

PLANO DE NEGOCIAÇÃO PARA UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL DO SEGMENTO METAL MECÂNICA¹

André Luiz Simon¹; Fabiane Souza Machado²; Mauricio Bordin²
Paulo Padilha dos Santos; Anderson Aquiles Viana Leite; Hevandrus de Carlon Wallerius³

RESUMO

A globalização instituiu novas premissas, ou seja, informações, ideias ao mercado de trabalho e estabeleceu necessidades de obter aperfeiçoamento pessoal e profissional, e especialmente aqueles que por força da posição estratégica estão em contato ou permutam em outras culturas, terão que construir uma percepção sobre essas culturas e ampliar a forma de comportamento quando inserido nelas. A negociação abrange lados opostos e interesses, muitas vezes, contrários. O importante é que o negociador acompanhe e coordene as negociações com resultados satisfatórios para todos. Toda negociação bem-sucedida demanda um plano de ação, que deve conter um objetivo a ser atingido. Com a intenção de alcançar o objetivo, é necessário planejar qual é a estratégia e como desenvolvê-la para se atingir o sucesso. Saber negociar é um fator essencial para o sucesso de qualquer organização, e que está presente em todos os departamentos, desde os setores mais simples aos mais complexos. Portanto, em tempos de alta competitividade, negociações eficazes em toda organização representam a diferença para o sucesso. Para uma organização alcançar vantagem competitiva, deve desempenhar suas atividades a custos menores do que a concorrência, de forma diferenciada, levando seus compradores pagar mais caro pelo produto ofertado, pois compradores estão em busca de produtos e serviços de qualidade, afim de satisfazer suas necessidades e desejos. A investigação tem um caráter descritivo com abordagem de análise qualitativa, onde se utilizou a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico. Por meio dos resultados obtidos, será possível analisá-los, e verificar quais deram respaldo ao trabalho e ampliaram os conhecimentos sobre o processo negociação e a sua importância nas organizações.

Palavras-chave: Negociação. Organização. Planejamento. Custos.

1 INTRODUÇÃO

A indústria em estudo produz itens de valor agregado, e tem sua produção comandada pela produção em massa, ou seja, todos os produtos são produzidos em quantidades demasiadamente grandes. Como o tipo de produto possui características bem distintas entre seus itens e o mix de produção não é estável ao longo do ano, é frequente a existência de diferentes cenários para a programação da produção. Como exemplo, a variação do tamanho

¹ Atividade desenvolvida ao longo de 2017/2, no curso de Administração.

² Acadêmicos do curso de Administração da UCEFF. E-mail: simonluizandre@hotmail.com; fabysouzamachado@hotmail.com; mauriciobordin@bianchidistribuidora.com.br.

³ Orientadores da pesquisa, docentes da UCEFF Faculdades. E-mail: producao@edege.com.br; anderleite1970@gmail.com; hevandruscw@hotmail.com.

das peças e do tamanho dos lotes pode produzir decisões bastante diferenciadas quanto à gestão das operações.

Com a intensificação do processo de globalização, que vem ocorrendo desde as duas últimas décadas do século XX, a economia brasileira, assim como a de outros países em desenvolvimento, precisou adaptar-se à economia mundial, passando por mudanças estruturais e institucionais, com o objetivo de aumentar as oportunidades de comércio, investimento e integrar-se na economia mundial em condições equitativas (COUTINHO,1998).

Segundo Porter (2004), para uma organização alcançar vantagem competitiva, ela deve desempenhar as atividades produtivas e organizacionais a custos menores do que a concorrência, ou ainda, de forma diferenciada, levando seus compradores pagar mais caro pelo seu produto. Para isso a organização deve ter uma posição competitiva no seu mercado atuante. Na busca desta posição competitiva, as organizações devem ter conhecimento acerca das estratégias vigentes no setor, aquelas praticadas por suas concorrentes. A compreensão desse fenômeno e suas interações são de fundamental importância para orientar as organizações ameaçadas de perderem sua capacidade de sobrevivência e sua posição no mercado em que atuam.

Ressalta-se que, que todos os negócios das organizações abrangem produtos ou serviços, e por trás destes, fornecedores, clientes, os quais interagem com a cadeia de entrada, transformação, processamento e saídas do produto final ou prestação de serviço. Trata-se de uma maneira de corresponder aos desejos e atender as necessidades do cliente ou ainda reagir a uma oportunidade de mercado (CHIAVENATO, 2012). O sucesso de qualquer negócio seja uma organização industrial, comercial ou de serviços, depende de várias decisões que o empreendedor deve planejar, ou seja, o que produzir, para quem, por que, com quem, como, onde, quando, quanto e por quanto (CHIAVENATO, 2012).

Dentro do ramo comercial, diversos as dificuldades e problemas para se manter ativo no mercado. Uma das dificuldades, consiste em atender plenamente a satisfação dos clientes, para que as necessidades sejam atingidas, tanto dos clientes como da organização, é necessário que haja uma boa negociação (KOTLER, 2015).

Segundo Junqueira (1988) define negociação é a técnica de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses, planejar a melhor solução possível, de tal modo que os componentes envolvidos concluem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de

expressar e desenvolver toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que o resultado das contribuições individuais.

Para Wanderley (1998), entender comportamentos dos indivíduos na organização influencia o estilo do negociador perante ao outro, podendo fazer a diferença. Aquele que conhece o próprio estilo e respeita o do outro leva uma vantagem na negociação, pois, pode trabalhar seus pontos fortes e também suas fraquezas, o qual garante maiores possibilidades de sucesso.

Diante do exposto apresenta-se a questão problema de pesquisa: **Como elaborar um plano de negociação para a organização industrial do segmento metal-mecânico?** O objetivo do estudo é elaborar um plano de negociação para a organização industrial do segmento metal-mecânico. Através da gestão comercial, focando em vendas e considerando os custos de manutenção do estoque. Assim, a partir de informações coletadas na organização metal-mecânico, busca-se uma maior aprendizagem do ramo e segmento de atuação escolhido.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

A indústria no Brasil começou seus trabalhos junto com seu descobrimento no ano de 1500, de lá para cá grande parte desse tempo a indústria focou em atividades de extração e produção de alimentos. Em comparação a outros países, a história da indústria brasileira é bem recente. Somente na década de 1990, o país começou a investir em tecnologias, diversificar seus ramos de atividades e a adotar políticas de competitividade. Segundo a Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração (ABMBRASIL) hoje há um reconhecimento internacional da seriedade e da eficiência da indústria metal-mecânico brasileira, por sua competitividade, sua estrutura de produção, o domínio tecnológico e o baixo custo de fabricação de seus produtos.

Para compreendermos melhor o ramo de atuação do setor metal-mecânico, também precisa-se entender a importância dos ramos de suinocultura e avicultura do país, que são alguns dos principais mercados para quem as indústrias produzem e vendem seus produtos. O Brasil é o quarto maior produtor e exportador de carne suína do mundo e segundo dados do ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a tendência é que até 2019 haja um incremento de 4,9% na produção.

De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Organizações (SEBRAE), atualmente, os três estados da região sul do Brasil, são os três maiores produtores

nacionais. No entanto, com o aquecimento do mercado, a tendência é que haja um crescimento na produção das outras regiões. A carne suína segue gerando bons resultados ao mercado catarinense.

De janeiro a julho de 2017, foram 162,3 mil toneladas exportadas e as receitas passam de US\$ 385,4 milhões, 36% a mais do que o faturamento no mesmo período de 2016. Santa Catarina é um grande exportador de proteína animal e seu grande diferencial está na sanidade do rebanho. Os números foram divulgados pelo ministério da Indústria, Comércio exterior e serviços e analisados pelo Centro de Socioeconômica e Planejamento Agrícola (CEPA/EPAGRI).

Os números do setor de Avicultura também não decepcionam, as exportações catarinenses de carnes de aves seguem aumentando e fecham o mês de julho com alta de 7,6% no faturamento. Principal produto na pauta de exportações de Santa Catarina, os envios de carne de aves geraram uma receita de US\$ 164,4 milhões no último mês com 93,9 mil toneladas vendidas para o exterior, 13,7 a mais que junho. Os números foram divulgados pelo ministério da Indústria, Comércio exterior e serviços e analisados pelo Centro de Socioeconômica e Planejamento Agrícola (CEPA/EPAGRI, 2017).

De acordo com dados do Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico, em 2014, o PIB da metalurgia totalizou cerca de US\$ 34,3 bilhões participando com 1,5% do PIB brasileiro e 5,6% do PIB da indústria. As exportações de produtos da transformação dos metálicos (incluídos os compostos químicos), em 2014, totalizaram US\$ 19 bilhões, com aumento de 8,4%, e importações de US\$ 11 bilhões, mantendo o superávit de US\$ 8 bilhões.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo exhibe referenciais teóricos que argumentam os tópicos de Psicologia Organizacional, Gestão Comercial, Gestão de Custos, Administração de Materiais de Patrimônio, e Sistemas de Informação. Estes tópicos irão apresentar embasamento teórico necessário para argumentar a elaboração de um plano de negociação no setor metal mecânico.

3.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Motivação e desempenho da equipe

A evolução das relações de trabalho, entre indivíduos e organizações, proporcionou novas formas de pensar a atuação profissional. Agir sozinho pode limitar o crescimento do indivíduo ou sobrecarregá-lo. A necessidade de somar esforços, por meio da convivência, pode facilitar este vínculo – indivíduo e organização – e melhorar as parcerias entre grupos e setores. Pois, obter desempenho competitivo e realização pessoal e profissional é objetivo dos trabalhadores. A conduta individual, bem como, da organização, determina a qualidade de vida no trabalho (SPECTOR, 2006).

Em um cenário de constantes transformações, onde o capital humano se torna cada vez mais relevante para o alcance de metas e objetivos, o talento individual e a capacidade de adaptação, são vistos como fatores competitivos neste mercado de trabalho globalizado. Vale salientar que as organizações vivem na busca incessante de novas formas para gerenciar o seu capital humano. Tal preocupação se deve ao fato de que as organizações passaram a exigir postura diferenciada de seus gestores, além de delegar atividades e acompanhar resultados, o gestor deve se preocupar com o bem-estar e satisfação da sua equipe, e ainda transmitir os valores da organização para que consigam trabalhar ao encontro dos objetivos da organização (ROBBINS, 2005).

A busca pela satisfação no trabalho, tem sido um dos elementos decisivos em aceitar determinado cargo. Os indivíduos não estão somente preocupados em receber salários, mas, anseiam por serem satisfeitos seus desejos e ambições em níveis mais elevados. Durante esta trajetória, o indivíduo este ser passa por diversos estágios, desenvolvendo variados comportamentos que definem sua postura influenciando suas relações na sociedade. Os comportamentos aprendidos na infância motivam a conduta do adulto. Esses comportamentos podem ser classificados como fatores psicológicos, tanto pela herança genética ou, podem ser desenvolvidos, de acordo com as situações vivenciadas no meio em que o indivíduo está inserido (MINICUCCI, 2015).

Assim, como a atuação do gestor, o bom desempenho do colaborador é fundamental para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização. Porém, exigir a produtividade e o empenho do colaborador fica muito difícil quando ele não recebe motivação e inspiração suficientes por parte de seus superiores. A motivação é o sucesso de uma organização, o desempenho do negócio depende do quanto os colaboradores estão afinal, dispostos a fazer pelo trabalho, estimulados a encontrar maneiras de solucionar problemas, superar desafios

trazidos pelas mudanças, atingir metas, enfim, ampliar a performance profissional (NEWSTROM, 2008).

Entretanto, manter os colaboradores motivados é uma tarefa bastante desafiadora, aos gestores de uma organização. Para tanto, é fundamental criar um ambiente no qual os indivíduos encontrem motivos, significativos, para que seus objetivos pessoais vão ao encontro dos objetivos organizacionais, e compreenda que o crescimento do negócio resulta no seu crescimento individual (BERGAMINI, 2009).

A valorização dos colaboradores visa assegurar a excelência e a qualidade na gestão de uma organização. É fundamental criar relações com colaboradores e dispor de condições para que eles realizem o trabalho, aumentando a sua produtividade e o seu comprometimento com as atividades as quais realizam. Definir claramente os cargos e responsabilidades dos colaboradores, a participação de cada um e promover a sinergia do trabalho em equipe, no conjunto da organização. Estabelecer e implantar um plano de cargos e salários e um programa de metas para o colaborador, com base no plano estratégico da organização e nas competências de cada pessoa. Assim, é possível definir qual a participação de cada um nas estratégias gerais da organização (SPECTOR, 2006).

Investir nas habilidades e conhecimentos dos colaboradores e entender as suas competências auxilia no desenvolvimento de suas atividades diárias, como forma de garantir a eficiência e o bom trabalho em equipe. Promover programas de capacitação e desenvolvimento com base em um plano de cargos e salários, e nas metas estipuladas pela organização (BERGAMINI, 2009).

A motivação ainda é o desafio para as organizações, pois é o combustível que faz os indivíduos funcionar dentro da organização. Por meio da motivação ocorrem melhorias nos processos internos, dos produtos, envolvimento e comprometimento e torna os indivíduos mais eficientes e possui maior facilidade de trabalhar em equipe. Portanto, motivar os indivíduos que estão envolvidas em um determinado trabalho é uma maneira muito eficiente de se chegar a um objetivo. Indivíduos motivadas tendem a ser mais criativas e produtivas, superando com maior facilidade qualquer tipo de dificuldade. Como a motivação está diretamente relacionada com as necessidades e desejos dos indivíduos, sua importância cresce à medida que ocorre um aumento no nível educacional e há uma melhoria na qualidade de vida de um determinado indivíduo, grupo ou sociedade (ROBBINS, 2005).

3.2 GESTÃO COMERCIAL

Segundo os teóricos abordados neste tópico, a gestão comercial envolve a gerência dos recursos que fazem parte da atividade comercial, toda organização inserida no mercado tem que lidar com esse lado do seu negócio, a importância desse tipo de gestão em concentrar esforços particulares na eficiência das vendas, atendimento ao cliente, logística da atividade comercial, entre outros aspectos e processos gerenciais.

Seus esforços estão concentrados em captar clientes e aumentar sua rentabilidade. A gestão comercial cabe planejar e execução das atividades de marketing e comercial. A importância desse tipo de gestão está propriamente em centralizar esforços na competência das compras e vendas, atendimento ao cliente, logística da atividade comercial, entre outros aspectos e processos gerenciais (BOECHAT,2015).

3.2.1 Aspectos do processo de aquisição de materiais

A área de compras deve estar ligada com a demanda de venda da organização, para que seja capaz de identificar o momento certo de obter os insumos e negociar os prazos de pagamentos para que a organização possa honrar seus compromissos financeiros. A gestão das contas a pagar, serve para que os gestores tenham conhecimento sobre os compromissos financeiros da organização, e caso não consigam cumprir com os pagamentos nos dias dos vencimentos, possam intermediar junto a seus fornecedores. (GITMAN, 1997).

Segundo Gitman (1997, p. 714), explica a ligação entre estoques e duplicatas a receber da seguinte forma:

O nível e a administração dos estoques e das duplicatas a receber estão intimamente relacionados. Geralmente, no caso de organizações industriais, quando um item é vendido, passa-se dos estoques para duplicatas a receber e, finalmente, para caixa. Devido à íntima relação entre esses ativos circulantes, não se deve considerar independentes as funções de administrar estoques e duplicatas a receber. Por exemplo, a decisão de conceder crédito a um cliente poderá resultar num maior nível de vendas, que só podem ser garantidas com níveis mais elevados de estoques e de duplicatas a receber.

O setor de compras da organização deve compreender de maneira ampla todos os processos da organização e do produto, para que assim possa argumentar e defender de maneira igualitária com o seu fornecedor. O setor de compras sempre deve procurar potenciais fornecedores, para que assim consiga o melhor produto com o menor preço. Assim reduzindo os custos (LIMA, 2007).

O processo de compras de uma organização envolve a atividade mais complexa. A proporção como as vendas aumenta e os estoques diminuem, a organização necessita reabastecer seu estoque. O processo correto do ciclo de abastecimento de produtos representa um cargo vital para continuação e crescimento de qualquer organização (BARKI; PARENTE, 2014).

3.2.2 Argumentação, comportamento, planejamento, controle das vendas e do pós-vendas

O processo de vendas é uma sucessão de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência de passos ou etapas depende de sete etapas, a primeira é a prospecção e a qualificação, etapa da venda em que o vendedor ou a organização detecta e identifica seus clientes. A pré abordagem, o vendedor visa conhecer e saber o máximo possível sobre um cliente, antes do contato que é feito na etapa de abordagem. A apresentação e demonstração destacam a marca e as ofertas que a organização exhibe, o tratamento de objeção que é a próxima etapa do processo compõem-se em resolver e solucionar as dúvidas, por fim o fechamento é realizado. O acompanhando é a última etapa, e uma das mais significantes, pois fideliza o cliente a comprar constante na organização (KOTLER, 2015).

Através da gestão das contas a receber os gestores detém uma base de dados onde fundamenta-se de referências utilizadas nas tomadas de decisões sobre vendas e concessão de créditos. Para assegurar o sucesso nas vendas as organizações têm necessidade de adequar um método ou ferramenta de venda de acordo com o seu produto e o cliente que deseja atingir. Segundo Lima (2007), essa arte deve conter uma linguagem próprias dos vendedores, ser alterado anualmente e atualizado de acordo com a experiência própria do negócio.

Nesse ponto, surge à política de crédito e cobrança, visando o equilíbrio financeiro da organização, ao conter os riscos de perdas com inadimplência. Antes de se executar uma venda a prazo para um novo cliente, deve ser realizada uma análise apurada e criteriosa, procurando evitar que esse crédito concedido se torne um valor que não seja pago. Essa análise tem como base o cadastro do possível cliente, a análise desse cadastro, as possíveis formas de concessão do crédito e por fim os métodos de cobrança dos créditos concedidos (HOJI, 2004).

A política de crédito e cobrança é uma ferramenta muito importante e garante a saúde financeira da organização, pois contribuem para a diminuição da inadimplência. As vendas a

prazo trazem riscos, de atrasos e faltas de pagamento, provocam despesas adicionais, porém uma grande parcela das transações comerciais é realizada a crédito (BRAGA, 1989).

3.3 GESTÃO DE CUSTOS

A contabilidade de custos nasceu da contabilidade financeira, quando se percebeu a necessidade de avaliar os estoques nas indústrias, que antes era só praticada na organização de mercantilismo. E nos dias de hoje a contabilidade colabora com outras duas tarefas importantes; que é controle e decisão nas organizações (MARTINS, 2010).

3.3.1 Classificação dos custos

Com o aumento da competitividade que vem ocorrendo na maioria dos mercados, seja industrial, comerciais ou de serviços, os custos tornam-se altamente relevantes quando da tomada de decisões em uma organização. Isto ocorre pois, devido à alta competição existente, as organizações já não podem mais definir seus preços apenas de acordo com os custos incorridos, e sim também com base nos preços praticados no mercado em que atuam (MARTINS, 2010).

Os custos de uma organização resultam da combinação de diversos fatores, entre os quais a capacitação tecnológica e produtiva no que diz respeito a processos, produtos e gestão; o nível de atualização da estrutura operacional e gerencial; e a qualificação da mão de obra (MEGLIORINI, 2012, p. 01).

O custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos (MARTINS, 2010, p. 37).

Todos os gastos ocorridos na organização são custos (mão de obra, a matéria prima, energia elétrica, depreciação, etc.). E como esses, são apropriados aos produtos, é preciso classificar quais os custos diretos e os indiretos (MEGLIORINI, 2012).

Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes para adequada gestão financeira de uma organização. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação do ativo no total de investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental a administração financeira dos estoques (ASSAF NETO, SILVA, 2008).

Custos diretos são os custos apropriados aos produtos conforme o consumo e os custos indiretos são apropriados aos produtos de acordo com base de rateio, que deve ter uma relação próxima entre o produto e custo (MEGLIORINI, 2012).

Outra classificação usual (e mais importante que todas as demais) é a que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. Divide basicamente os custos em fixos e variáveis (MARTINS, 2010, p. 49).

3.3.2 Controle e custeio de materiais

As matérias primas, os componentes adquiridos prontos, as embalagens e os outras matérias diretas utilizadas no processo de produção são apropriadas aos produtos ou serviços por seu valor histórico de aquisição (MARTINS, 2010, p. 116).

Todos os gastos necessários para obtenção dos materiais constituem seu custo. Considera-se que nos valores pagos quando da aquisição de materiais para a produção (frete, energia elétrica e telefone), estão embutidos tributos passíveis de recuperação, como IPI, ICMC, PIS E COFINS (MEGLIORINI, 2012).

Segundo Fenili (2015), o departamento de Materiais teria duas estratégias na busca por um alto nível de serviço:

- a) manter um alto nível de estoque, para que, sempre que uma requisição fosse efetuada, o material correspondente já estivesse nos almoxarifados da organização. O problema é que o custo de se manter estoques pode ser insuportável à organização;
- b) minimizar os níveis de estoques, garantindo, ao mesmo tempo, que as entregas de seus fornecedores externos se dessem com frequências diferenciadas e com pontualidade. Neste caso, é necessária uma grande flexibilidade do atendimento.

Diante da crescente complexidade do mercado organizacional, principalmente no que tange ao lado financeiro do negócio, o administrador financeiro não deve ficar restrito apenas aos aspectos econômicos. As decisões financeiras precisam levar em consideração a organização como um todo, uma vez que todas as atividades organizacionais possuem participação direta ou indireta nas questões financeiras da organização. Acima de tudo, os resultados financeiros de uma organização são reflexos das decisões e ações organizacionais que são tomadas, independentemente do setor responsável pela ação (MARTINS, 2003).

3.4 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO

A administração de materiais não tem como finalidade única o controle dos estoques. Esse tipo de atividade envolve principalmente a relação entre matérias-primas e o custo da organização relacionado ao armazenamento e à produção. Quando não se tem uma boa administração e controle de materiais, a organização pode correr riscos altos com a falta de matéria-Prima para a produção de seus produtos ou a falta de produtos para a distribuição para clientes (DIAS, 1995).

3.4.1 Organização do *layout* e documentação

Com o desenvolvimento geral do sistema produtivo, observado na última década, a disposição física das áreas de armazenagem foi merecedora de maior atenção. Nesse sentido, a definição do *layout* deixou de ser meramente intuitiva, e passou a ser estabelecida a partir de técnicas de visualização da dinâmica de movimentação dos materiais no armazém. Dessa forma, hoje é considerado como *layout* de um almoxarifado o arranjo de homens, máquinas e materiais, dispostos de modo que sua dinâmica possa se dar dentro do padrão máximo de economia (Viana, 2011).

O almoxarifado está diretamente ligado a movimentação ou transporte interno de cargas. Um método adequado para estocar matéria-prima, peças e produtos acabados, permite diminuir os custos de operação, melhora a qualidade dos produtos e acelera o ritmo do trabalho, e reduz acidentes de trabalho. (DIAS,1995).

3.4.2 Sistema de emissão de pedidos de compra

A carga compra é um segmento essencial, sua finalidade é suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejar e no momento certo, com a quantidade certa, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e dar o destino ao armazenamento (DIAS, 1995).

Segundo Dias (1995) um sistema adequado de compras tem variações em cargo da estrutura da organização e em cargo da sua política adotada. A área de Compras em organizações tradicionais vem a cada ano sofrendo reformulações na sua estrutura.

A seleção do número de fornecedores deverá obedecer a critérios adequados que deve ser levado em conta cada mercado fornecedor e as características do produto a ser comprado. É

preciso negociar com vários fornecedores o valor do produto para que seja definido qual forma e custo total e o mais viável no momento (FRANCISCHINI; GURGEL, 2013).

3.4.3 Sistema de conferência e documentos

Segundo Dammann (2012), existem dois tipos de conferência a quantitativa que é a atividade que verifica se a quantidade declarada pelo fornecedor na Nota Fiscal corresponde efetivamente à recebida. E a qualitativa que tem por objetivo garantir a adequação do material ao fim que se destina.

3.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Todo administrador necessita conhecer como os sistemas de informações podem fazer com que as organizações podem se tornar competitivas e mais eficientes, bem como, compreender de que maneira a tecnologia agregada aos processos tem transformado o ambiente organizacional, agilizando os processos, os quais, antes manuais, atualmente estão a cada ano tornam-se ainda mais automatizados (LAUDON; LAUDON, 2004).

3.5.1 Tecnologia da informação como ferramenta gerencial para tomada de decisão

Uma visão do cenário mundial da situação de negócios das organizações mostra que, uma mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser um ponto estratégico para as organizações. Administradores gerenciam de forma simples sem planejamento que acarretam decisões equivocadas e erradas, logo geram prejuízo para a organização e levam ao caos administrativo. Segundo Oliveira (2008), que define os sistemas de informações gerenciais como métodos utilizados para modificar dados em informações que contribuem no processo decisório da empresa.

A informação no presente momento é considerada um dos principais ativos de uma organização. Dada imensa importância, estimada com o aumento da diversificação do ambiente em que as organizações estão inseridas, foram necessárias a criação de instrumentos eficazes para a proteção da informação (BEAL, 2005). Quanto maior o avanço dos riscos que envolvem

a informação, maiores são as fraquezas dos processos de proteção nas empresas (MANDARINI, 2004).

Segundo Laudon e Laudon (2001), um sistema de informação pode ser estruturado como um conjunto de elementos que se relacionam entre si, que praticam a coleta, o processamento, armazenamento e a distribuição de informação. Processos os quais abalam e repercutem na tomada de decisão e controle da organização.

Se dentro de uma organização os indivíduos se organizam em grupos fechados, e não buscam trocar informações entre si, então a implantação do sistema terá a aceitação necessária. Novas regras organizacionais e sistemas de recompensa devem ser definidos para que os atores organizacionais mudem o seu comportamento e suas estratégias anteriores, e percebam que o novo sistema será bom negócio tanto para organização quanto para as pessoas (BERGAMINI, 2009).

Para Spector (2006) os fatores de resistência à mudança resultam da análise do comportamento e das motivações individuais, barreiras poderão se estender em toda a organização quando alguma pretensão de se implantar a mudança é levantada. As reações de resistência destacam-se pela resistência à perda de privilégios instituídos, dificuldade em aceitar a mudança de hábitos adquiridos, incerteza dos efeitos da mudança na segurança dos postos de trabalho conquistados ao longo de anos, perda de poder e alterações nas distâncias hierárquicas.

Segundo Caiçara Junior (2015), ante de iniciar o projeto de desenvolvimento de um novo sistema, realiza-se estudos de viabilidade, levantamento das informações, incluindo sua implantação e até seu desaparecimento. Existem diversas metodologias para o desenvolvimento de sistemas de informação, o ciclo de vida de um projeto de sistema é o modo como o projeto é desenvolvido na organização, e é uma maneira simples para que qualquer pessoa da área de desenvolvimento de sistemas possa interagir com o projeto a ser desenvolvido.

O ciclo de vida ou processo consiste num conjunto de fases sequenciais, cada uma delas com tarefas bem definidas e nas quais participam pessoas com responsabilidades atribuídas e com diferentes competências (CAIÇARA JUNIOR, 2015).

As organizações interagem com o ambiente no qual estão estabelecidas, em constantes adaptações buscam adequar-se as necessidades da sociedade. Com os avanços da tecnologia e o contínuo acesso a informação, está exigindo cada vez mais uma definição do papel social das empresas e favorecendo o desenvolvimento de um modelo de gestão focado em práticas de ética e de responsabilidade social. Neste novo contexto social o desenvolvimento da tecnologia,

transmissão de conhecimentos, são pontos chaves na definição da inclusão digital, fenômeno que modificou a organização e comunicação da sociedade. Comportamento ético do profissional ao manusear informações e, ao mesmo tempo, ter em mente o direito à privacidade do ser humano serão o diferencial na sua conduta (ASHLEY,2006).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Demo (1987) a metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Nesta pesquisa, o método científico utilizado é o indutivo: Utiliza-se da indução. Segundo Marconi e Lakatos (2003), indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusão cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

O nível de pesquisa utilizado classifica-se como descritiva. Existem diferentes níveis de pesquisa. Para que se possa desenvolver um trabalho científico preciso conhecer esses níveis, definindo o que se entende por cada um deles (GIL, 2010).

Com relação ao delineamento, este estudo classifica-se como Estudo de Campo: Semelhante ao levantamento, porém, com mais profundidade e flexibilidade, utiliza-se e entrevistas, questionários, mais principalmente observação (GIL, 2010), é realizado no local onde os fatos estudados ocorrem.

O instrumento utilizado na coleta de dados é a entrevista: Que permite um estreito relacionamento entre pesquisador e pesquisado, as entrevistas podem ser estruturadas (com um roteiro fixo inalterável), não-estruturadas (sem roteiro, apenas um tópico motivado) ou semiestruturadas (com um roteiro flexível). É necessário ter um roteiro para que no momento em que elas estejam sendo realizadas as informações necessárias não deixem de ser colhidas. A entrevista foi realizada com a administradora no mês de setembro. O roteiro da entrevista consta informações sobre a contabilidade, gestão.

A técnica de análise e interpretação dos dados utilizados é qualitativa. Para a análise e interpretação dos dados, Gil (2010) destaca as seguintes técnicas: estabelecimentos de categorias, codificação, tabulação, análise estatística dos dados, inferência de relações causais e interpretação de dados.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A entrevista realizada na organização, localizada no bairro palmital em Chapecó, no mês de agosto de 2017, com o gerente de produção da organização. Sendo uma organização do tipo de sociedade LTDA, do regime tributário lucro real, atua há 38 anos no mercado em todo território brasileiro e também no Mercosul. Possui como principais clientes as agroindústrias e integrados desta, e disponibiliza equipamentos para avicultura e suinocultura. A estimativa de crescimento para os próximos dois anos é de 10%.

A administração atual conta com dois sócios, e possui 70 colaboradores em vários setores organização. A atração e seleção de possíveis colaboradores é por meio de análise de currículos e entrevistas. A descrição e análise dos cargos, não está definida. A integração de novos colaboradores, é realizada um momento de socialização, onde são repassadas as informações necessárias da organização, bem como, normas e procedimentos internos.

A divulgação dos produtos e serviços ofertados e realizado em rádios da cidade e em feiras através de exposição dos equipamentos e catálogos, do qual a organização participa. Suas vendas são efetuadas à vista ou boleto bancário, porém nas vendas à vista existe diferenciação nos preços. A política de formação de preços e baseado no custo método mark-up, que é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda. Os impostos pagos pela organização são ICMS, PIS e CONFINS, sendo que ICMS mais sobrecarrega a organização.

Em relação ao sistema de aquisição de matérias primas necessárias para andamento das atividades da organização, a organização utiliza o sistema de ERP. A tomada de decisão ao comprar seus insumos, seus pedidos são realizados em carteira, o qual é um sistema avançado para acolher as necessidades organizações de grande, médio e pequeno porte. Através dele é possível administrar com eficiência os processos realizados.

Com a modernização e o aprimoramento cada vez maior das condições tecnológicas que temos nos dias de hoje, podemos ter redução do estoque sem que o mesmo comprometa nosso atendimento. Porém, muitas negligenciam o fato deste risco estar diretamente relacionado também às condições de armazenamento e conservação à que estão submetidas no estoque. Diante do exposto, será apresentado a proposta de redução de custo de estoque de motores elétricos e ventiladores. Para reduções sustentáveis é focar as variáveis de entrada. Mas lembre-se, o objetivo principal da organização é maximizar lucros a longo prazo. Qualquer tentativa de reduzir o estoque deve estar em harmonia com este objetivo.

5.1 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO COMERCIAL ESTUDADA

Diante da concorrência organizacional há uma grande demanda das organizações e a interação da área de suprimentos, surge como possível diferencial competitivo. Uma área comercial bem desenvolvida, e qualificada fará uma grande diferença nos resultados da sua organização, pois é por meio desses colaboradores que o cliente sentirá ou não confiança na marca, para tomar suas decisões.

Com a concorrência cada vez mais acirrada entre as organizações, estas estão sempre em busca de características que as diferenciem no mercado. O sucesso e a lealdade de clientes são resultantes de uma postura proativa e autêntica da marca. O produto é considerado a variável mais importante dos 4 P's do Marketing, por garantir as atividades da empresa e ser o que proporciona o lucro contínuo da organização. Uma empresa pretende oferecer algo diferente e melhor, para que o consumidor prefira o seu produto e até mesmo pague um preço mais alto por ele. É a forma como o fornecedor deve decidir como disponibilizar suas mercadorias ao mercado-alvo. Tendo opções, vende-las diretamente com vendedores internos ou por meio de intermediários. A distribuição apresenta vários desafios e as empresas reconhecem que suas escolhas de distribuição estabelecem um compromisso razoavelmente longe que terão que sustentar mesmo com o surgimento de novos canais e mais atraentes.

No cenário econômico atual, marcado pela globalização e pela alta competitividade em que vivemos, toda área de uma determinada organização tem a sua importância, pois não pode haver nenhum desperdício ou perda financeira. Há, porém uma área que, devido ao seu amplo campo de atuação, tanto interno quanto externo à organização, destaca-se por sua relevância. No constante desafio por reduzir custos e aumentar a lucratividade, muitas organizações já possuem a área de logística, em decorrência da inabilidade de outros setores da organização em fornecer números adequados para o correto gerenciamento dos custos logísticos.

A organização estudada, dispõe de frota própria para distribuição das mercadorias com o produto montado, e também de transportadoras terceiras para entrega da mercadoria, quando o mesmo será montado no local de instalação. Em relação as condições de pagamento e fretes, depende da negociação de venda acordada entre cliente e vendedor. Estudo de mercado e tendências são fatores relevantes para tomada de decisão na compra de matéria prima e venda de produtos, além disso têm o auxílio de ferramentas de informação como banco de dados.

A todos os candidatos passam pelo processo de seleção coordenado por área específica e apropriada para contratação. Depois de selecionado o colaborador, o mesmo realiza o processo de integração e treinamento para iniciar as atividades, além de ser acompanhado pelos colegas de trabalho e pelo superior imediato da área. Mas é preciso se mostrar interessado, disposto a aprender uma nova carreira, ser dinâmico e espontâneo, saber trabalhar com pessoas e estratégia de metas.

5.2 DESCREVER O *LAYOUT* ATUAL DO EMPREENDIMENTO

Conforme Santos (2004), brainstorming é o método conhecido como “tempestade de ideias”, sendo utilizado para potencializar a geração de ideias por um grupo de pessoas. Essas ideias podem permanecer relacionadas com as causas ou soluções de um problema, criação de produtos ou inovações e definições de estratégias da organização.

Em um mercado globalizado como o atual e caracterizado por uma acirrada competição entre empresas, torna-se cada vez mais necessário articular conceitos, métodos e técnicas relacionadas ao sistema de produção tendo como objetivo principal melhorar as organizações de maneira contínua e sistêmica no sentido de incrementar a competitividade das mesmas.

O projeto logístico de layout é amplamente aplicado nos mais diversos setores de atuação do mercado e tem grande influência na movimentação de materiais, no tempo de deslocamento e interfere diretamente na produtividade de um empreendimento. Dentro de uma operação produtiva o arranjo físico é uma das características mais evidentes e preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação. Mudanças relativamente simples na localização de uma máquina ou dos produtos numa fábrica podem afetar o fluxo de materiais e pessoas por meio da operação. Isso, por sua vez, pode afetar os custos e a eficácia geral da produção.

5.2.1 Fluxo de materiais e tipo de *layout*

A organização é composta por quatro galpões, desde a área administrativa, recebimento, armazenamento e produção. A aquisição e entrada de materiais no estoque ocorre por meio de nota fiscal de compra depois de realizadas as cotações, a fim de proporcionar a melhor aquisição levando em consideração qualidade, custo e benefício. O estoque se localiza dentro da loja, e toda matéria prima passa pelo setor de recebimento para entrada e digitação da nota fiscal, onde

estará armazenado, a má disposição dos produtos expostos ou em excesso dificulta a circulação, criando obstáculos, gerando riscos de acidentes aos colaboradores e até perda do material.

A distribuição de mercadorias e armazenagem da organização, a madeira prima maior e armazenada fora do setor do almoxarifado, gerando facilidade no manuseio deste, porem dificuldade na realização de manobras e utilização da matéria prima. Todos esses fatores impactam negativamente e podem ocorrer desperdícios de tempo, recursos financeiros.

5.2.2. Desenvolver planilhas de custos de manutenção dos estoques (mínimo e máximo), capacidade de giro da mercadoria

Embora algumas pessoas ainda acreditem que negociar significar ganhar e obter vantagem sobre o seu interlocutor, o que consiste de um resultado que não demonstra futuro, somente para questões imediatistas, onde não consegue ganhar a fidelidade e confiança do cliente, sem haver assim, uma boa divulgação dos serviços ou produtos oferecidos.

O gerenciamento dos estoques, uma das questões mais antigas da administração, ainda desperta muito interesse, seja no dia a dia das organizações e também no meio acadêmico. As questões principais no gerenciamento de estoques, sejam em grandes cadeias, sejam em uma organização isolada, continuam sendo quando e quanto repor levando em conta as possíveis variabilidades tanto no suprimento quanto na demanda. O insumo analisado neste estudo, o Ventilador 3 Pás a organização efetiva a compra da matéria prima e realiza a montagem do produto no cliente final ou na fábrica, dependendo da negociação. Os insumos utilizados para fabricação e venda do ventilador, são frágil e necessitam de alguns cuidados no transporte, para que não ocorra perda de material.

O Quadro 01 apresenta a análise e previsão de vendas do período de doze meses. O estoque inicial de 10 motores e um estoque final 05 motores. O estoque mínimo de segurança e de 07 dias e a demanda media nos últimos doze meses de 181 Ventiladores 3 Pás. O estoque médio e estoque máximo giram em torno de 20 e 135 peças por mês. O ponto de pedido e 128 e dias uteis para entrega da mercadoria pelo fornecedor e de 20 dias.

Quadro 01 - Análise e previsão de vendas atual

CÓDIGO :	1.334.015	PRODUTO :	Ventilador 3 Pás	DIAS ÚTEIS DO FORNECEDOR	20	TR. TEMPO DE REPOSIÇÃO MÊS	0,67	DEMANDA MÊS	181	PONTO DE PEDIDO :	128,06
MÊS	ESTOQUE INICIAL	ENTRADAS	SAÍDAS	ESTOQUE FINAL	ESTOQUE SEGURANÇA E MÍNIMO	ESTOQUE MÉDIO	ESTOQUE MÁXIMO	MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUE (GIRO - MÊS)	PERÍODO DE ANÁLISE MESES	ATENDIMENTO A DEMANDA EM DIAS (COBERTURA)	
JAN	10	245	250	5	7,50	20,00	135,56	108,50	12,00	3,32	
FEV	5	150	145	10							
MAR	10	90	85	15							
ABR	15	70	75	10							
MAI	10	50	45	15							
JUN	15	50	40	25							
JUL	25	50	40	35							
AGO	35	60	40	55							
SET	55	100	100	55							
OUT	55	400	450	5							
NOV	5	450	450	5							
DEZ	5	450	450	5							
TOTAL	245	2.165	2.170	240							

MÊS	ESTOQUE INICIAL	ENTRADAS	SAÍDAS	ESTOQUE FINAL
JAN	10	245	250	5
FEV	5	150	145	10
MAR	10	90	85	15
ABR	15	70	75	10
MAI	10	50	45	15
JUN	15	50	40	25
JUL	25	50	40	35
AGO	35	60	40	55
SET	55	100	100	55
OUT	55	400	450	5
NOV	5	450	450	5
DEZ	5	450	450	5

Fonte: Dados Pesquisa (2017).

O segundo insumo analisado neste case, o motor 1.5 CV, parte integrante do item abordado no parágrafo anterior. O Quadro 02 apresenta a análise e previsão de vendas do período de doze meses. O estoque inicial de 10 motores e um estoque final 05 motores. O estoque mínimo de segurança e de 07 dias e a demanda media nos últimos doze meses de 181 motores. O estoque médio e estoque máximo giram em torno de 20 e 135 peças por mês. O ponto de pedido e 128 e dias uteis para entrega da mercadoria pelo fornecedor e de 20 dias. Em alguns meses do ano, a organização fornecedora do Motor 1.CV não conseguir atender pedidos emergenciais, devido à grande demanda pelo produto, pois este não é exclusivo da organização aqui estudada. O gráfico apresenta, o estoque montante inicial, entradas, total de saídas do produto acabado e o estoque final respectivamente em cada mês, o qual apresenta a evolução em doze meses, no qual houve alavancagem nas vendas do motor 1.5 CV nos três últimos meses do ano. Conforme o Quadro 2, da previsão de vendas.

Quadro 2 - Análise e previsão de vendas proposto

CÓDIGO :	1.334.012	PRODUTO :	Motor 1.5 CV P4 110/220 V Monof		DIAS ÚTEIS DO FORNECEDOR	20	TR. TEMPO DE REPOSIÇÃO MÊS	0,67	DEMANDA MÊS	181	PONTO DE PEDIDO :	128,06
MÊS	ESTOQUE INICIAL	ENTRADAS	SAÍDAS	ESTOQUE FINAL	ESTOQUE SEGURANÇA E MÍNIMO	ESTOQUE MÉDIO	ESTOQUE MÁXIMO	MOVIMENTAÇÃO DE ESTOQUE (GRO - MÊS)	PERÍODO DE ANÁLISE MESES	ATENDIMENTO A DEMANDA EM DIAS (COBERTURA)		
JAN	10	245	250	5	7,50	20,00	135,56	108,50	12,00	3,32		
FEV	5	150	145	10								
MAR	10	90	85	15								
ABR	15	70	75	10								
MAI	10	50	45	15								
JUN	15	50	40	25								
JUL	25	50	40	35								
AGO	35	60	40	55								
SET	55	100	100	55								
OUT	55	400	450	5								
NOV	5	450	450	5								
DEZ	5	450	450	5								

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ESTOQUE INICIAL	10	5	10	15	10	15	25	35	55	55	5	5
ENTRADAS	245	150	90	70	50	50	50	60	100	400	450	450
SAÍDAS	250	145	85	75	45	40	40	40	100	450	450	450
ESTOQUE FINAL	5	10	15	10	15	25	35	55	55	5	5	5

Fonte: Dados Pesquisa (2017).

O aumento nas vendas nos meses de outubro a dezembro ocorre em decorrência da estação do ano, sendo que nestes respectivos meses as granjas (Aves e Suínos) aumentam a demanda por este produto, para refrigerar e manter a temperatura dos galpões adequada e confortável para os animais.

5.3 O PLANO DE NEGOCIAÇÃO

O plano de negociação busca atender os desejos e necessidades do cliente por completo, desde a abordagem inicial até o pós-venda, ou seja, reunir argumentos e informações, controlar a ansiedade em busca do melhor negócio. Ao iniciar as negociações o gestor consegue ter o controle de onde as coisas irão e não ficar a favor do que o seu cliente decide. Começar a negociar também pode ajudar o gestor a não ser cercado pela pressão dos clientes para praticar preços abaixo do mercado.

O objetivo das negociações é chegar a um acordo formal por escrito, não apenas perder tempo conversando ou tentando convencer gestores, vendedores ou demais pessoas sobre o assunto em questão. Desde a primeira etapa em que for realizada a proposta, deixe claro que ela se refere a um documento que está sendo criado na frente do cliente. Este inclui todos os pontos do acordo firmado entre as partes da negociação e se torna real para o cliente em potencial. Negociar em primeiro lugar para, depois formalizar o que foi negociado acrescenta tempo desnecessário a uma transação. Mas, caso o gestor construir o seu acordo por escrito, ao

passo em que ele negocia, o mesmo está preparado para solicitar a assinatura do cliente, e formalizar a decisão de compra (BOECHAT, 2015).

Dentro de um ramo comercial, diversos são os problemas e as dificuldades para se manter ativo no mercado. Uma das dificuldades, consiste em atender plenamente a satisfação dos clientes, para que as necessidades sejam atingidas, tanto dos clientes como da organização, é necessário que haja uma boa negociação. Negociar consiste na aceitação de ideias em busca de um bom resultado que possa agradar as duas partes envolvidas na negociação.

Não mantenha rigidamente sua posição, mas sim persiga e defenda firmemente seus interesses. Tenha como alvo a satisfação. Ajude o outro negociador a sentir-se satisfeito. Não confunda interesses básicos com posições: A posição é o que ele diz que quer; o interesse básico é o que ele realmente precisa obter (JUNQUEIRA, 1986).

O poder no ato de negociar é determinado pela habilidade de influenciar pessoas ou situações, não abusando de autoridade, para não prejudicar o êxito no resultado. Sendo assim a organização negocia, conforme o seu cliente, onde mora e capacidade de comercialização. É muito importante que a mesma conheça bem o cliente em vários aspectos para que se tenha uma negociação coerente e ambas as partes tenham seus benefícios.

O plano de negócio apresentado no presente trabalho são dois produtos muito importantes e comercializados em várias cidades no interior. São os ventiladores e o motor 1.5 CV esses produtos citados é preciso estar num lugar organizado dentro do estoque para que facilite a produção e que de uma planejada até o cliente final.

Dentro do processo de negociação verifica-se que existem diversas formas de serem implantados e realizados, cabendo a organização utilizar o que mais esteja adequado as suas necessidades e condições financeiras, buscando através deste, enquadrar na organização, profissionais que sejam voltados para o anseio da organização priorizando assim, conhecimento e habilidades no desenvolvimento das negociações, demonstrando incentivos que disponibilizem maior dedicação aos serviços prestados.

5.3.1 Técnicas de vendas aplicadas, mediante a motivação da equipe e liderança

Segundo Las Casas (2005), o plano de vendas é um documento descrito, no qual constam os tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da organização,

que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado. E para estimar o potencial de mercado ou de vendas alguns métodos são importantes:

Projetar as vendas da organização no período; projetar a fatia de mercado da companhia ou vendas; estimar a receita, os custos e o lucro; fazer a previsão dos investimentos necessários para o plano; fazer a previsão do retorno ao investimento.

Para alcançar os objetivos e metas a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem da análise do ambiente, onde se determinam oportunidades e ameaças do mercado e também da organização, observando-se também os pontos fortes e fracos para aproveitamento das oportunidades ou proteção quanto as ameaças detectadas.

A organização possui catálogos de seus produtos, anúncios nas rádios locais, participam de feiras onde colocam seus produtos para demonstração e suporte técnico. A mesma possui vários representantes em todas as regiões do estado, e é pago 10% sobre a venda de qualquer equipamento. Em algumas situações é instalado os equipamentos para teste por um tempo, para trabalhar o desempenho de seus colaboradores. A técnica de vendas depende de cada vendedor explorar seu potencial de negociação com o cliente, sempre de acordo com as estratégias e metas da organização. A mesma não oferece nenhuma premiação para quem vende mais.

O líder deve ter certos traços de personalidade. Entre eles destacam-se o entusiasmo e o otimismo como fatores de liderança. O entusiasmo é importante fator para motivação, pois os subordinados tendem a seguir o comportamento do líder. Em virtude disso o gerente deve sempre procurar bons exemplos. Se ele não transmitir entusiasmo, não poderá exigir entusiasmo, uma equipe desmotivada, pouca coisa fará. Da mesma forma otimismo gera otimismo, e na área de vendas o otimismo é uma qualidade essencial ao vendedor. Sem ele não existem condições para superar as dificuldades encontradas no dia a dia do seu trabalho.

A organização tenta sempre manter não só os vendedores, mas todos os colaboradores sempre motivados para desenvolver um bom trabalho entre os setores e equipe. É feito jantares com os colaboradores e representantes e até os fornecedores, também se tem vários times de futebol que estão sempre interagindo com outras parcerias com a JBS, BRF E AURORA.

5.3.2 Normas de procedimentos de suprimentos. Ética nas compras

O Setor de Suprimentos é responsável por suprir as necessidades de seus clientes, estocar e entregar produtos aos Departamentos, assegurar a qualidade, o prazo, o menor valor de aquisição, a quantidade necessária e a qualificação do fornecedor.

Os objetivos de um setor de suprimentos são vários, entre eles estão: Suprir a organização com materiais e serviços necessários; Assegurar a continuidade de suprimentos; Otimizar os custos nas compras de produtos e serviços; Proteger a estrutura de custos da organização; Monitorar as tendências do mercado; Negociar eficazmente; Administrar o estoque de forma a suprir as necessidades em tempo hábil; Manter relacionamentos cooperativos sólidos com os departamentos, fornecendo informações necessárias para assegurar a operação eficaz.

A organização sabe da importância que é ter um setor de suprimentos, por isso procura sempre desenvolver suas estratégias e planos de negociação de acordo com o que o setor tem disponível e a oferecer para os clientes. E para alcançar tais objetivos citados o setor pode ser dividido entre setor de compras, recebimento, almoxarifado ou estoque. É comum entender que a ética deve ser aplicada apenas pelas organizações, uma vez que os consumidores são sempre vítimas. Não é bem assim, existem clientes sem ética, que usam da má fé, tal como fazerem reclamações de serviços ao saberem que os mesmos não põem ser contestados pela organização que prestou o atendimento.

Cabe aos administradores terem o discernimento necessário para encontrar soluções éticas quando se depararem com circunstâncias difíceis. Também é necessário que clientes e fornecedores, acima de tudo, reconheçam a ética nos negócios e em seu relacionamento.

A organização busca trabalhar com muita transparência e cumprir com as normas exigidas. Assim sendo, é normal que cobrem o mesmo dos colaboradores, sempre trabalhar com honestidade, sendo ético e cumprindo as normas internas que a organização exige, para se ter um bom resultado final, sempre buscando o melhor para ambos os lados. E com os vendedores e representantes, a organização reforça muito a verdade e transparência, sempre negociar com o cliente falando a verdade.

A organização para manter-se atuante precisa passar por constantes mudanças, pois em um mundo de globalização, onde a tecnologia avança constantemente, onde máquinas tendem a substituir a mão de obra humana, fazendo com que a especialização e a inovação façam parte da vida de um bom profissional. Então é preciso que a organização esteja sempre inovando e motivando seus colaboradores.

5.3.3 A tecnologia da informação como ferramenta gerencial

A inquietação no ambiente empresarial, que gera um clima de incerteza para a tomada de decisões, estimula os administradores a procurarem entender de modo mais amplo as contribuições que as tecnologias podem oferecer à gestão estratégica da informação. No setor das pequenas empresas não se registra o conhecimento amplo de suas informações úteis nem de suas respectivas fontes. Assim, é importante a utilização da tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa.

O cenário de negócios, um dos bens mais valioso nas organizações é a informação. Os processos ou atividades geram informações e elas devem ser armazenadas. Existem formas conhecidas de armazenamento da informação que pode ser da maneira tradicional através do papel, pastas específicas. Onde o armazenamento de informação pode gerar uma série de problemas tais como: ocupação de espaços e manuseios de grandes volumes do mesmo, que dificulta a recuperação das informações. As formas mais modernas, através do uso da tecnologia da informação, as informações podem ser interligadas, coletadas, armazenadas e disseminadas. Nesse contexto, os dados e informações fornecem mais agilidade, menor custo, maior eficiência para utilização em grupos, possibilita novos cenários de negócios, melhores resultados nos produtos e serviços.

As organizações ao adotarem ferramentas como de processamento de informações para o processo gerencial, devem fazer um estudo amplo e detalhado mapeando as suas necessidades para decidir qual o tipo de ferramenta mais adequado para o seu tipo de negócio e ter a compreensão total de todo seu funcionamento. Entender a funcionalidade de seus recursos tecnológicos no processamento de informações com segurança, eficácia e efetividade. A partir destes pressupostos a informação processada poderá ser uma grande aliada no processo de tomada de decisões.

Na perspectiva dos gestores a nova ferramenta proporcionou uma melhoria significativa nos processos de gestão de estoque, tais como: a eliminação de ruptura de estoques, evitou a duplicidade de itens; reduziu perdas por desaparecimento físico de alguns itens do estoque; facilitou o controle do nível de estoque fornecendo informações mais precisas para sua reposição; contribuiu significativamente para a modificação do layout do estoque físico, através da criação de ruas e avenidas, que facilitam o acesso mais rápido do estoquista e agilidade nas vendas.

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado, pode-se constatar que a tecnologia da informação apresenta-se como suporte à gestão da informação na pequena empresa a partir dos seguintes aspectos: disponibiliza informações para a tomada de decisões e gerenciamento estratégico do negócio; possibilita a automatização de tarefas rotineiras; auxilia no controle interno das operações; aumenta a capacidade de reconhecer antecipadamente os problemas; pode ser utilizada como ferramenta estratégica no processo de planejamento, direção e controle.

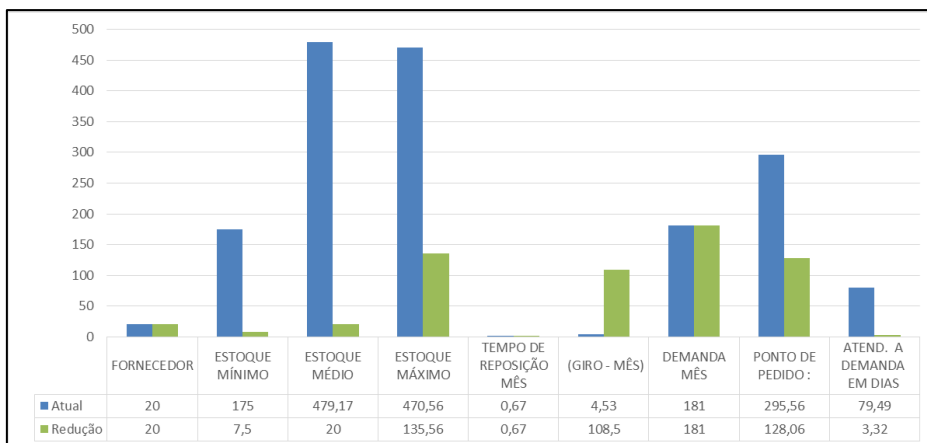
5.4 PROPOSTA DE MELHORIA DO *LAYOUT* DA ENTRADA E SAÍDA DE MATERIAIS DO EMPREENDIMENTO

Para o desenvolvimento de um projeto de arranjo físico, as análises das informações sobre o produto, quantidade, roteiro, serviços de suporte e tempo constituem os dados de entrada. O fluxo de materiais muitas vezes é o fator predominante para o arranjo físico. Para o planejamento do arranjo, determina-se a melhor sequência de movimentação dos materiais através das etapas exigidas pelo processo e da determinação da intensidade ou magnitude desses movimentos.

Além das áreas de produção, também as áreas de serviços de suporte devem ser consideradas no planejamento. Para isso é necessária uma forma sistemática para inter-relacionar as atividades de serviço umas às outras e para integrar os serviços de suporte ao fluxo de materiais. Para atingir esses objetivos, o melhor método é a carta de interligações preferenciais. A adoção de uma estratégia é uma decisão gerencial, e deve estar integrada com as metas de produção, favorecendo aumento da disponibilidade e confiabilidade dos equipamentos e máquinas, redução dos custos, aumento do faturamento.

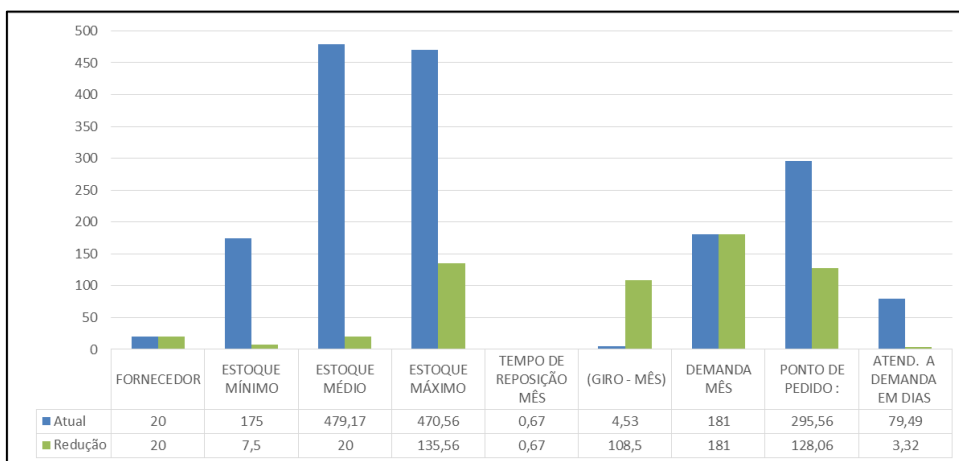
A metodologia deste projeto visa proporcionar a redução de estoques de ventiladores e motores elétricos sobressalentes e a otimização dos custos de estocagem. O case apresentado é relativo a ventiladores, motores elétricos, mas com conceitos que podem ser ampliados aos demais equipamentos.

Observando no Gráfico 01, verifica-se que a entrega de insumos e saída de ventiladores se manteve estável a demanda e o tempo de reposição do mês, porém, redução nos estoques mínimo, médio e máximo. Aumentou-se o giro mensal do estoque, fazendo com que o mesmo se renove mais vezes durante o ano.

Gráfico 01 – Comparativo entrada e saída ventiladores

Fonte: Dados Pesquisa (2017).

Observando no Gráfico 02, verifica-se que a compra e revenda do motor se manteve estável a demanda e o tempo de reposição do item no mês, porém, redução nos estoques mínimo, médio e máximo. Aumentou-se o giro mensal do estoque, fazendo com que o mesmo se renove mais vezes durante o ano.

Gráfico 02 – Comparativo entrada e saída motor

Fonte: Dados Pesquisa (2017).

Dentre as diversas possibilidades de melhorias, encontra-se a organização do ambiente de estudo do arranjo físico com o objetivo de melhorar o fluxo de materiais e pessoas e também redução de itens em estoques de forma a torná-los mais eficientes por meio de um espaço físico mais organizado, agradável e reduzir as chances de perda de insumos, e altos custos com o armazenamento de materiais.

5.5 ANÁLISE DO PLANO DE NEGOCIAÇÃO E SEUS IMPACTOS NOS INDICADORES (CUSTOS/EQUIPE/VENDAS) DO EMPREENDIMENTO

Todo material parado dentro da organização, necessita de uma local adequado para ser armazenado, dependendo do tipo e classificação e características. Diante disso, redução do estoque de materiais, conseqüentemente, redução de custos. Com a redução do valor estocado, os números e indicadores relacionados melhoraram, impactando positivamente no fluxo de caixa da organização e satisfação do cliente interno. Pode se perceber que o plano de negociação não trabalha com prêmios para os melhores vendedores, isso significa que não existe um custo excedente para a empresa nesse quesito, o que pode ser considerado uma vantagem competitiva pois reduz consideravelmente os custos variáveis da organização.

Outro ponto percebido é o bom pós-vendas realizado pela empresa, baseado na integração entre colaboradores e clientes através de esportes e jantares, assim proporcionando um clima de companheirismo e parceria entre as partes, que posteriormente implicará ao cliente um sentimento de confiança e amizade para com a empresa e seus funcionários. Mas só isso não é o suficiente, o bom suporte técnico prestado no pós-vendas, também é um diferencial da empresa, que mesmo não tendo culpa pela falha do equipamento, arca com as despesas que venham a ocorrer com o cliente, sempre trabalhando com transparência e honestidade, gerando confiança e satisfação dos clientes.

Analisando todos esses fatores, destaca-se o alto comprometimento da empresa com um trabalho sério e transparente, é prioridade de que fique claro ao cliente a honestidade e a seriedade das operações realizadas pela empresa, e a busca pela satisfação do cliente é primordial para o bom relacionamento entre empresa e cliente.

Por fim e não menos importante, no que diz respeito ao plano de negociação, entende-se que a organização achou um equilíbrio entre gastos e lucros do setor de vendas, o custo benefício está dentro dos parâmetros desejados pela organização e os negócios estão fluindo de maneira eficaz para o bom funcionamento das atividades e a obtenção de lucros, assim como a satisfação e fidelização dos clientes alvo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento do layout é indicado para qualquer empresa, de qualquer ramo de atividade. Quando se tem um bom arranjo físico, a organização consegue resultados

satisfatórios em relação à redução de custos de operação, além de aumento de produtividade e eficiência. Um arranjo físico errado pode levar a padrões de fluxos longos e confusos, estoques de materiais, tempo de processamentos longos, fluxos imprevisíveis e altos custos. Portanto, a elaboração do layout deve envolver as diversas áreas da empresa, a experiência de todos e o correto dimensionamento dos fatores diretos e indiretos de produção.

Promover a compreensão dos conceitos básicos e a metodologia usada pelas organizações na movimentação e armazenagem dos materiais, buscando aperfeiçoar todas as suas atividades. Demonstrando a importância da integração nos diversos processos e setores da empresa, tanto no ponto de vista técnico quanto econômico

No desenvolver do trabalho houveram muitas dúvidas e dificuldades, tanto na busca de informação quanto na dissertação do artigo, no entender do processo metodológico, porém, todos superados pelo trabalho em grupo para que o artigo pudesse estar terminado dentro do prazo estipulado pela instituição de ensino.

O maior ganho está no aprendizado e na visão de mercado adquirida, saber o quão importante é realizar a busca de informações do micro e macro ambiente, para o sucesso da empresa. Todos os integrantes do grupo sentem-se satisfeitos pela atividade proposta, o aprendizado é mútuo, e durante a jornada acadêmica teremos muitas barreiras a serem quebradas e desafios a serem superados. O importante que durante as aulas prevaleceu a reciprocidade entre aluno e professor.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE METALURGIA, MATERIAIS E MINERAÇÃO. A METALURGIA NAS ÚLTIMAS DÉCADAS. Disponível em: <<http://www.abmbrasil.com.br>> Acesso em 07 de agosto de 2017.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO SETOR METALÚRGICO. 2015. Disponível em: <<http://www.mme.gov.br/>> Acesso em 08 de agosto de 2017.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tiburcio; **Administração do capital de giro**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ªed. São Paulo: Saraiva: 2006.

BARKI, Edgard; PARENTE, Juraci. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BEAL, A. **Segurança da informação: Princípios e melhores práticas para a proteção dos ativos de informação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de organizações**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de Vendas e Política Comercial**. 1ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2015.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas da administração financeira**. São Paulo: Altas, 1989.

CAIÇARA JUNIOR, Cicero. **Sistemas Integrados de Gestão ERP**. 2 ed. Curitiba: InterSaberes, 2015

COUTINHO, Dirceu M. **Entenda a globalização: uma fonte de informações para os negócios**. São Paulo: Aduaneiras, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Barueri: Manole, 2012.

DIAS, Marco Aurelio P. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAMMANN, Diogo Rafael. **Manual do Almoxarifado**. Medianeira, UTFPR, 2012.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

EXPORTAÇÃO DE CARNE SUÍNA SUPERA OS 36 EM REALÇÃO AO FATURAMENTO DE 2016. Disponível em: <<http://www.suinculturaindustrial.com.br/>> Acesso em 07 de agosto de 2017.

EXPORTAÇÕES DE CARNE DE AVES JÁ SUPERAM UM BILHAO DE DÓLARES EM 2017. Disponível em: <<https://www.aviculturaindustrial.com.br/>> Acesso em 07 de agosto de 2017.

FRANCISCHINI, Paulino G. GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de materiais**. Brasília: ENAP, 2015.

FIGUEIREDO, A. *et al.* **Pesquisa científica e trabalhos acadêmicos**. 2 ed. Chapecó, SC: Uceff, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HISTÓRIA DA INDÚSTRIA BRASILEIRA. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/>> Acesso em 08 de agosto de 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2015.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Administração de vendas**.ed – São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LIMA, Amadeu Nascimento. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias organizações industriais no município de São Caetano do Sul**. Dissertação de Mestrado, 2007. Disponível em <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/93#preview-link>. Acesso em 10 de agosto 2017.

MANDARINI, M. **Segurança corporativa estratégica**. São Paulo: Manole, 2004.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos: o uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGLIORRINI, Evandir. **Custos: Análise e Gestão**. São Paulo: 3ed.Pearson Prentice Hall, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hall, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais**. 12ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PORTER M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio e Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **Noções iniciais para investir em suinocultura.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em: 07 de agosto de 2017.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas organizações.** 2ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2011.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados.** São Paulo: Editora Gente, 1998.

