

ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DE UMA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA/MELHORIA DA EMPRESA DISTRIOESTE DISTRIBUIDORA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO¹

Rafael Moreira de Lima; Natália Rezzadori Câmara²
Paulo Padilha dos Santos; Anderson Aquiles Viana Leite; Hevandrus de Carlon Wallerius³

RESUMO

Inovação é um conceito presente nas mais diversas áreas do conhecimento, sempre contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações. O presente artigo visa explicar os pontos relevantes que uma melhoria de processo causa em uma empresa do ramo comercial atacadista de materiais de construção. O artigo foi desenvolvido com auxílio da pesquisa descritiva que possibilita um reconhecimento da viabilidade de implantação de uma melhoria interna de processo e seu real impacto para a organização, usando de uma análise e interpretação qualitativa. Além da estruturação de uma planta produtiva inovadora, a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing ganha destaque, pois o foco está no posicionamento e na geração de valor para marca em sintonia com os benefícios trazidos pela melhoria. Mapeando o cenário que compõe a empresa Distrioeste, localizada na cidade de Chapecó/SC, foi possível verificar alguns aspectos de alto grau de importância, entre eles a agilidade, padronização, segurança e melhor eficiência do estoque que a implantação do sistema de códigos de barras proporcionou. Com a configuração de um novo método para entrada, saídas e direcionamento de mercadorias existem desafios na questão de treinamento e ambientação dos colaboradores. Em decorrência do estudo ainda ficam sugestões de novas melhorias, e de que a empresa deve se moldar frequentemente de acordo com as necessidades do mercado.

Palavras-chave: Inovação. Planta produtiva. Comunicação Integrada de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada, a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de inovar e promover melhorias contínuas, a fim de aperfeiçoar os recursos já existentes. Com isso, as organizações vêm buscando constantemente por novas ferramentas de gerenciamento que sejam eficazes e as tragam resultados eficientes, promovendo uma maior competitividade através da qualidade e produtividade. (CREA, 2015).

No cenário atual, existe uma variedade de oferta muito grande, tornando o mercado altamente competitivo, portanto surge a necessidade de saber utilizar os recursos de forma favorável à organização e promover melhorias sempre que necessário, a fim de enquadrar-se

¹Atividade Corporativa desenvolvida no curso de Administração da Uceff Faculdades envolvendo todas as disciplinas do semestre, atividade de campo na proposição de melhorias na empresa pesquisada.

² Acadêmica do 3º período de Administração da Uceff Faculdades.

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

no mercado, se inserindo de forma empreendedora e aproveitando as oportunidades que surgem. (CREA, 2015).

A elaboração deste artigo visa verificar os pontos positivos e negativos na implantação de melhorias de processo que serão sugeridas à empresa Distrioeste Distribuidora de Materiais de Construção, ao longo deste trabalho. Bem como apurar os custos para a inserção dessas melhorias, buscando verificar se o investimento se torna viável ou não para a organização e se trará os resultados desejados. Portanto, o objetivo principal é sugerir melhorias eficientes, que aliadas a uma pesquisa detalhada de mercado e das necessidades da organização, possam aperfeiçoar os processos já existentes na empresa trazendo benefícios aos envolvidos.

O presente estudo justifica-se pela importância da elaboração de melhorias, que auxiliem a organização a obter melhores resultados nos processos que são realizados e alcançar seus objetivos futuros, que deverão ser atingidos em um determinado período de tempo.

Diante do exposto, apresenta-se a questão problema do estudo: **Quais estratégias administrativas financeiras que geram efeitos na planta produtiva inovadora de uma empresa do ramo comercial atacadista de materiais de construção?** Os projetos de melhorias nos processos, quando realizados de forma adequada tendem a trazer resultados positivos para a empresa, no âmbito financeiro, comercial e administrativo, promovendo melhorias para a organização como um todo, refletindo diretamente nos procedimentos da organização, nos colaboradores que realizam esses processos e conseqüentemente no cliente, levando a satisfação de todos.

2 AMBIENTE DE ESTUDO

Neste capítulo, será apresentado o ambiente de estudo que se caracteriza por um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar as variáveis competitivas que estão presentes no mercado, irá abordar aspectos do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças), que possibilitarão um maior entendimento do segmento, a fim de identificar uma viabilidade de inovação na planta produtiva de um comércio atacadista do setor da construção civil, localizado na cidade de Chapecó/SC.

A empresa Distrioeste Materiais de Construção foi fundada por Ladair Rezzadori, que inicialmente representava algumas marcas na região oeste de Santa Catarina, atuando como representante comercial. Atua no setor a mais de 20 anos, como distribuidora de várias marcas do ramo da construção civil, com sede na Rua Xanxerê, Bairro Líder em Chapecó, Santa

Catarina. Abrange todo o oeste de Santa Catarina, sudoeste do Paraná e noroeste do Rio Grande do Sul.

Está iniciando a atuação no restante do estado de Santa Catarina, conta com aproximadamente 60 colaboradores e a representação de aproximadamente 100 marcas. A empresa vem crescendo no setor e se destacando na distribuição exclusiva de marcas consolidadas no ramo da construção civil, tornando-se competitiva diante das adversidades do mercado.

Apesar dos números favoráveis dos últimos anos na área da construção civil, o contexto socioeconômico atual do país aponta para um momento de reflexão e, mais do que nunca, de planejamento para o setor. As medidas econômicas do governo federal e as denúncias e casos de corrupção ganham espaço nos noticiários e impactam diretamente na economia do país. (CREA, 2015).

O ambiente externo para esse artigo é o comércio varejista de materiais de construção, agropecuárias, vidraçarias e esquadrias, instaladores na linha hidráulica, elétrica e gesso, indústrias e construtoras localizadas no estado de Santa Catarina, sudoeste do Paraná e noroeste do Rio Grande do Sul. Ao fazer uma pesquisa das variáveis que compõem o macro ambiente pertinente ao ramo, é possível identificar as ameaças e as oportunidades, a concorrência já estabelecida no mercado, o aumento do dólar, as cargas tributárias elevadas e a instabilidade econômica são fatores que se caracterizam como ameaça a organização. As oportunidades que podem ser desenvolvidas é a consolidação de parcerias com construtoras, engenheiros e outros, oportunizar maior conhecimento técnico aos clientes em áreas específicas.

No ambiente interno é importante conhecer as forças e as fraquezas que existem em uma organização. As forças são os preços competitivos diante das outras distribuidoras, distribuição exclusiva de algumas marcas consolidadas no mercado e agilidade no atendimento e entrega. As fraquezas encontradas na organização é a falta de espaço físico para armazenagem do estoque, com isso a dificuldade de introduzir linhas novas de produtos, acúmulo de atividades centralizadas num colaborador e a má gestão dos conflitos internos e entre os colaboradores.

A pesquisa possibilitou um estudo da atual situação da empresa para elaborar um plano de melhorias mais adequado aos objetivos da organização e aferir alguns dos fatores favoráveis e limitantes para a construção desse projeto de melhorias.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta referenciais teóricos que sustentam os tópicos de Desenvolvimento Organizacional, Comunicação Integrada de Marketing, Administração da Produção I, Administração Financeira e Orçamentária II e Legislação Social e Trabalhista. Que irão oferecer o aporte teórico necessário para sustentar a criação de uma planta produtiva inovadora que trarão melhorias para a distribuidora Distritoeste Materiais de Construção.

3.1 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A vida social das pessoas depende da interação com outras pessoas e com organizações, trata-se de um constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Os seres humanos são condicionados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar objetivos em comum, que individualmente não seria possível. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicar, dispostas a trabalhar em conjunto, a fim de alcançar um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2004). O desenvolvimento organizacional (DO) é “um processo que visa a mudança planejada da estrutura empresarial – pessoas e sistemas – tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua.” (CARVALHO; ANTONIO VIEIRA DE, 1995, p. 9).

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, através da observação e da análise, fatores que caracterizam e determinam um cargo e o diferencia dos outros também existentes em uma organização. Tem como principal objetivo, definir responsabilidades e as tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com alguns requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico e outros fatores exigidos ao colaborador. Além de fornecer informações que servirão de base para obter dados que serão utilizados para fins de remuneração, seleção, treinamento, etc. (OLIVEIRA, 2008).

Para que a descrição de cargos possa funcionar corretamente e de forma hierárquica, é necessário entender a necessidade do organograma no âmbito empresarial. "Em seu uso mais generalizado e universal, o organograma é uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração. Ele mostra "quem é subordinado a quem" ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados e a departamentalização orgânica existente". (BALCÃO; YOLANDA FERREIRA, 1965, p. 02).

3.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Para entender o conceito de Marketing como ciência, é importante distinguir seus principais elementos norteadores. “O marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade” (KOTLER, 2005, p.13).

Explorando o conceito do mix de marketing proposto inicialmente por Neil Borden (1950) e os 4P's pelo professor Jerome McCarthy (1960), foi possível atingir a essência do marketing. De maneira prática, o composto de marketing vem para direcionar e desenvolver um determinado produto, definir preço, propor estratégias do ponto de distribuição, e otimizar as ações de promoção. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Se tratando da linha estratégica do “P” de promoção é possível relacionar com o conceito primordial de comunicação integrada de marketing (CIM). De acordo com Ogden, Crescitelli (2007, p. 03).

A CIM é uma expansão do elemento de promoção (neste contexto, comunicação) do mix de marketing. Ela é essencialmente o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvos. Além disso, é o reconhecimento de que todas as suas variáveis comunicam algo e de que existe uma sobreposição na comunicação que essas variáveis fornecem. Cada uma das variáveis da CIM afeta o programa de marketing como um todo, de modo que, para garantir eficácia, todas devem ser gerenciadas.

Dessa forma, a Comunicação Integrada de Marketing está inserida dentro da estrutura do Marketing, atuando como uma ferramenta e garantindo a chegada da mensagem até seu público-alvo.

A publicidade é uma das ferramentas com maior apelo persuasivo, explora o consumidor final através dos desejos e necessidades de cada indivíduo, instigando o ato de compra em um ponto de venda, porém todo o processo ocorre de maneira leve e sem um impulso direto (CARVALHO, 2009).

Segundo Muniz (2004, p.5) “a propaganda institucional tem por propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço”. A autora, ainda menciona que esse tipo de ação está integralmente direcionado ao setor de relações públicas da empresa, gerando valor e dando credibilidade a organização (MUNIZ, 2004). Seguindo o pensamento, é possível ainda passar por conceitos de publicidade de produto, serviço, varejo, publicidade comparativa, cooperativa, industrial e de promoção, todos esses conceitos com especificidades definidas pelo real objetivo organizacional.

Compreender a criação e os efeitos de uma campanha publicitária está diretamente ligado ao seu impacto junto ao consumidor. “Em publicidade se usam todos os tipos de apelos

pictóricos, todas as tendências, [...] todos os antigos e modernos princípios artísticos e todos os meios [...] para que o impacto se concretize (SANT'ANNA, 1995 apud ABREU, 2010, p.30)".

Para elaboração de toda campanha publicitária é necessário ter o briefing a disposição, nesse documento é definido o problema de marketing, com todas as informações relacionadas a peça publicitária e os requisitos esperados pelo cliente. Após ter esse conteúdo como base, é possível traçar a melhor forma de atingir o público alvo e assim realizar o lançamento da ideia criativa adequada, para que o resultado final seja mensurado de forma positiva (WAITEMAN, 2005).

A delimitação de um segmento específico e a definição do público alvo são fatores de extrema importância quando tratamos de Marketing. Para dar suporte, o plano de marketing é uma espécie de manual, além de ser um roteiro na tomada de decisão.

Segundo Ambrósio (2012, p. 18) "o planejamento de marketing é um processo muito importante, de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor".

Isso resulta que a análise do mercado consumidor é um item de destaque dentro do plano de marketing. Através da definição de um mercado específico, se torna possível a elaboração de medidas estratégicas direcionadas a esse mercado alvo, resultando em um plano de marketing efetivo.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

O conceito de produção pode ser explicado como um conjunto de operações dinâmicas e inter-relacionadas, envolvidas na elaboração de bens ou serviços. Todo o processo ocorre com base no uso de recursos, (inputs) para transformar o estado de algo, e (output) para gerar saídas/resultados (GONSALEZ, 2008).

Para compreender os pontos principais da administração da produção é necessário visualizar a organização como um todo, assim segue a definição de programação e controle da produção. Segundo Zaccarelli (1976, p. 01) "A programação e controle da produção consiste essencialmente em um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa".

A administração da produção opera sob o ponto de vista operacional, permitindo que transformações aconteçam no ambiente, e acionando conceitos da teoria geral da administração para sustentar a gestão produtiva.

No quesito desenvolvimento de novos produtos e processos a pesquisa é a base para a elaboração do projeto. A primeira etapa na elaboração de um novo produto/processo seria a criação de uma ideia central, envolvendo a necessidade do consumidor, e o tipo de abordagem que satisfaça a resolução do problema inicial. Após definido essas fases, os testes de produção devem iniciar, e junto com elas surgem às alterações impulsionadas pelo ambiente onde será distribuído esse produto (MOREIRA, 1998).

O autor ainda menciona o conceito de vida de um produto, onde pode ser separado em cinco fases. Na fase de introdução o produto é novo no mercado, a demanda é baixa e o consumidor espera alguns ajustes. A segunda fase é a de crescimento, este ganha força e se torna competitivo. A terceira fase proposta pelo autor é a maturidade, onde existe uma estabilidade de vendas e o mercado aceita melhor o produto. A quarta fase é chamada de saturação, onde o mesmo começa a ter certo declínio, assim a saída se encontra em uma adaptação do preço de venda. A quinta e última fase, caracteriza-se pela concorrência ultrapassando-o, necessitando de uma mudança radical ou a retirada do mercado.

Em síntese o processo de elaboração e maturação de determinado produto é algo potencialmente complexo e necessita de testes progressivos, resultando em um molde ajustado para o mercado.

Segundo Slack, Chambers e Johntson (2002, p. 605) o ciclo “PDCA é a sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades”. Os autores ainda afirmam que o ciclo PDCA⁴ acaba se tornando um melhoramento progressivo, o processo se torna um fragmento das tarefas de cada colaborador.

Moura (1997), apud Andrade (2003, p. 03) segue a linha de pensamento e indica que PDCA é “uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa, etc.”.

A essência base do circuito de planejar, fazer, checar e agir (PDCA) é algo dinâmico e não e necessariamente uma ordem a ser seguida. Em resumo, o objetivo do Ciclo PDCA é atuar como um instrumento de gestão, monitorando de maneira continua os processos, e visando a excelência do processo produtivo.

O conceito de produção enxuta referência basicamente o método utilizado pela montadora de automóveis Toyota. Diferente do conceito de produção em massa a metodologia é única e trabalha visando máxima eficiência. Já o sistema de produção enxuta opera por meio

⁴PDCA – Plan, Do, Check, and Adjust. (Planejar, Fazer, Checar e Ajustar).

de um mecanismo puxado, que visa diminuir desperdícios e trabalha com uma demanda compatível com a estrutura física e de pessoal (LAUGENI; MARTINS, 2005).

Laugeni e Martins (2005, p. 461) ainda afirmam que “no sistema de produção enxuto, utilizam-se diversas ferramentas e técnicas, como kanban⁵, círculos de qualidade⁶, QFD⁷ [...]”.

Outa técnica de grande valor para o conceito de produção enxuta é o Just-in-Time (JIT), que trabalha com a ideia de suprir os processos produtivos, com os elementos e quantidades certas, além do tempo e local adequado (GUINATO, 1995).

O sistema de produção enxuta atua como um algoritmo, com o intuito de maximizar os ganhos, através de alguns padrões aplicados ao chão de fábrica. Nas organizações atuais esse sistema de gestão se torna um grande diferencial competitivo e de grande valor organizacional.

3.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA II

De acordo com Assaf Neto e Lima (2013), o controle financeiro é o responsável pelo acompanhamento e avaliação de todo o desempenho financeiro da empresa, como despesas, volume de vendas, endividamento, custos, margem de ganho, liquidez de caixa, entre outros.

“A globalização permitiu que as organizações pudessem aproveitar recursos materiais e humanos mais competitivos existentes em outros países e dessa forma reduzir custos e despesas. A utilização de tecnologias da informação também tem ajudado as organizações a aperfeiçoarem seus processos permitindo assim a melhor empregabilidade de seus recursos”. (ASSAF NETO; LIMA, 2013 p. 12).

Segundo o escritor Zdanowicz (2004), as organizações realizam continuamente ações de compras, vendas e investimentos. A quantia de dinheiro disponível depende do período do ano ou do interesse do consumidor pelos produtos ou serviços ofertados. É necessário saber se irão honrar as obrigações com fornecedores na data do vencimento, através do capital no ativo. A projeção do fluxo pode ser influenciada por vários fatores, como o porte da empresa, a atividade econômica, o processo de produção, a frequência do mesmo, entre outros.

O autor Zdanowicz (2004) ainda explica os principais objetivos do fluxo de caixa, que são atribuir uma visão das atividades desenvolvidas, bem como aperfeiçoar a aplicação de recursos próprios e de terceiros. Também consiste em obter auxílio das instituições financeiras

⁵ Conceito de produção utilizado para indicar o andamento dos fluxos de produção em empresas de fabricação em série.

⁶ Conjunto de colaboradores que buscam a qualidade produtiva em suas organizações.

⁷ Método sistêmico de projetar a qualidade de um produto ou serviço.

que disponibilizam linhas de créditos com juros acessíveis, integrar os colaboradores da empresa, tornando mais fáceis os controles financeiros e conseqüentemente prever possíveis crises de recursos, a fim de se preparar a tempo.

O administrador deve estar ciente de todos os acontecimentos que podem modificar uma projeção realizada, podendo diminuir ou aumentar seu ativo. Essas mudanças podem estar associadas às políticas governamentais, a economia mundial, a globalização e a tecnologia (FLORENTINO 1992).

3.5 LEGISLAÇÃO SOCIAL E TRABALHISTA

Desde o início das civilizações o conceito de direito foi se moldando de acordo com as necessidades das pessoas e da sociedade, porém mantendo a essência de equidade.

Para posicionar a essência ideológica do direito, Junior (2003, p. 21) afirma:

O direito é um dos fenômenos mais notáveis na vida humana. Compreendê-lo é compreender uma parte de nós mesmos. É saber em parte por que obedecemos, por que mandamos, por que nos indignamos, por que aspiramos a mudar em nome de ideais, por que em nome de ideais conservamos as coisas como estão.

A vida do homem em seu corpo social necessita de determinadas regras, para que se prevaleça o mínimo de igualdade e organização. O conjunto de diretrizes que conduzem a vida em sociedade de forma uniforme é chamado de direito, e suporta os deveres, compromissos e benefícios de cada indivíduo, além da resolução de conflitos sociais (DOWER, 2004).

Com um envolvimento cada vez mais efetivo nas indústrias, o papel do trabalhador assume um novo patamar, se tornando um ativo fundamental nas organizações. Acompanhando o crescimento e a constante evolução dos métodos de trabalho, surge uma nova necessidade de direitos direcionados ao trabalhador.

Martins (2000, p.29) aponta que após o fim da primeira guerra mundial surgem os primeiros indícios de direito do trabalho. O autor menciona o constitucionalismo social como base para inserção das regulamentações de interesse civil e da garantia dos direitos básicos se tratando de legislação trabalhista.

No cenário brasileiro existiram diversos fatores que influenciaram na implantação de normas e padrões trabalhistas. O primeiro e mais importante acontecimento que impactou na questão de direitos trabalhistas surge com a lei Áurea de 1988, que aboliu a escravidão no Brasil, proporcionando liberdade e condições de trabalho. (BIAVASCHI, 2005).

Em um segundo momento, Biavaschi (2005), aborda a criação da Consolidação das Leis Do Trabalho em 1943, outro grande marco na história da legislação trabalhista no Brasil, padronizando e organizando os trabalhadores e seus devidos sindicatos nos mais diversos ramos de atuação.

O direito do trabalho se desenvolveu de diferentes formas, e de acordo com fatores locais bem específicos, que estabeleceram o tempo e como foram instauradas as legislações em cada região, de acordo com as necessidades sociais e culturais.

Em uma perspectiva organizacional é importante ter definido o relacionamento entre as concepções de empregador e empregado, para que se sustentem estrategicamente e operacionalmente as ações corretas.

Conforme a Consolidação das Leis Do Trabalho (CLT, 1943, p. 01), artigo 3º, “considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. Bem como, “considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço” (CLT, 1943, p. 01).

Basicamente, a jornada de trabalho pode ser expressa pelo tempo que o indivíduo passa a desempenhar em determinada função no trabalho. Esse tempo destinado a tarefas organizacionais deve ser definido de acordo com a produtividade do empregado e com a atividade em questão. Pois todo esse ambiente que compõe o tempo de trabalho e os horários afetam diretamente na qualidade de vida e a saúde do empregado (ROSSO, 2006).

4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este tópico apresenta a classificação metodológica utilizada para esta pesquisa. De acordo com (Marconi Lakatos, 2003, p.83) “o método não se inventa, ele depende do objeto de pesquisa. Os utilizados atualmente ao dos anos, das pesquisas dos sábios, cujas investigações foram coroadas de êxito, tiveram o cuidado de anotar os passos percorridos e os meios que levaram ao resultado obtido”.

Nível de pesquisa utilizado nesta pesquisa classifica-se como uma Pesquisa Descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Constitui importância significativa no desenvolvimento de pesquisa qualitativa. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, como observação sistemática. (FIGUEIREDO et al., 2014, pg.39)

Com relação ao delineamento este estudo classifica-se como um estudo de campo. Semelhante ao levantamento, porém com mais profundidade e flexibilidade, utiliza-se de entrevistas, questionário, mas principalmente observação (GIL, 2010). O estudo de campo foi desenvolvido com base nos dados coletados e nas informações extraídas da empresa Distrioeste Materiais de Construção, a qual serviu de referência para criação da Construsul.

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é entrevista. Segundo Figueiredo (2014) a entrevista concede um bom relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado. Foi realizada uma entrevista no dia 21 de março de 2016, com sócia e proprietária Morgana Rezzadori, responsável pelo setor de compras e comercial da empresa, pela sócia e proprietária Angelisa Rezzadori responsável pelo setor administrativo e de recursos humanos da empresa e também pela colaboradora Rejane Variza responsável pelo setor fiscal da empresa.

Onde foram questionados os aspectos administrativos. Foram elaboradas cerca de vinte questões, caracterizando questões diretas para que sejam aplicadas em um tempo breve e atendam a necessidade da entrevista, sendo nove questões envolvendo economia, finanças e contábil, e dez questões sobre a área de marketing e de desenvolvimento organizacional.

O questionário também foi uma importante ferramenta para coleta de dados. De acordo com Figueiredo (2014) o questionário tem como vantagens abranger grande número de pessoas, ser útil onde se procuram informações de pessoas que se encontram geograficamente dispersas. Devem ser aplicadas perguntas que podem ser abertas, fechadas ou mistas e devem ser diretas possibilitando uma única interpretação, de forma clara, concreta e precisa. O questionário foi elaborado e aplicado em lojas, construtoras, indústrias, agropecuárias e entre outros possíveis clientes identificados como público alvo do ramo da construção civil. Com o objetivo de verificar quais as melhorias são mais pertinentes para serem implantadas com intuito de promover a melhoria dos serviços internos, refletindo diretamente no consumidor. O segundo objetivo consiste em fazer uma leitura no âmbito geral, trazendo em forma de números a aceitação ou desaprovação da população e possíveis clientes.

A população e amostra da pesquisa realizada são as empresas do segmento atacadista ligado ao ramo da construção civil, localizadas no município de Chapecó/SC. Os conceitos de população e amostra são respectivamente: a) População são todos os membros de um grupo definido de pessoas ou itens. b) Amostra é a porção de uma população pré-definida (PARENTE, 2005, p 386). A amostra dessa pesquisa é um público selecionado, como o comércio varejista de materiais de construção, construtoras, indústrias, agropecuárias, vidraçarias e esquadrias,

instaladores na linha hidráulica, elétrica, gesso e marmorarias e pequenas centrais hidrelétricas (PCH'S).

A técnica de análise e interpretação de dados utilizada nesta pesquisa classifica-se como qualitativa, que é a entrevista realizada com a empresa escolhida. Que consiste em “interpretação dos dados levando-se em consideração seu conteúdo, a forma de apresentação adotada na maioria dos casos é a elaboração de textos; neste tipo de enfoque, o pesquisador tem maior trabalho intelectual para tratar e analisar os dados”, (FIQUEIREDO, 2014, p.44).

A outra técnica de análise e interpretação de dados utilizada nesta pesquisa foi a quantitativa, que é o questionário que foi aplicado a consumidores ligados ao ramo civil. Uma de suas principais funções está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, podendo ser de pesquisa referente à idade, sexo, procedência, eleição, etc. (GIL, 2008, s.p).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O capítulo a seguir irá apresentar e analisar os dados que foram coletados na distribuidora Distritoeste Materiais de Construção, e a partir disso, elaborar estratégias que visam promover melhorias na planta produtiva da empresa, e como consequência, tornar as atividades desenvolvidas mais assertivas promovendo um aumento nas vendas.

5.1 DESCRIVER A EMPRESA ANALISADA – PROCESSO ATUAL

A seguir serão descritos os processos atuais da empresa analisada, bem como o funcionamento de cada departamento, com a finalidade de compreender os setores existentes na organização, para que se consiga sustentar as melhorias que serão propostas no próximo tópico.

5.1.1 Planta produtiva – produto – layout

A empresa analisada para o desenvolvimento do trabalho proposto possuía o seguinte processo que será descrito a seguir, para as tarefas de entrada, armazenagem, separação e saída da mercadoria.

O recebimento da mercadoria é conduzido por um conferente e um auxiliar que em conjunto realizam a conferência das mercadorias para posteriormente dar entrada no estoque,

sendo necessário seguir um procedimento para eliminar ao máximo os possíveis erros que podem ocorrer devido à realização manual das etapas.

O processo inicia-se com a chegada da mercadoria na empresa, onde o conferente fica responsável por conferir o material que está no físico de acordo com a nota fiscal que foi faturada. Conferindo cada item manualmente através dos códigos e quantidades que constavam na nota fiscal, promovendo uma contagem do que há no físico e verificando simultaneamente com a quantidade comprada. Após concluir o recebimento da mercadoria, é encaminhada para cada estoquista armazená-la em seu devido endereço.

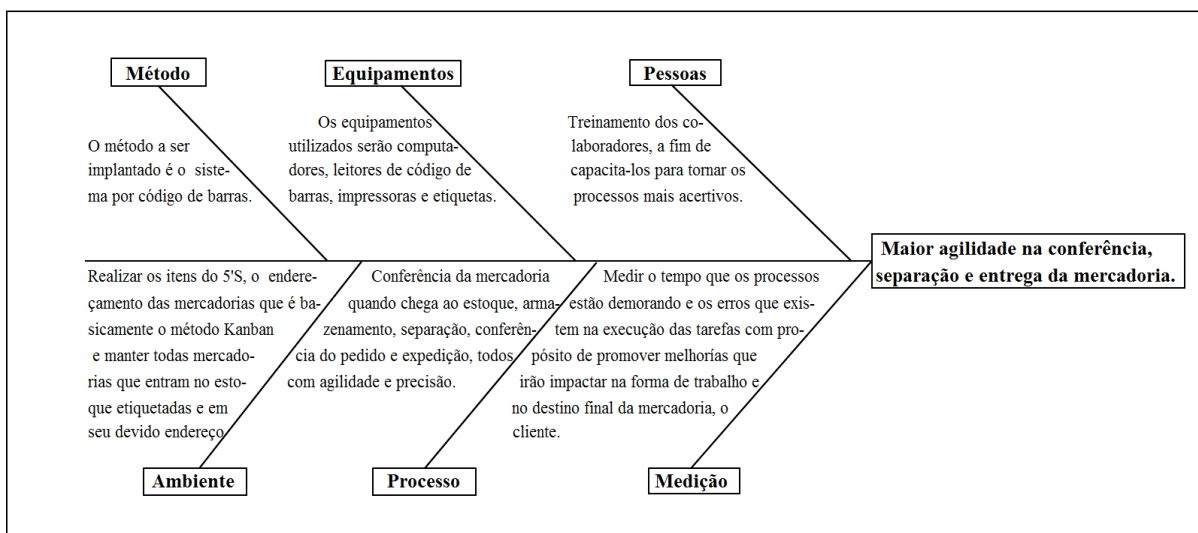
O depósito é dividido por endereços onde são armazenadas estrategicamente as mercadorias, apenas um estoquista fica responsável pela armazenagem da mercadoria nas suas respectivas ruas e pela impressão e separação dos pedidos que são passados pelo setor de vendas via sistema. Após a separação dos pedidos os conferentes, conferem manualmente se está de acordo com o pedido que foi emitido pelos vendedores, basicamente é feita a conferência da mesma forma que é feito quando há entrada de mercadoria na empresa, manualmente.

Após esse processo, a mercadoria é embalada e passada para o departamento de expedição, que confere os volumes com a nota fiscal e despacha a mercadoria pelo caminhão da empresa, que faz as entregas da cidade ou pela transportadora que faz as demais entregas.

O processo que era realizado na empresa além de ser manual, o que aumenta a chance de erros e diminui a agilidade, exigia o conhecimento dos colaboradores, pois ao ser conferido era necessário saber cada item, devido ao fato de não possuir código de barras atrelado ao sistema interno e nomenclatura visível em todas as embalagens, logo se tornava de extrema importância conhecer cada item para poder aferir a entrada.

Na figura 1 é possível observar um diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de *Ishikawa*, é uma ferramenta que possibilita que a empresa organize ou classifique as suas ideias de acordo com categorias pré-determinadas, através de uma representação gráfica das informações, conforme ministrado nas aulas de Administração da Produção pelo professor Paulo Padilha.

Figura 1 – Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Para a criação correta do diagrama, é necessário primeiramente definir o problema que se deseja resolver, observar os processos, analisar os dados, identificar as causas, apresentar possíveis soluções para o problema e então fazer a implantação e monitoramento das ações.

5.1.2 Situação financeiro-administrativa

A implantação do sistema de código de barras na Distritoeste Distribuidora de Materiais de Construção teve início na metade de 2013, onde foram necessários alguns investimentos, como a aquisição de seis computadores, seis leitores e três impressoras que antes não existiam no estoque, devido ao processo anterior ser feito de forma manual.

Os fatores favoráveis que foram identificados após a implantação do sistema de código de barras são principalmente na agilidade de conferência, separação e entrega, na redução de erros dos processos desempenhados no estoque e na contabilização dos produtos que entram e saem, eliminando quase em cem por cento os chamados “furo de estoque”.

Ao fazer uma análise financeira do período anterior e posterior a melhoria que foi implantada, é difícil mensurar de forma notável os números que a empresa aferiu nesse período.

O principal objetivo, assim como de qualquer organização, é manter as despesas e aumentar a receita, obtendo assim uma maior lucratividade. No período anterior a implantação do sistema de código de barras, apenas um colaborador desempenhava essas tarefas, hoje são mais colaboradores, logo as despesas aumentaram, porém de forma proporcional ao crescimento da receita, se não existisse o sistema de código de barras com o atual faturamento, seriam necessários muito mais colaboradores, e hoje a ideia é manter o número de colaboradores mesmo que haja um crescimento ainda maior, ou até mesmo reduzir devido a instabilidade econômica do mercado com a instalação de coletores, conforme será sugerido a organização.

5.1.3 Estratégias de marketing

As estratégias de marketing ativas atualmente visam manter uma demanda plena em volume de vendas. As configurações das ações de marketing são de certa forma fixas e atendem algumas necessidades integradas com o volume de vendas e a exigência do mercado consumidor. Nesse contexto a gestão da empresa optou por um plano de ação a ser executado junto com a área de marketing da Distrioeste, portanto o esquema segue uma estrutura lógica.

Nos processos atuais a empresa promove uma **Convenção de Vendas**, sendo um evento realizado com o objetivo de integrar vendedores internos e externos, assim ocorrendo três vezes ao ano uma socialização e capacitação através de breves cursos e palestras, gerando um melhor relacionamento e conhecimento de novos produtos.

Outra medida vigente no modelo atual é a manutenção de um **Outdoor** que fica posicionado em frente à empresa, e serve como uma espécie de mural informativo, dando ênfase a determinados produtos ou eventos.

Itens novos, através de envio em massa de e-mails a empresa divulga uma lista com os novos produtos que estão em destaque no momento, o material é disponibilizado para os clientes e para os vendedores conseguirem acompanhar o fluxo.

Material Web, esse tópico busca garantir a manutenção de informações na internet, dessa forma uma *fanpage* na rede social facebook é alimentada assim como material expostas no site.

Feira de Negócios, esse evento acontece a cada dois anos com objetivo de integrar fornecedores, clientes e a empresa de modo geral. Dessa forma os 30 principais fornecedores têm um estande para expor seu negócio e ficam livres para compor seu espaço. Em dois dias de feiras existem alguns atrativos como sorteios de motos, televisão, dentre outros brindes além de preços especiais nos dias de feira. As demonstrações dos produtos também apoiam no

questo credibilidade, passando ao público uma visão detalhada de cada marca. A entrada ocorre por meio de credenciais onde são selecionados através de CNPJS ativos além de pessoas que estão envolvidas no seguimento de construção civil.

A empresa busca também qualidade e treinamento para seus clientes, desta forma a empresa planeja um ambiente de **Palestras e Treinamentos para Clientes**, trazendo profissionais experientes para explicar sobre os mais diversos produtos e técnicas do segmento.

Visando o relacionamento e parceria exclusiva com o distribuidor tintas Renner foi disponibilizada uma área com maquinário, mesa e materiais de divulgação para os clientes que usufruam de uma determinada meta no volume de compras. Além de disponibilizar um técnico em tintas e pintura para auxiliar no **Espaço Cor**, garantindo um suporte para os clientes e caracterizando-se como uma vantagem competitiva diante das outras distribuidoras que dependem do suporte das fábricas para posicionar seus clientes.

Assim finalizam-se as estratégias de marketing presentes na atual estrutura corporativa da empresa Distrioeste distribuidora de materiais de construção.

5.1.4 Estrutura pessoal

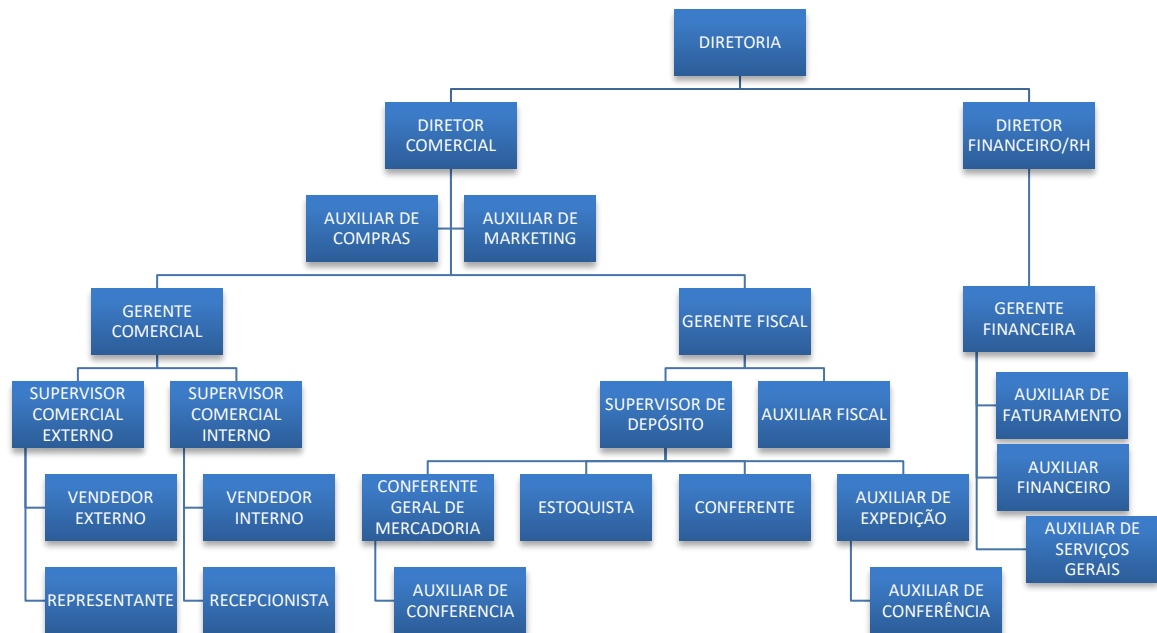
A Distrioeste possui uma equipe de aproximadamente 60 funcionários que ocupam as seguintes funções, departamento comercial, departamento administrativo e o departamento de estocagem. O recrutamento e seleção da empresa são feitos a partir de agências de emprego, posteriormente são analisados os currículos e após esse processo, é realizada a entrevista com os pré-selecionados para depois escolher o mais apto. Existem algumas formas de socialização para o colaborador que está entrando na empresa, após ser apresentado, realiza a vivência em cada setor para que possa aprender como a organização funciona para posteriormente se instalar no seu setor de contratação. Além de ser familiarizado com o manual de integração para que possa ter consciência e conhecimento das regras e do funcionamento da organização. A empresa implantou recentemente programa de cargos e salários, com o objetivo de complementar a análise e descrição de cargos já existentes na empresa e tornar a remuneração a mais coerente e justa possível.

Quando o colaborador ingressa na organização recebe um treinamento interno para as atividades que vai desempenhar. Ao longo da sua jornada a empresa proporciona treinamentos para os colaboradores aleatórios que necessitam de acordo com o grau de exigência das suas tarefas.

O perfil de colaborador que a empresa busca para fazer parte da equipe inclui pessoas com características como multifuncionalidade, dinâmica, habilidades bem desenvolvidas, força de vontade, espírito empreendedor, responsabilidade, princípios éticos similares ao da organização, capacidade de relacionamento com colegas e clientes. O mercado de trabalho atual requer colaboradores que estejam aptos a se moldar as diversas adversidades que surgem no dia a dia, e quem for capaz de desenvolver suas habilidades e buscar constantemente se atualizar de acordo com as necessidades que surgem, irá sempre estar inserido no mercado de trabalho.

Na figura 2 é possível observar o organograma da Distrioeste que está representado através de um desenho com estrutura mecanicista, onde constam os cargos existentes na organização e explica o sistema organizacional da empresa de forma hierárquico.

Figura 2 – Organograma

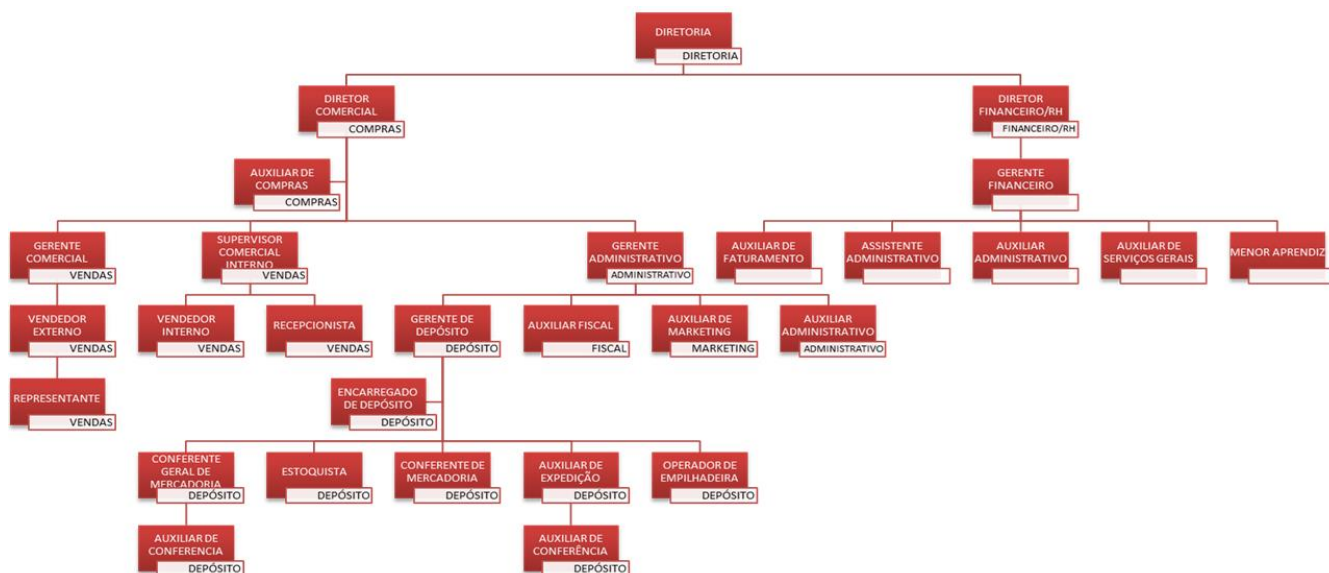


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Organizando os setores da empresa para que cada colaborador se torne responsável pela execução de uma determinada tarefa e o sucesso da mesma. O desenho mecanicista possui uma coordenação centralizada no topo, cargos mais estáveis e definidos e é adequado para uma maior eficiência na produção. Apesar disso, a interação constante entre todos os setores se faz muito presente na organização, possuindo características também do desenho orgânico.

Na figura 3 é possível verificar o funcionograma da organização, como a própria palavra já diz essa figura tem com o objetivo de tornar claro como a empresa realmente funciona na prática.

Figura 3 – Funcionograma



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O funcinograma não segue uma estrutura padrão, ele varia de acordo com o funcionamento real de cada empresa e sua necessidade.

5.1.5 Constituição da Empresa

A empresa Distrioeste Distribuidora de Materiais de Construção, com razão social Rezzadori & Cia LTDA localizada no município de Chapecó/Santa Catarina, atua no mercado no ramo da construção civil há mais de 20 anos, inscrita no CNPJ 75.384.404/0001-25, inscrição estadual número 252.970.780. Enquadra-se no regime tributário de apuração lucro real e é uma LTDA, tendo como principal atividade econômica a distribuição de materiais de construção conforme seu contrato social que é o documento adequado para esse tipo societário. Constituída há mais de 20 anos, tendo quatro sócios proprietários, com diferentes percentuais de participação no capital social.

Para viabilizar a abertura da empresa foram necessários alguns documentos, tais como registro na junta comercial, registrar a empresa como contribuinte, ou seja, obter o CNPJ, alvará de funcionamento, inscrição estadual, cadastro na previdência social e aparato fiscal.

Por estar constituída no regime tributário de apuração lucro real tem como principais obrigações financeiras tributárias, os seguintes impostos que incidem na empresa: Programa de Interação Social (PIS), Contribuição Financeiro Social (COFINS), Imposto sobre a circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Contribuição Social sobre o lucro Líquido (CSLL), Intuito Nacional do Seguro Social (INSS), Imposto de Renda (IR) e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), já os impostos que mais oneram atualmente na empresa é o IR e CSLL em função do lucro que gera trimestralmente para a empresa.

O processo de admissão e demissão dos colaboradores é regido de acordo com as normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), envolvendo obrigações básicas para a organização e para o próprio colaborador.

O principal objetivo do uso do contrato de trabalho é a garantia e segurança que ele oferece tanto para a empresa quanto para o colaborador que está sendo contratado. É necessário constar informações como CNPJ, razão social, endereço, cidade, estado, nome do responsável da empresa e informações pessoais do colaborador que está sendo contratado. Já o local de trabalho, remuneração, horas a serem cumpridas de trabalho, deveres, obrigações e direitos dentro da organização são cláusulas essenciais a serem combinadas por ambas às partes na hora da contratação.

Após o processo de contratação, a organização desenvolveu um manual de integração, que é fundamentado através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e também nos valores, na cultura e na política de qualidade da empresa, contendo normas específicas que disciplinam as relações de trabalho entre a Distrioeste e seus colaboradores.

Este manual tem por objetivo auxiliar os colaboradores que ingressam na REZZADORI & CIA LTDA em sua adaptação e integração, informando sobre o histórico, missão, valores e normas da organização. Além dos direitos e deveres, responsabilidades e benefícios do colaborador, mantendo assim boas relações de trabalho através da compreensão e cooperação.

5.2 DESCREVER A ANÁLISE ADMINISTRATIVA FINANCEIRA DA PLANTA PRODUTIVA INOVADORA

Após compreender como a organização se comporta, o tópico a seguir tem como principal objetivo descrever melhorias em um determinado processo, que serão propostas com base nas necessidades da organização, além de aferir os gastos com essa melhoria e comparar quais vantagens e desvantagens a empresa obteve após a implantação e execução da mesma.

5.2.1 A planta produtiva inovadora

A logística empresarial está cada vez mais evoluída quando se trata de tecnologia de informação, para isso são usados sistemas integrados de gestão, desenvolvidos para integrar, controlar e gerenciar os processos com objetivo final de atender melhor o cliente.

A logística é tudo aquilo que envolve o transporte de produtos (entre clientes, fornecedores e fabricantes), estoque (em lojas, distribuidores ou fabricantes) e a localização de cada participante da cadeia. (MONTEIRO, BEZERRA, 2003). A logística está diretamente associada ao fato de uma organização relacionar-se com o cliente interagindo de forma eficiente com os processos produtivos para conquistar o objetivo final, estar competitivamente atuando no mercado.

Já os sistemas de informação são os sistemas ou práticas utilizadas pelas empresas para melhorar o seu desempenho incluindo ter um custo operacional adequado, processos logísticos inteligentes e integração com fornecedores e clientes através de ferramentas que possibilitem essas melhorias. (MONTEIRO, BEZERRA, 2003).

Devido à necessidade de inovar e promover melhorias que tornam os processos mais assertivos e rápidos, a Distrito Distribuidora de Materiais de Construção verificou a necessidade de implantar ferramentas que auxiliem em seus processos.

Hoje a maioria das organizações estão agilizando os seus processos através das famosas “etiquetas inteligentes”, termo utilizado para falar do código de barras, trata-se de uma etiqueta com um desenho que é colocada nos produtos e ao receber uma radiofrequência transmitida através de um leitor de código de barras responde enviando informações quanto a sua identificação e localização. Essas etiquetas inteligentes são capazes de armazenar dados que permitem o seu rastreamento desde a sua fabricação até o ponto final da distribuição, processo que facilita o controle do fluxo de produtos, a redução de erros de estoque, a contagem instantânea do estoque, redução de roubos e falsificação de mercadorias, precisão nas informações de armazenamento e velocidade na expedição, melhoria no reabastecimento com eliminação de itens faltantes e aqueles com validade vencida, entre muitas outras vantagens (GONÇALVES, 2003).

Após a implantação do sistema por código de barras, o processo de entrada da mercadoria passou a funcionar da seguinte maneira, a mercadoria que chega no físico é conferida de acordo com o que está lançado no sistema, o conferente lê os códigos de barras dos produtos e o sistema acusa se está de acordo com a quantidade que foi comprada e da entrada da mercadoria ao estoque, contabilizando todos produtos que chegam e são

armazenados da organização. Após concluir o recebimento, os produtos são encaminhados para cada estoquista armazená-la em seu devido endereço, de acordo com o cadastro que foi feito no sistema pelo setor de recebimento. O mesmo acontece com os pedidos de venda, na hora de separar a mercadoria, o conferente fica responsável por bipar todos os itens do pedido que foi separado pelos estoquistas que são responsáveis individualmente por uma rua, após verificar se está de acordo com o pedido que foi emitido pela vendedora e transmitido via sistema, vai para a expedição onde posteriormente a mercadoria é despachada para ser entregue ao cliente.

A estrutura física do depósito não sofreu alterações consideráveis após a implantação do sistema, basicamente as mudanças que ocorreram foram na compra de imobilizados, como computadores, leitores, impressoras, pois antes só havia um computador com monitor pequeno, apenas para a impressão dos pedidos e consulta de um eventual endereçamento de produto, em caso de dúvidas. No quadro 1, está representado o Plano de Ação, também conhecido como 5W2H, é uma ferramenta que auxilia no planejamento e controle das ações que serão executadas para alcançar o objetivo final da organização.

Quadro 1 – Plano de Ação

WHAT (O que, qual)	HOW (Como)
A implantação de um sistema de código de barras, irá auxiliar nos processos que são realizados no estoque, reduzindo o tempo de execução das tarefas, tornando-as mais assertivas, impactando diretamente no número de colaboradores e a satisfação dos mesmos, assim com nas dos clientes.	Na utilização de um sistema que esteja sincronizado e atrelado e atrelado as mercadorias que entram e saem do estoque, um leitor de código de barras que limita o colaborador a não digitar manualmente códigos e quantidades, além de impressoras para imprimir etiquetas de endereço e código de barras.
HOW MUCH (Quanto Custa R\$)	WHEN (Quando)
Os equipamentos adquiridos para que fosse possível o funcionamento do processo foram: 06 Computadores - R\$ 2.300,00 (cada). 06 Leitores de CB - R\$ 420,00 (cada). 03 Impressoras - R\$ 1.000,00 (cada). Etiquetas para endereçamento e código de barras, ribbon para impressoras - R\$ 1970,00 (todos). Com duração de aproximadamente 04 à 06 meses. Inicialmente, totalizando aproximadamente R\$ 21.290,00.	Começou a ser implantada no ano de 2013 porém, ainda existem detalhes que necessitam de adaptação e melhorias. O objetivo é finalizar até final de 2016, porém é importante ressaltar que todo processo necessita de adaptações constantemente.
WHERE (Onde)	WHY (Porque)
Nos processos do estoque, porém irá impactar em todos os demais setores da organização.	Porque identificou-se a necessidade de agilizar os processos e reduzir ao máximo os erros que existiam por ser estritamente manual e depender somente da capacidade mental do colaborador e não de sistemas.
WHO (Quem)	
Quem vai implantar a melhoria é um consultor que foi contratado pela organização, juntamente com a gerente administrativa e o supervisor de depósito e também com o auxílio da empresa que cuida do sistema da Distritoeste.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O ramo da construção civil é bastante atrasado em relação aos demais setores, quando o assunto é tecnologia da informação. Muitas organizações ainda não embalam e etiquetam seus produtos com o código de barras, o que impacta diretamente na entrada da mercadoria na empresa, tornando inválido o sistema existente e gerando um retrabalho, ao etiquetar todas as mercadorias para que possa ser lançado no sistema, por esse motivo o sistema ainda não funciona cem por cento. Como em qualquer processo é necessário fazer ajustes e adaptá-lo constantemente as necessidades que surgem no dia a dia, com o objetivo de ir tornando o processo cada vez mais assertivo e ideal para as necessidades da organização (GONÇALVES, 2003).

5.2.2 Fluxo de caixa projetado visando à sustentabilidade da empresa

Este tópico apresenta o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultado do exercício (DRE) da empresa Distritoeste Materiais de Construção. A melhoria foi implantada na metade de 2013, porém os demonstrativos financeiros trazem projeções do ano atual, de desenvolvimento do presente trabalho, a fim de demonstrar a situação da organização, analisando o mês atual e mais seis períodos projetados.

O fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia a organização há saber aproximadamente o valor a pagar através das obrigações assumidas e os valores a receber, estimando qual vai ser o saldo do período. No quadro 2 é demonstrado o fluxo de caixa, trazendo de forma simplificada as receitas e despesas projetadas para o período.

Quadro 2 – Fluxo de Caixa Projetado

Período	Atual	1° Período	2° Período	3° Período	4° Período	5° Período	6° Período
Entradas							
Vendas à Vista	R\$ 470.000,00	R\$ 503.569,00	R\$ 580.600,00	R\$ 607.400,00	R\$ 610.218,00	R\$ 612.630,00	R\$ 640.353,00
Vendas à Prazo	R\$ 786.800,00	R\$ 830.000,00	R\$ 849.000,00	R\$ 879.000,00	R\$ 880.000,00	R\$ 890.000,00	R\$ 902.000,00
Saídas							
Impostos	R\$ 266.000,51	R\$ 292.000,45	R\$ 294.326,00	R\$ 302.190,16	R\$ 312.000,85	R\$ 326.477,77	R\$ 330.299,16
Fornecedores	R\$ 520.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 609.000,00	R\$ 612.000,00	R\$ 600.000,00	R\$ 616.000,00	R\$ 630.000,00
Desp. Operacionais	R\$ 256.000,22	R\$ 210.850,75	R\$ 240.947,04	R\$ 300.220,45	R\$ 298.463,00	R\$ 280.929,10	R\$ 290.991,03
Imobilizado	R\$ 6.454,00	R\$ 8.600,16	R\$ 9.200,00	R\$ 9.656,00	R\$ 10.114,00	R\$ 11.256,00	R\$ 24.600,00
Saldo Inicial	R\$ 1.000.050,00	R\$ 1.208.395,27	R\$ 1.430.512,91	R\$ 1.706.639,87	R\$ 1.968.973,26	R\$ 2.238.613,41	R\$ 2.506.580,54
Entradas	R\$ 1.256.800,00	R\$ 1.333.569,00	R\$ 1.429.600,00	R\$ 1.486.400,00	R\$ 1.490.218,00	R\$ 1.502.630,00	R\$ 1.542.353,00
Saídas	R\$ 1.048.454,73	R\$ 1.111.451,36	R\$ 1.153.473,04	R\$ 1.224.066,61	R\$ 1.220.577,85	R\$ 1.234.662,87	R\$ 1.275.890,19
Saldo Final	R\$ 1.208.395,27	R\$ 1.430.512,91	R\$ 1.706.639,87	R\$ 1.968.973,26	R\$ 2.238.613,41	R\$ 2.506.580,54	R\$ 2.773.043,35

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

No último período há um gasto maior com imobilizados devido ao investimento que está previsto para compra de coletores, a fim de adaptar e inovar a o sistema por código de barras que foi implantada na organização.

O demonstrativo de resultado do exercício econômico, traz de forma detalhada tudo que a empresa gastou e recebeu no período, conforme mostra no apêndice A – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE).

5.2.3 Planejamento da CIM

a) Valorização de marca

A marca certamente é um ativo de extrema importância dentro das organizações, pois define de forma subentendida a missão, visão e o real objetivo que a corporação deseja passar para seu público-alvo. Nesse contexto o conceito de Branding surge como um norteador para gestão das marcas, suportando a essência que impulsiona a imagem da corporação no mercado. Tratando de valor de marca, a diferenciação perante a concorrência é imprescindível, uma identidade visual assertiva em questões de design e semiótica, qualidade de serviço/produto, qualificação técnica dos colaboradores colocam a organização em outro nível competitivo.

A marca Distrioeste Materiais de Construção está presente em todo o estado de Santa Catarina, sudoeste do Paraná e noroeste do Rio Grande do Sul, com um histórico de mais de 20 anos no mercado, aproximadamente 60 colaboradores, além de contar com um grupo de representações com 100 marcas parceiras. Situada em Chapecó/SC a sede da empresa está inserida em um polo referência para construção civil.

Como forma de alinhar os objetivos estratégicos da empresa com a marca Distrioeste é necessário sincronizar algumas diretrizes de gestão junto a identidade organizacional, abaixo segue o atual posicionamento da empresa em relação a sua visão, missão e valores.

Missão: atuar de forma transparente, eficiente e ágil junto aos nossos clientes e colaboradores, evoluindo sempre, proporcionando soluções rápidas e seguras na comercialização de nossos produtos.

Visão: ser referência como atacadista no ramo da construção civil na região sul do Brasil.

Valores: ética, honestidade, transparência, agilidade, cortesia, qualidade, responsabilidade com o meio ambiente.

Concorrentes: a concorrência que a organização deve levar em consideração para definição de estratégias de mercado basicamente seria composta por empresas como Debastiani, Dismaf,

Mepar, já em um alcance territorial mais extenso as distribuidoras: Depecil, Orion, Diferpan, Negrão e Peppa.

b) Estratégias de Marketing e as Ferramentas da CIM

Como principais estratégias de marketing podem-se destacar a necessidade de gerar ações que impulsionem o público-alvo ao ato de compra, porém no cenário em questão foi necessário dar mais atenção a uma visão institucional do negócio. Em síntese um maior relacionamento com o cliente e a marca, capacidade de diferenciação da empresa Distrioeste dentre a concorrência, fortalecimento e posicionamento da marca além de fidelizar possíveis *prospects*.

Portanto em sincronia com a aplicação da planta produtiva inovadora exposta no presente trabalho surge à necessidade de desenvolver uma campanha institucional que esteja condizente com os objetivos empresariais futuros da Distrioeste, que em essência visam conquista de mercado, excelência na distribuição de produtos, além de se tornar referência no segmento de materiais de construção.

c) Desenvolvimento da Campanha Publicitária Institucional

A campanha institucional foi elaborada visando uma integração direta com a melhoria de processo dentro da empresa (planta produtiva inovadora) e seu público-alvo. Para compreender o cenário onde será exposta a peça publicitária é necessário entender a base do marketing de eventos que ocorre na empresa.

No ano de 2014 iniciou-se a primeira Feira de Negócios Distrioeste, o evento realizado a cada dois anos, possui apoio dos 30 principais fornecedores, que tem o direito a um espaço onde serão divulgados os produtos em estandes pré-definidos. O evento trabalha com um público selecionado, envolvendo comércio varejista de materiais de construção, construtoras, indústrias, agropecuárias, vidraçarias e esquadrias, instaladores na linha hidráulica, elétrica, gesso e marmorarias e pequenas centrais hidrelétricas (PCH'S). Resumindo o evento conta com uma média de público de 700 CNPJs, em dois dias de feira serão ofertados preços promocionais, demonstração de produtos, além de um ambiente ideal para o desenvolvimento de networking entre os envolvidos.

Levando em consideração o ambiente que a Feira de Negócios Distrioeste proporciona, uma campanha institucional será criada para destacar a condição que a marca visa alcançar. Se tratando de uma melhoria de processo, a implantação do uso de código de barras proposta com

a planta produtiva inovadora gera uma condição diferenciada na distribuição e atendimento realizado pela organização, agregando diversos benefícios para seus clientes.

O objetivo principal da comunicação institucional é divulgar a organização como um todo, conceituando e fixando na mente do consumidor os princípios que regem a organização em sua essência. Nesse novo momento, após implantação da melhoria do código de barras e da gestão informatizada foi possível notar retornos como: agilidade, eficiência, redução de perdas, melhoria no atendimento, exatidão, padronização, e segurança, uma inovação que resulta em credibilidade e reconhecimento.

Com base no objetivo da campanha, o criativo foi sustentado na relação entre empresa e consumidor, gerando uma representação condizente com a missão corporativa da Distrioeste e dos reflexos da nova melhoria, impactando diretamente na qualidade e desempenho na distribuição do *mix* de produtos. A figura 4 exemplifica o layout principal a ser vinculado através de um pequeno vídeo institucional que visa destacar as melhorias obtidas com o desenvolvimento inovador e controle da tecnologia de códigos de barras e como ela impacta na vida dos consumidores.

Figura 4 – Ideia Central da Campanha Institucional



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Como exposto na figura 4, temos um design corporativo que faz menção ao código de barras, ressaltando a implantação da tecnologia na organização. No canto superior esquerdo a identidade visual da Distrioeste ganha uma posição de destaque aos olhos de quem visualiza a mensagem. Os *letterings* ganham alinhamento com os reais benefícios oriundos da melhoria, fazendo referência à padronização de processos, agilidade na distribuição, entrada e saída de produtos do estoque, controle interno e externo das mercadorias e máxima eficiência nas demais

tarefas que a distribuidora trabalha. O vídeo também pode ser visualizado através do link: <https://vimeo.com/167819647>.

O audiovisual deverá ser exposto durante uma apresentação dentro da feira de negócios, impactando de forma direta com seus principais clientes, colaboradores, fornecedores e apoiadores da organização. Próximo ao final do vídeo as empresas parceiras terão seu logotipo expostos como forma de representar a parceria comercial entre os lados.

Para contemplar a ideia publicitária principal, em forma de suporte o marketing digital irá auxiliar através de materiais exclusivos que antecedem a feira no website da distribuidora, e na *fanpage* através do *facebook* que conta com uma média de 1150 curtidas e que podem ser potencializados através de posts impulsionados conforme Apêndice C – *Layout Fanpage*. Outro ponto para anteceder a divulgação da ideia principal seriam os outdoors presentes na fachada na empresa, além de pontos estratégicos da cidade de Chapecó/SC conforme Apêndice D - *Layout Outdoor*. Dentro da feira um breve resumo da campanha institucional da empresa deve ser entregue para os visitantes em forma de panfleto conforme Apêndice E – *Layout Flyer*.

Para viabilizar todo o material e estrutura utilizada para execução da campanha em questão, o plano de mídia será sustentado através do apoio proporcionado por 30 fornecedores que fazem parte feira de negócios, através do cumprimento de metas estipuladas por eles simultaneamente a pessoa responsável por compras.

Quadro 03 – Custo dos Materiais para criação e Produção dos Materiais.

Tipo de Material	R\$ Material	Quantidade	Fornecedor
VT (Áudiovisual Básico) Motion Grapics	R\$ 5.000,00	1	Workana
Flyer A6(Couche Fosco) 170g	R\$ 860,99	5000	Printi Gráfica Online
Outdoors 9mx3m (Lona)	R\$ 3.000,00	2	Zoom Impressão Digital

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Portanto as empresas: Tintas Renner, Amanco, Primer, Iluminem Anchartec, Tachibra, Irwin, Morlan, Klingspor, Brasfort, Blucabis, Tuper, Eco Cicle, Paranapanema, Atlhas, Tek Bond, Tupy, Bracol, Docol, Alcar, Nortene, Aeroflex, Jomarca, Danny, Afix, Herc, Marte Metais, Ceramix, Soprano e Roma irão contribuir com o valor estimado de R\$ 100.000,00, como foi demonstrado no quadro acima, para programas de marketing ao longo do período de um ano.

d) Análise do Mercado Consumidor e dos Efeitos da Campanha

O mercado alvo que a Distritoeste abrange é muito segmentado, com isso, é necessário levar em consideração um conjunto de clientes com as mais variadas necessidades. No caso da empresa em questão o fornecimento da gama de produtos não acontece diretamente para o consumidor final, mas sim para lojas, construtoras, incorporadoras e demais empresas devidamente qualificadas e com CNPJ ativo, criando certa exclusividade no atendimento e possibilidades alternativas de negociação.

Conforme apresentado na campanha institucional o envolvimento aconteceu interligando o novo posicionamento da empresa diretamente com a feira de negócios da Distritoeste que acontece uma vez por ano. Como forma de impulsionar os efeitos da campanha institucional para princípios como agilidade na distribuição, logística efetiva, atendimento focado no cliente além de maior desempenho nos processos internos.

Como principais efeitos a campanha espera um retorno na questão de desenvolvimento da marca e fixação dos novos ideais na mente do consumidor, causando uma aproximação, ou mais efetivamente um relacionamento que gere em longo prazo um retorno à instituição. Além da campanha publicitária institucional que não visa retorno financeiro direto, a relação com a feira de negócios cria a possibilidade de obter potenciais negociações no evento.

5.2.4 Estrutura Pessoal/ Relações de Emprego

As organizações enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutante, por isso estão constantemente buscando por melhorias em seus processos, a fim de aperfeiçoar o capital humano existente e torna-los mais assertivo, além de aumentar os lucros, tornar a jornada de trabalho mais saudável para ambas as partes, empregado e empregador, e com o intuito de acompanhar as mudanças que ocorrem constantemente no mercado (CREA, 2015).

A partir do momento em que o volume de vendas cresceu significativamente, impulsionando o desenvolvimento e a ascensão da empresa, surgiu à necessidade de agilizar os processos implantando o sistema por código de barras.

Devido a atual situação da organização evidenciou-se um aumento no número de colaboradores, porém houve também um aumento considerável no volume de vendas, logo, o número de colaboradores que foram contratados cresceu proporcionalmente ao crescimento no faturamento da organização. Sem a implantação do sistema por código de barras seria necessário um número muito maior de colaboradores para desempenhar as funções de recebimento e conferência das mercadorias, levando em consideração o crescimento da organização em relação à quando existia o processo anterior. O organograma e funcionograma

da organização não sofreu alteração, o que mudou foram os processos, que hoje são realizados de forma diferente e a quantidade de colaboradores.

Ao mesmo tempo em que as organizações tendem a ser flexíveis quanto às mudanças que ocorrem, os colaboradores também devem adaptar-se a essas condições, mas na maioria dos casos há uma resistência. Foi necessário incluir treinamentos paralelos ao processo de mudança para que os colaboradores pudessem mudar seus hábitos e se adaptarem a nova cultura organizacional. Com a importância de verificar os fatores positivos e negativos do novo processo, o porquê executar da maneira proposta, o impacto que irá exercer nos demais setores da organização. A teoria foi passada para todos os colaboradores, pois a organização é dividida em diversos subsistemas e uma mudança afeta todos os demais, porém a prática foi passada principalmente para os colaboradores que iriam manusear diretamente com o sistema de código de barras em específico.

O treinamento não gerou custos para a organização, pois foi conduzido por dois colaboradores, responsáveis pelo setor fiscal e depósito. Como toda mudança, o processo sofre alterações continuamente sendo necessário promover adaptações e passar treinamentos seguidamente para os colaboradores de acordo com as diversas situações que ocorrem.

De acordo com as mudanças que foram realizadas desenvolveu-se a descrição de cargos e salários, com a principal função de descrever e definir aspectos como: requisitos necessários para a ocupação do cargo, funções, responsabilidades e remuneração. Conforme consta no apêndice B – Descrição de Cargos e Salários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do desenvolvimento da atividade corporativa consiste na realização de uma análise da empresa que foi escolhida para a execução do trabalho, com o intuito de conhecer os processos, identificar as necessidades e carências que tendem a serem melhoradas na organização e então através de uma pesquisa detalhada sugerir uma melhoria a ser implantada na organização.

A importância do presente trabalho justifica-se principalmente pela oportunidade de realizar uma pesquisa detalhada dentro da organização e com isso estar apto a propor uma melhoria em um determinado processo, onde foi identificada uma possibilidade de melhoria, cujo resultado irá impactar diretamente na satisfação dos colaboradores e clientes. Além de poder colocar em prática o aporte teórico que é proporcionado aos alunos do curso de Administração *Premium* da Uceff Faculdades ao longo do curso, pois, é imprescindível a

capacidade de saber aplicar a teoria na prática, diferenciando-se no mercado de trabalho e enriquecendo o capital humano existente nas organizações.

Ao realizar uma pesquisa das principais necessidades da organização, alguns resultados pertinentes foram determinantes para verificar que os principais fatores a serem melhorados eram a agilidade de recebimento, separação e conferência da mercadoria, organização do estoque, contabilização precisa do estoque e redução de erros na saída dos pedidos.

O fato do ramo da construção civil ser atrasado quando o assunto são aspectos tecnológicos, não possuindo todos os produtos embalados e etiquetados corretamente, tornou-se a principal dificuldade para que o processo funcionasse de acordo com o esperado.

Foi possível perceber que como em qualquer processo é necessário promover constantemente ajustes e adapta-lo de acordo com as necessidades da organização, tornando-o cada vez mais preciso para o alcance dos objetivos desejados. Além de verificar a importância de treinamentos para ressaltar o porquê e qual a importância do executar os processos corretamente e da maneira em que está sendo instruída.

Mais do que conhecer a organização através da pesquisa, e sugerir melhorias importantes aos processos dessa empresa, a Atividade Corporativa foi importante para ressaltar a importância de se manter constantemente em estudo, a fim de tornar capacidade de inovar e realizar melhorias um hábito, o qual torna a empresa vitalícia no mercado.

REFERÊNCIAS.

ABREU, Karen Cristina Kraemer. **Aspectos da criação publicitária**. Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação (BOCC) – Universidade da Beira Interior, Covilhã/Portugal, 2010. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/bocc-kraemer-criacao.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing: um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

ANDRADE, Fábio Felipe. **O método de melhorias PDCA**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/.php>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BALCÃO, Iolanda Ferreira. **Organograma: Representação Gráfica da Estrutura**. 1965. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901965000400003&script=sci_arttext> a Acessado em: 29 mar.2016.

BIAVASCHI, Magda Barros. **O Direito do Trabalho no Brasil – 1930/1942: A construção do sujeito de direito trabalhistas.** Campinas, 2005. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/8562/ODireitodoTrabalhonoBrasil19401942.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

CARVALHO, Nelly. **Publicidade: A linguagem da sedução, 3ª Edição.** São Paulo: Ática, 2009.

CLT. **Consolidação de Leis do Trabalhador.** Campinas, 1943. Disponível em: <<http://www.trt02.gov.br/clt-din>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

CREA – **Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina.** Disponível em: <<http://www.crea-sc.org.br/portal/>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

DE CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos.** Pioneira, 1998.

DOS SANTOS, Carlos Aparecido. **Produção Enxuta: Uma proposta de método para introdução em uma empresa multinacional instalada no Brasil.** 2003. Disponível em: <http://www.pgmecc.ufpr.br/dissertacoes/dissertacao_008.PDF>. Acesso em: 02/03/2016. Acesso em: 02 mar. 2016.

DOWER, Nelson Godoy Bassil. **Instituições de Direito Público e Privado, 12ª edição.** São Paulo: Nelpa, 2004.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Custos, rendas e inflação.** Rio de Janeiro: Gryphus, 1992.

GONÇALVES, Cláudio. **A Tecnologia RFID e os Benefícios da Etiqueta Inteligente para os Negócios.** 2003.

GONSALEZ, Wagner de Paula. **A administração da produção.** 2008. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2016.

GHINATO, Paulo. **Sistema Toyota de produção: mais do que simplesmente Just-in-Time.** 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131995000200004>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

JUNIOR, Tercio Sampaio Ferraz. **Introdução ao Estudo do Direito, 4ª edição.** São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, Philip. **O marketing sem segredos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAUGENI, Fernando Piero; MARTINS, Petrônio G; CHAMBERS, Stuart. **Administração da Produção, 2ª edição.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho, 10ª edição.** São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, Aluisio M. Sc; BEZERRA, André Luiz Batista. **Vantagem Competitiva em Logística Empresarial Baseada em Tecnologia de Informação**. 2003.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

MUNIZ, Eloa. **Publicidade e propaganda origens históricas**. Caderno Universitário, 2004. Disponível em: < <http://eloamuniz.com.br/arquivos/1188171156.pdf>>. Acesso em: 28 de Março de 2016.

OGDEN, James R; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação Integrada de Marketing, 2ª Edição**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de Descrição de Cargos e Salários, 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSO, Sadi Dal. **Jornada de Trabalho: Duração e Intensidade**. São Paulo, 2006. Disponível em: < http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252006000400016&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 mar. 2016.

SLACK, Nigel; JOHNSTON, Robert; CHAMBERS, Stuart. **Administração da Produção, 2ª edição**. São Paulo: Atlas, 2002.

XAVIER, Carlos Alberto Kita. **Construção Civil: Cenário impõe planejamento para o setor**. CREA, 2015. Disponível em: <http://www.crea-sc.org.br/portal/index.php?cmd=artigos-detalhe&id=3356##.Vt34I_krJD8> Acessado em: 08.mar.2016.

WAITEMAN, Flávio. **Manual Prático de Criação Publicitária**. São Paulo: Nobel, 2005.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Programação e Controle da Produção, 4ª edição**. São Paulo: Editora Pioneira, 1977.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.