- REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo:2008.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013.
- SANTOS, Welinton dos. **Técnicas de negociações como fator estratégico**. São Paulo, 2009.
- SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos, **Gestão de custos para a tomada de decisões**, Curitiba- PR, 2013.
- SEBRAE. **Cenário de sustentabilidade no uso de matérias primas**. Brasília, 2015.
- SILVA, Narbal, **Psicologia organizacional**. Florianópolis, 2014
- SUZANO, Márcio Alves. **Administração da produção e operações com ênfase em logística**, Rio de Janeiro: Interciência, 2013.
- TEIXEIRA, Luiz. **Estatísticas Econômicas do Brasil**. São Paulo, 2012
- TODESCHINI. **Gestão industrial**. São Paulo, 2016.
- VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo, 2000.