

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCE)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

**Thiago Bernardo de Souza**

**REESTRUTURAÇÃO DA CORAL  
DISTRIBUIDORA DE CIGARROS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

**Porto Alegre, junho de 2007.**

## RESUMO

Este trabalho busca desenvolver um estudo de caso da empresa Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, que vende cigarros nacionais na região metropolitana de Porto Alegre e Vale dos Sinos.

Buscou-se, através da coleta e análise de dados qualitativos, a constatação de problemas e necessidades da empresa.

Com base em uma revisão bibliográfica específica, produziu-se um projeto de melhoria da empresa em questão, através de sua reestruturação. Nesse projeto abordaram-se os seguintes assuntos: estrutura organizacional, organograma, *layout*, controles internos e política de vendas.

Acredita-se que os conhecimentos adquiridos neste estudo, bem como as soluções propostas pelo mesmo, possam ajudar a Coral a se desenvolver de maneira exemplar no mercado de distribuição de cigarros gaúcho.

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	9
<b>2. A EMPRESA</b>	10
2.1. DADOS DA EMPRESA	10
2.2. ÁREA DE ATUAÇÃO	10
2.3. FORNECEDORES	11
2.4. CONCORRÊNCIA	11
2.5. APRESENTAÇÃO DOS SÓCIOS	11
2.6. EMPRESAS PARCEIRAS	12
<b>3. DIAGNÓSTICOS</b>	13
3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE	13
3.2. PROBLEMA DE LAYOUT	14
3.3. FALTA DE ORGANOGRAMA FUNCIONAL	14
3.4. DEFICIÊNCIA NO CONTROLE DE ESTOQUES	15
3.5. DEFICIÊNCIA NO CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E RECEBER	15
3.6. FALTA DE CONTROLE SOBRE VENDAS E VENDEDORES	15
3.7. FALTA DE <i>MERCHANDISING</i>	16
<b>4. OBJETIVOS</b>	17
4.1. OBJETIVO GERAL	17
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	18
5.1. EMPRESAS DE ESTRUTURA SIMPLES	18
5.2. A REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	18
5.3. CENÁRIO DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS	21
<b>5.3.1. Funções administrativas</b>	22
<b>5.3.2. Aptidões para administrar</b>	22
<b>5.3.3. Cenários</b>	23
5.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
<b>5.4.1. Organograma Funcional</b>	27
5.4.1.1. Finalidades	28
5.4.1.2. Construção	28
5.5. <i>LAYOUT</i>	30
<b>5.5.1. Finalidades de um arranjo adequado</b>	31
<b>5.5.2. Informações necessárias para o arranjo</b>	32
5.6. CONTROLES INTERNOS E AUTOMAÇÃO	33
<b>5.6.1. Controles internos básicos</b>	34
5.7. POLÍTICA DE VENDAS	36
<b>5.7.1. Planejamento</b>	36
<b>5.7.2. Previsão</b>	36
<b>5.7.3. Controle de despesas e custos</b>	38
<b>5.7.4. <i>Merchandising</i></b>	39

<b>6. MÉTODO</b>	41
6.1. TIPO DE PESQUISA	41
<b>6.1.1. Pesquisa de natureza exploratória</b>	41
<b>6.1.2. Estudo de caso</b>	41
<b>6.1.3. Método qualitativo de pesquisa</b>	42
6.2. TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
<b>7. PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA CORAL DISTRIBUIDORA DE CIGARROS LTDA</b>	45
7.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA	45
7.2. <i>LAYOUT</i>	53
<b>7.2.1. Estruturação de <i>layout</i></b>	54
7.3. CONTROLES INTERNOS	57
<b>7.3.1. Estoques</b>	57
7.3.1.1. Controle de estoque atual	57
7.3.1.2. Forma de contagem da mercadoria	58
7.3.1.3. Solução proposta	59
7.3.1.4. Conferência das mercadorias	59
7.3.1.5. Disposição das mercadorias em estoque	60
<b>7.3.2. Contas a pagar</b>	60
7.3.2.1. Forma atual de controle	61
7.3.2.2. Fornecedores	61
7.3.2.3. Solução proposta	62
7.3.2.4. Como implementar	62
7.3.2.5. Formas de pagamento	63
<b>7.3.3. Contas a receber</b>	63
7.3.3.1. Origens	63
7.3.3.2. Forma atual controle	64
7.3.3.3. Solução proposta	64
7.3.3.4. Como implementar	66
7.4. POLÍTICA DE VENDAS	67
<b>7.4.1. Previsão de vendas</b>	67
7.4.1.1. O que é feito atualmente na empresa	68
7.4.1.2. O que será feito	68
<b>7.4.2. Descontos concedidos</b>	71
7.4.2.1. Método atual	71
7.4.2.2. Método proposto	72
7.4.2.2.1. <i>Auditoria nos pontos-de-venda</i>	72
7.4.2.2.2. <i>Conferência interna das concessões de descontos</i>	72
7.4.2.2.3. <i>Controle de descontos concedidos versus descontos recebidos</i>	73
7.4.2.2.4. <i>Treinamento dos vendedores</i>	74
<b>7.4.3. Despesas com vendedores</b>	74
7.4.3.1. Método proposto	75

<b>7.4.4. Merchandising</b>	76
7.4.4.1. <i>Merchandising</i> no mercado de cigarros	76
7.4.4.2. Situação atual da empresa	76
7.4.4.3. Novos procedimentos	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	79
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	82
<b>ANEXOS</b>	85

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais concorrido em qualquer ramo que se possa atuar. O ramo do comércio de cigarros não seria diferente.

Diversas leis e campanhas foram e estão sendo criadas com o intuito de dificultar o comércio desse produto, tais como: proibição de comerciais na TV, proibição do consumo de cigarros em casas noturnas fechadas, elevadíssimo percentual de impostos sobre cigarros, inserção de fotos nas carteiras de cigarros com pessoas vítimas de problemas causados pelo consumo do mesmo etc.

Em qualquer empresa é necessário planejamento em nível estratégico, tático e operacional, mesmo que estes sejam traçados na própria “cabeça” do empresário. Mas o ideal são criações de formalidades pré-estipuladas e claramente entendidas por todos que participam no dia-a-dia da organização.

As grandes fábricas de cigarros comercializados no Brasil investem muito capital na busca da fidelização do ponto comercial. Esta disputa, no nosso país, resume-se, basicamente, na concorrência entre as empresas Souza Cruz e Philip Morris.

Apesar de todo potencial logístico dessas duas “gigantes”, existe um segmento que se mantém no mercado de distribuição de cigarros, que são os revendedores autônomos. Este segmento é bastante complicado, pois concorre diretamente com as fábricas na conquista de clientes de pequeno e médio porte.

Neste trabalho, será feita uma análise da Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, localizada na cidade de Cachoeirinha-RS, que compra cigarros das fábricas e revende ao varejo. Muitas são as dificuldades e problemas enfrentados por esta empresa. Além de dispor de importância acadêmica, espera-se que este trabalho possa servir como consultoria a esta empresa que já tem quatorze anos de mercado.

## **2. A EMPRESA**

### **2.1. DADOS DA EMPRESA**

Nome: Coral Distribuidora de Cigarros Ltda ME

CNPJ: 93.943.710/0001-36

Inscrição Estadual: 177/0062944

Código e descrição da atividade econômica principal: 46.91-5-00 - Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios.

Endereço: Rua Anita Garibaldi / 114 – Vila Márcia – Cachoeirinha-RS

Fone/Fax: (51) 3470-4533

Data de abertura: 10/04/91

### **2.2. ÁREA DE ATUAÇÃO**

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda é uma empresa que distribui cigarros nacionais em algumas cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre. São elas: Cachoeirinha, Porto Alegre, Esteio, Sapucaia do Sul, Gravataí, Canoas, Viamão e Alvorada. E duas do Vale dos Sinos: São Leopoldo e Novo Hamburgo. Totalizando cerca de 700 pontos de venda cadastrados.

A empresa foi criada em 1991, iniciando suas atividades com apenas um carro de venda, operando com pronta-entrega, como é feito até hoje.

Atualmente, a Coral opera com cinco carros de venda, que distribuem cigarros de segunda a quinta-feira, sendo atendidos em média trinta pontos de venda por carro ao dia.

### 2.3. FORNECEDORES

Os fornecedores da empresa são: Souza Cruz, Philip Morris, Sudamax, Alfredo Fantini e Itaba, totalizando cerca de setenta marcas comercializadas. A Souza Cruz e Philip Morris representam 90% das vendas. O produto é entregue na sede da empresa, em Cachoeirinha, pelos fornecedores. A forma de pagamento é dada em boleto bancário, normalmente com prazo de uma semana.

### 2.4. CONCORRÊNCIA

Seus principais concorrentes são seus próprios fornecedores, as fábricas. Elas também possuem vendedores atendendo o varejo de médio e pequeno porte, que é o público alvo da empresa. Existem, também, outros comerciantes de mesmo porte da Coral, mas esse não tem condições de oferecer preços melhores que os da empresa em questão, pois recebem os mesmos benefícios das fábricas.

### 2.5. APRESENTAÇÃO DOS SÓCIOS

O sócio majoritário, chamado Evaldo Manoel de Souza, comanda a empresa, literalmente, pois ele a abriu sozinho e, ainda por cima, tem uma experiência de vinte e oito anos no ramo. Ele realiza as compras junto aos fornecedores, trata de assuntos bancários, contábeis, jurídicos, trabalhistas, ou seja, domina a empresa. Existe um sócio que não tem influência operacional na empresa (esposa do sócio majoritário).

Os sócios Thiago Bernardo de Souza e Diego Bernardo de Souza são irmãos e filhos dos outros dois sócios. O primeiro possui bastante conhecimento dos processos da empresa. Portanto, ele controla os vendedores, tem poder de compra (apesar de não fazê-lo) e venda, decide o quanto cada vendedor deve carregar de mercadorias, diariamente. Na ausência do majoritário, ele é o mandante, tendo liberdade de decisão concedida pelo pai.

Thiago tem livre acesso a dinheiro e cheques depositados no cofre da empresa. Ele prepara e envia por *internet* depósitos dos cheques recebidos diariamente. Faz também o controle e criação do arquivo enviado mensalmente à empresa de contabilidade parceira para envio ao SINTEGRA<sup>1</sup> para controle de notas emitidas e clientes cadastrados.

Diego trabalha como vendedor, ele ainda retira do estoque e distribui aos vendedores as mercadorias a serem carregadas no dia, quantidades estipuladas por Thiago.

Os vendedores recebem apenas comissão, livre de despesas com alimentação, combustível e segurança. Cada carro de venda leva consigo um segurança, que é policial militar “paisano”. Estes não têm vínculo empregatício com a empresa, são pagos diariamente pelo serviço prestado. Todos os vendedores trabalham com carteira assinada.

## 2.6. EMPRESAS PARCEIRAS

A empresa possui conta em três bancos (Itaú, Banrisul e Bradesco), sendo que movimenta, normalmente, apenas um deles, o Itaú. Os outros dois servem para

---

<sup>1</sup> O SINTEGRA consiste num conjunto de procedimentos administrativos e de sistemas computacionais de apoio que está sendo adotado simultaneamente pelas Administrações Tributárias das diversas Unidades da Federação. Do lado dos contribuintes, o propósito é o de simplificar e homogeneizar as obrigações de fornecimento de informações relativas às operações de compra, venda e prestação de serviços. Do lado dos fiscos estaduais, o objetivo é o de propiciar maior agilidade e confiabilidade ao tratamento das informações recebidas dos contribuintes e à troca de dados entre as diversas UFs.

O SINTEGRA foi planejado e administrado por um Grupo Gestor, constituído pelo convênio ICMS 78/97, aprovado pelo Confaz, e formado por representantes de todas as Unidades da Federação e da UCP/PNAFE/MF. Este grupo foi sucedido em outubro de 2000 por um grupo de trabalho da Cotepe/Confaz - GT-15-Sintegra. (Fonte: MM Assessoria Contábil)

que a Coral disponha de limite de crédito para possíveis compras maiores de produto, normalmente em época de alta dos preços dos cigarros.

A contabilidade é controlada pela MM Assessoria Contábil, localizada na cidade de Porto Alegre. Os honorários são pagos mensalmente, via boleto bancário. O funcionário da MM que controla a parte referente ao SINTEGRA da empresa tem contato direto com Thiago via telefone e Messenger<sup>2</sup>.

A empresa possui um sistema de segurança armada contratado junto à STV Segurança, pois o estoque de mercadorias não possui nenhum tipo de seguro.

### **3. DIAGNÓSTICOS**

#### **3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE**

O setor tabagista está passando por um momento único em sua história. Diversas campanhas anti-fumo estão tentando desencorajar as pessoas a fumarem. A entrada de cigarros ilegais no país está causando um verdadeiro caos no mercado. Dentro desse contexto atua a Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, que é administrada para manter-se sólida, porém tem problemas específicos que podem atrapalhar seu crescimento.

A empresa tem planos de ampliação através de captação de novos clientes por toda região metropolitana de Porto Alegre e Vale dos Sinos. Mas para que se possa crescer é necessário que haja estrutura, organização. Alguns problemas que atrapalham a evolução devem ser resolvidos na Coral.

Por meio de uma conversa informal com o sócio majoritário da empresa, iniciada com a pergunta: "Que mudanças ou implantações internas a empresa necessita para que possa ser considerada preparada para novos desafios de crescimento ou crises de mercado?", pôde-se constatar as seguintes conclusões:

---

<sup>2</sup> Rede de mensagens instantâneas pela *Internet*. Permite aos usuários conversar em tempo real quando conectados ao programa. ([www.msn.com.br/messenger](http://www.msn.com.br/messenger)).

### 3.2. PROBLEMA DE LAYOUT

Devem-se dividir vendedores e sócios, principalmente com isolamento sonoro, para que possam haver conversas sócio x sócio, sócio x fornecedores, sócio x cliente; sem que os vendedores ouçam nada, ao contrário do que acontece atualmente.

Se o fornecedor vem oferecer ao diretor da empresa desconto na compra, por exemplo, e os vendedores ouvem, eles podem querer aumentar seus descontos para os clientes por saber que a empresa adquiriu essa condição. Isso é um fator negativo para o lucro da empresa.

Além do mais, o espaço reservado aos vendedores está pequeno, pois quando foi criado havia apenas dois vendedores na empresa e, atualmente, existem cinco.

A empresa conta com espaço físico suficiente para melhorar a sala dos vendedores, de forma a aumentar a satisfação dos mesmos.

### 3.3. FALTA DE ORGANOGRAMA FUNCIONAL

A empresa já tem na prática definido "quem manda em quem", mas a formalização desse método ajuda bastante na estipulação da divisão do trabalho, das relações de subordinação, os nomes dos envolvidos em suas respectivas denominações etc.

Além dessa importância estrutural, a empresa terá também uma melhor imagem perante fornecedores, clientes e colaboradores e, com uma boa imagem, aumenta-se as chances de aparecimento de oportunidades de crescimento no mercado.

### 3.4. DEFICIÊNCIA NO CONTROLE DE ESTOQUES

A Coral trabalha com cerca de setenta marcas de cigarros. O controle é feito manualmente numa folha de papel (anexo A), ocasionando distorções constatadas na conferência física do mesmo. Além de que o cálculo manual do estoque causa muito desperdício desnecessário de tempo para quem o realiza.

### 3.5. DEFICIÊNCIA NO CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E RECEBER

Os doc's de dívidas da empresa ficam numa gaveta, organizados por data. Além disso, não se tem controle do que se paga quando a conta não provém de fornecedores de cigarros. Apenas se guardam os comprovantes de pagamento, podendo ser facilmente perdidos.

A respeito das contas a receber. Cada cliente tem uma "ficha-cliente" (anexo B) onde os vendedores anotam os débitos referentes às vendas. Mas existem vários valores que ficam fora dessa ficha, o que acontece quando o banco devolve o cheque de algum cliente, ou quando o cliente atrasa um pagamento de maneira abusiva. Esses valores são anotados num caderno, e os vendedores apenas são avisados oralmente daquilo que tem que cobrar dos clientes, dependendo de suas próprias anotações as cobranças da empresa.

### 3.6. FALTA DE CONTROLE SOBRE VENDAS E VENDEDORES

A Coral não tem nenhum planejamento de vendas, não faz previsão, não possui normas formais na parte de vendas.

A distribuidora recebe descontos dos fornecedores para repasse aos clientes, mas não se sabe dizer se todos os descontos concedidos são realmente necessários para que se efetue a venda.

Cada vendedor e seu segurança tomam café da manhã e almoçam por conta da empresa. E quando chegam no escritório, ao final das vendas externas, apenas

informam de maneira oral aquilo que gastaram e a empresa reembolsa o valor.

### 3.7. FALTA DE *MERCHANDISING*

A empresa não incentiva seus vendedores a manter o produto visível no ponto comercial, através de expositores de cigarros bem apresentados e tabelas de preços novas.

Alguns clientes não possuem expositores de cigarros (*displays*), ou até possuem, mas com propagandas ultrapassadas, depredadas. Certamente um ponto comercial com um produto bem exposto visualmente ajuda nas vendas.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Reestruturar a área comercial da Coral Distribuidora de Cigarros Ltda.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formalizar a estrutura funcional da empresa e criar um organograma;
- Reformular o layout da empresa;
- Implantar estrutura de controles internos (estoque, contas a pagar e receber);
- Reavaliar política de vendas (previsão e condições de vendas, controles de despesas com vendedores, plano de exposição do produto no ponto comercial).

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, proceder-se-á a revisão da bibliografia, especializada de administração, sobre os problemas identificados na Coral Distribuidora de Cigarros, e para os quais este trabalho busca soluções.

### 5.1. EMPRESAS DE ESTRUTURA SIMPLES

O tamanho da empresa não a torna menos importante para a economia de um país, pois é sabido que as pequenas empresas empregam um número significativo de pessoas. Portanto, empresas de pequeno porte são de suma importância, se não no mundo todo, mas, com certeza, no Brasil.

Stephen P. Robbins (2000) levanta a questão: O que têm em comum um pequeno supermercado, uma empresa de *softwares* administrada por um empreendedor impetuoso e um fabricante de móveis? Provavelmente todos eles utilizam a estrutura simples.

O autor ainda complementa:

A estrutura simples tem baixo grau de departamentalização, margens de controle largas, autoridade centralizada em uma única pessoa e pequena formalização. Corresponde a uma organização plana – via de regra com apenas dois ou três níveis verticais, um grupo flutuante de funcionários e um indivíduo no qual se centraliza a autoridade pela tomada de decisões. Ela é de utilização mais generalizada em pequenas empresas nas quais o gerente e o dono são a mesma pessoa.

### 5.2. A REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

“Todos os organismos vivos reagem aos estímulos ambientais aos quais são sensíveis, e essas reações são consideradas adaptativas se têm o efeito de continuar a sobrevivência do indivíduo, ou da espécie ou de ambos.”

(Gillin e Gillin, 1942, p. 69.)

Segundo Michael A. Hitt (2005, p. 34), “pequenas organizações podem possuir um único estrategista, o qual em muitos casos, poderá ser o próprio dono da empresa, que se encontra profundamente familiarizado com as operações cotidianas da empresa”.

O dimensionamento de estratégias e mudanças na organização pode apresentar diversas dimensões. Tais dimensões não seguem uma lógica de tamanho x importância. Ou seja, uma empresa pequena, implantando pequenas mudanças, pode melhorar proporcionalmente mais que uma grande empresa que implantou uma complexa mudança estratégica. O importante é identificar as necessidades de qualquer empresa e buscar meios de melhorar aquilo que não está bom.

É muito importante que se preveja aquilo que pode dar errado em fase de mudanças na empresa. Deve-se inventar histórias, ou suposições, que devem ser analisadas como prevenção. Essas “histórias” são chamadas cenários pelos autores de administração.

A reorganização de uma empresa funciona de forma sistemática, pois tudo que é posto em prática passa por um processo de entrada de informações, processamento e saída das informações, gerando um *feedback* utilizado como conhecimento daquilo que se deve melhorar para continuar o processo.

Segundo Antônio César Amaru Maximiliano (2000, p. 368), “as entradas (inputs) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências recebidas do meio ambiente.” Tudo que é comprado ou adicionado à empresa numa reorganização é considerado uma entrada. Inclusive elementos intangíveis, como idéias, informações, filosofias de trabalho.

O mesmo autor aborda a questão do processo como uma dinâmica que interliga os elementos de entrada, fazendo-os funcionar com sinergia, gerando informações ou materiais físicos chamados de saída.

No mesmo raciocínio, Maximiliano (2000, p. 369) diz que “as saídas (*outputs*) são os resultados dos sistemas. Podemos considerar esses resultados como os serviços prestados, produção, lucro”. Ele ainda explica que “dessas saídas, após análise de deficiências processuais, elaboram-se informações que ajudarão no

aperfeiçoamento das entradas, chamadas retroalimentação ou *feedback*".

Numa reorganização empresaria nem tudo dará certo na primeira tentativa, sendo assim um processo de melhoria constante.

Segundo João Chinelato Filho (2004, p. 124), as fases do trabalho de reorganização são as seguintes:

- a) Determinação dos objetivos e da abrangência do trabalho;
- b) Identificação detalhada das causas do problema e suas variáveis e das circunstâncias que as determinam;
- c) Adoção das medidas corretivas que determinem o fim das causas e a eliminação dos seus efeitos danosos, analisando-se os prós e os contras de cada uma delas;
- d) Aplicação das medidas corretivas testadas e aprovadas, tidas como necessárias;
- e) Avaliação dos resultados obtidos com a adoção das medidas, procurando-se manter ou corrigir o que for preciso. Pode haver ainda reavaliações periódicas em forma de auditoria.

Toda organização com fins lucrativos deve organizar-se de forma a obter um lucro mínimo que mantenha o bom andamento da empresa, com esse lucro obtido e dominado, começa-se a buscar sua maximização.

À vezes as empresas apresentam alguns problemas que dificultam a busca pelo lucro ideal, esses problemas podem ser englobados nos das disfunções na comercialização explicadas por Luis Gaj (2002, p. 53).

A autor diz que:

Uma das maiores disfunções das organizações é relacionada com as práticas de preços. As equipes de vendas, motivadas por volumes e por participação no mercado, buscam preços baixos para vender mais e não ser cobradas como ineficientes. As áreas financeiras buscam preços que permitam os maiores resultados.

Essa visão de Gaj reflete esse problema de descontos concedidos pelos vendedores da Coral. Eles não hesitam em conceder descontos a clientes, sendo que muitas vezes esses clientes não mereçam o preço baixo, e o recebem por manterem, por exemplo, relação de amizade extra-profissional com o vendedor.

Segundo Peter Drucker (1998), não se consegue ter tanto controle sobre aquilo que os contadores denominam despesas variáveis, aquelas diretamente relacionadas com as unidades ou o volume produzido, e fixadas por determinado modo de fazer as coisas. Pode-se mudá-las, mas devagar.

Ainda segundo o autor, “as despesas que a direção é capaz de controlar são aquelas que se efetuarão no futuro. As despesas de capital e as administradas exprimem decisões da direção que apresentam riscos”.

Na reorganização, deve-se contatar as disfunções. Luis Gaj (2002, p. 47) explica que “disfunções transitórias são aquelas que aparecem momentaneamente na empresa, e devem ser resolvidas logo. Também podem existir disfunções em áreas específicas por falta de mudanças de adequação às novas realidades”.

### 5.3. CENÁRIO DE MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS REQUERIDAS

“Não há vento favorável para quem não sabe navegar”.

(Sêneca)

Toda organização que busca melhoria entra em um ambiente de mudança, que devem ser bem administradas para que não se piore o andamento da empresa.

### **5.3.1. Funções administrativas**

A alma da empresa encontra-se na figura do administrador, ele é responsável pelo rumo que os negócios da organização deve tomar. Além de saber ordenar, deve, também, saber ouvir, para que possa tomar suas decisões de forma consciente, após análise das opções existentes.

George Wilson Aiub (1998, p. 97) explica as funções administrativas da seguinte maneira:

a) Planejamento: é um processo através do qual os administradores decidem o que fazer, quando fazer, como será feito e quem fará;

b) Organização: é um processo pelo qual se faz com que a estrutura organizacional se ajuste aos seus objetivos, aos seus recursos e ao seu ambiente. Estrutura organizacional é a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa (funções organizacionais);

c) Liderança: é o processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas de membros de grupos;

d) Controle: é o processo através do qual os administradores asseguram que suas atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas.

### **5.3.2. Aptidões para administrar**

Não são todas as pessoas que tem aptidão para estar à frente de uma empresa, senão qualquer organização obteria sucesso. Algumas características reúnem bons administradores num mesmo patamar.

Segundo Peter Drucker (1998, p. 471), dentre as aptidões necessárias para

administrar estão as seguintes:

- a) Tomar decisões eficazes;
- b) Comunicar-se com e sem a organização;
- c) Aplicar adequadamente os controles e as mensurações;
- d) Ser capaz de trabalhar com orçamentos e com planejamento;
- e) Ser capaz de empregar instrumentos analíticos – as ciências da administração.

### **5.3.3. Cenários**

Diversos cenários podem ser analisados pelos gestores de uma empresa, e essas análises geram muita incerteza aos mesmos. A complexidade e diversidade desses cenários não podem ser descartadas, pois, às vezes, o que menos se espera que aconteça é o que de fato acontece no mercado.

De acordo com Marly Cavalcanti (2001, p. 142), os cenários podem ajudar a lidar com a incerteza das seguintes formas:

- a) Eles ajudam a organização no melhor entendimento do ambiente, permitindo que muitas decisões sejam vistas não como eventos isolados, mas como parte de um processo de “oscilações e ciclos”. Assim, o planejamento de cenário ajuda os administradores a evitar o indevido conservadorismo ao permitir a tomara de risco “calculado”;

b) Os cenários colocam as incertezas estruturais dentro da agenda, alertando a organização de que se pode esperar que essa sorte de acidentes ocorra. Aqui, o planejamento de cenários auxilia os gerentes a evitar o risco indevido;

c) Os cenários ajudam a organização a tornar-se mais adaptável ao expandir seus modelos mentais, acentuando, assim, o percentual de capacidades necessário ao reconhecimento de eventos inesperados.

É necessário em qualquer empresa, que o gestor direcione a organização, que consiste em guiá-la ao caminho que chega à obtenção de seus objetivos.

Nesse raciocínio, Luciano Ronchi (1973, p. 11) afirma que:

Os conceitos de eficácia e de eficiência das operações empresariais estão conexos com dois aspectos distintos e ao mesmo tempo complementares da atividade gestorial. O funcionamento de uma empresa diz-se eficaz quando se mostra idôneo para a consecução do objetivo preestabelecido. O mesmo funcionamento diz-se eficiente quando se realiza de modo tal a maximizar a relação proveitos/custos da atividade empreendida em relação aos vínculos ambientais em que se opera.

Em outra análise, o autor diz que “o processo de direção tende exatamente à obtenção de um equilíbrio dinâmico entre objetivos, capacidade gestorial e situação ambiental”.

Ronchi ainda explica as fases para o processo direcional:

a) Fase de programação: consistente na determinação dos objetivos empresariais e dos meios a serem empregados para a sua consecução, e também das modalidades temporais, especiais, econômicas e técnicas a seguir no desenvolvimento das várias operações;

b) Fase de organização: consistente na predisposição dos meios previstos na

programação, ali inclusos a estrutura organizacional e o sistema de informações, necessários para um eficiente desenvolvimento das operações;

c) Fase de execução e coordenação: consistente na realização dos planos e dos programas previstos, e também na necessária harmonização das várias ações;

d) Fase de controle: consistente no levantamento dos resultados da gestão, na sua comparação com as metas preestabelecidas, na análise das variações intervindas e, enfim, na identificação das eventuais medidas corretivas requeridas para assegurar um regular andamento empresarial.

Segundo a Revista Brasileira de Administração Contemporânea (Anais do 19º ENANPAD, 1995, p.62), “mentalidades e características pessoais se relacionam na medida em que estas podem preceder aquelas, ou que uma mentalidade pode levar a um certo comportamento que, por sua vez, origina uma característica correspondente”.

Dessa forma, os autores da revista acima citada (p.62) sugerem seis características pessoais associadas às mentalidades e que irão refletir nas decisões tomadas pelos gestores no cenário de mudança. São elas:

a) Conhecimento – precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo;

b) Conceitualização – diz respeito à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para isso, os gestores devem ser, simultaneamente, especializados e holísticos na sua maneira de pensar, o que implica harmonizar capacidades dos hemisférios esquerdo e direito do cérebro, em conciliar análise e síntese;

c) Flexibilidade – refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com as mudanças rápidas no ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, ao invés de regras e procedimentos;

d) Sensibilidade – é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também estar aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções;

e) Julgamento – está associado à qualidade de lidar com a incerteza, a qual está cada vez mais presente nas decisões gerenciais;

f) Reflexão – oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

#### 5.4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Antônio Cury (2000), Peter Drucker criou um modelo de análise de estrutura que se divide em três partes: análise das atividades, análise das decisões e análise das relações.

Na análise das atividades, ele propõe algumas perguntas do tipo: “Qual trabalho se deve fazer? Quais os tipos de trabalho que podem ser reunidos? Qual a importância que deve ter cada atividade na estrutura da organização?”.

Essas perguntas são poucas comparadas às diversas que podem ser feitas quando se quer organizar uma empresa. Essas dúvidas que irão aparecendo são de grande valia para a estruturação da organização, pois a busca pelas respostas possibilita a resolução de diversos problemas, ou a simplificação do que já está sendo feito.

Na análise das decisões (p.218), Drucker afirma que é necessário que se defina autoridades e responsabilidades na empresa. Segundo ele, “a principal causa

do fracasso das empresas na consolidação de seu desenvolvimento é o fracasso do dirigente principal na delegação daquelas decisões que já não mais deve caber-lhe”.

Na análise das relações (p. 218) Cury diz, baseado em Drucker, que “a tendência de só analisar o trabalho do chefe apenas em função das atividades que dirige, isto é, de cima para baixo, é um erro”. O autor quis dizer que as decisões devem contribuir também para as outras áreas da empresa, não apenas para aquela à qual o tomador da decisão corresponde. Deve-se, então, analisar as decisões na empresa como um todo, na busca pela sinergia.

#### **5.4.1. Organograma Funcional**

A estruturação das empresas pode ser representada graficamente e abreviadamente, através de um instrumento muito utilizado, chamado organograma.

Antônio César Amaru Maximiliano (2000, p. 421) diz que “a macroestrutura organizacional, desenhada no organograma, com suas unidades de negócios e áreas funcionais, é o retrato da estratégia explícita ou implícita”. Isso mostra que a empresa deve organizar seu efetivo de maneira a alcançar os objetivos da empresa eficientemente. Cada pessoa deve fazer as tarefas as quais tem mais facilidade ou experiência.

Maximiliano (2000, p. 421) ainda acrescenta que “a microestrutura organizacional, que consta das descrições de cargos, reflete as atividades que as pessoas devem realizar no dia-a-dia, orientadas pela política.” É importante então que não apenas se monte o organograma, mas que se especifique as funções de cada membro da organização.

#### 5.4.1.1. Finalidades

Segundo Antonio Cury (2000, p. 219), o organograma tem como finalidade representar:

- a) Os órgãos componentes da empresa;
- b) Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- c) As vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- d) Os níveis administrativos que compõem a organização;
- e) A via hierárquica.

Algumas empresas não possuem este instrumento, o que provoca uma visão de desorganização para quem está de fora. Toda empresa deve, dentro do possível, se enquadrar na formalização mínima estipulada pelos diversos autores de administração. Quanto mais organizada e formal uma empresa é, mais chances ela tem de lidar com dificuldades e obter sucesso.

#### 5.4.1.2. Construção

Para Cury (2000, p. 220) a construção de um organograma, deve-se seguir os seguintes pressupostos:

- a) Os órgãos devem ser representados por figuras geométricas,

preferencialmente usa-se o retângulo;

b) Os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais à importância hierárquica do órgão;

c) Assim, órgão de mesma importância hierárquica, seja de que natureza forem, devem ser representados por figuras do mesmo tamanho;

d) Quando, no mesmo nível administrativo, ocorrer a existência de órgãos de hierarquia diferente (Conselho de Administração e Diretoria Executiva, por exemplo, na administração estratégica), o de menor hierarquia (a Diretoria) deve ser posicionado abaixo do de maior hierarquia (o Conselho) e ser representado por um retângulo menor;

e) Os órgãos de *staff* ou de estado-maior e/ou de serviços de apoio, estes quando não em linha, devem ficar posicionados horizontalmente, pouco abaixo do ponto da via hierárquica que parte do retângulo designativo da autoridade-órgão a que estão vinculados, como assessores e/ou prestadores de serviços.

f) Finalmente, se necessário (o que julgamos dispensável), os diversos tipos de autoridade devem ser representados por diferentes tipos de linhas de ligação, cuja convenção, quanto a seu significado, deve ser estabelecida pelo responsável pela elaboração do organograma, já que não é matéria padronizada, assim:

- autoridade/ligação hierárquica: \_\_\_\_\_
- autoridade /ligação funcional: \_\_\_\_\_
- autoridade/ligação de coordenação: \_\_/\_\_/\_\_/\_\_/
- autoridade/ligação consultiva *staff*: \_\_.\_\_.\_\_.\_\_

g) Por derradeiro, é dispensável a representação, no organograma, da Assembléia Geral ou dos Acionistas, por não integrarem a administração da empresa.

Segundo Michael Porter (1992, p. 55), “a necessidade de integração entre unidades organizacionais é uma manifestação de elos”. Integração é peça-chave numa estrutura organizacional. Porter defende a idéia de que uma empresa talvez consiga traçar limites das unidades mais ajustadas às suas fontes de vantagem competitiva e estabelecer os tipos apropriados de coordenação, relacionando sua estrutura organizacional à cadeia de valores das pessoas que trabalham na empresa, e aos elos dentro dela e com os fornecedores.

Todas as tarefas de uma empresa devem ser identificadas formalmente e organizadas nessa proposta de representação gráfica.

## 5.5. LAYOUT

Segundo George Wilson Aiub (1998, p.49):

A alocação e distribuição de seus diversos recursos (mercadorias, estantes, mostruários, prateleiras, gôndolas, depósito e outros) em suas instalações também são importantes para a integração das atividades comerciais a serem executadas para a conquista de níveis de produtividade satisfatórios a seu negócio.

Ele ainda afirma no mesmo texto que devemos considerar o *layout* interno da empresa da seguinte maneira:

a) Ambiente, atmosfera, decoração;

b) Corredores, facilidade de movimentação, tráfego;

- c) Display e colocação de mercadorias;
- d) Dispositivos de segurança;
- e) Luminosidade;
- f) Distribuição de prateleiras, gôndolas, estantes;
- g) Outros.

#### **5.5.1. Finalidades de um arranjo adequado**

Segundo João Chinelato Filho (2004, p. 79), as principais finalidades de um arranjo físico são:

- a) Conseguir a eficiência no fluxo de documentos;
- b) Facilitar a supervisão por parte das chefias;
- c) Melhorar o desempenho dos empregados;
- d) Otimizar a utilização das máquinas, dos equipamentos, dos móveis e do espaço físico.

### **5.5.2. Informações necessárias para o arranjo**

Segundo Luis César G. de Araújo (2001, p. 53), para a adoção do *layout* é necessário que se recolha informações sobre:

- a) Detalhes do trabalho executado em cada unidade;
- b) Quantidade de pessoal empregado;
- c) Necessidade de comunicação entre as pessoas incluídas no campo da análise;
- d) Necessidade de arquivamento e armazenagem;
- e) Isolamento auditivo e visual;
- f) Compartimentação (isolamento físico);
- g) Intensidade de iluminação;
- h) Portas e janelas;
- i) *Status* obtido pela localização de mesas e cadeiras;
- j) Quantidade e tipos de máquinas e equipamentos.

## 5.6. CONTROLES INTERNOS E AUTOMAÇÃO

Informática é a ciência do processamento racional, principalmente por computadores eletrônicos, da informação considerada como suporte do conhecimento humano e das comunicações nos domínios técnicos, econômicos e sociais (Arsac, p. 48-49).

Segundo Peter Drucker (1989, p. 263), “a automação, onde ela tenha sido introduzida numa fábrica, tem pago a si mesma em três anos, e com freqüência ainda mais rapidamente”.

Cyro Bernardes e Reynaldo C. Marcondes (2003, p. 185) defendem suas opiniões sobre o ato de informatizar a organização afirmando que:

As vantagens ou benefícios não se referem somente a lucros em dinheiro, pois caso assim fosse, ninguém preferiria ganhar menos como empresário de uma banca de jornal do que empregado com salário razoável, porque não ter patrão já é considerado um lucro. Dessa maneira, muitos benefícios do microcomputador são subjetivos e, portanto, não quantificáveis em qualquer moeda.

Os autores complementam, apresentando algumas vantagens das operações serem computadorizadas. Dentre elas, podemos destacar como interessantes à Coral, as seguintes:

- a) O computador obriga a formalização da rede de comunicações da empresa: A organização adota a Teoria Clássica e a da Burocracia pela criação de normas para todos seus procedimentos pelo fato de o computador não ser flexível. Isto porque somente faz as operações de acordo com um certo número de programas, o que obriga a criar procedimentos para serem obedecidos por todos os participantes de suas unidades administrativas. Isso é bom, porque as coisas têm que ser pensadas antes das execuções e não serem feitas na última hora e de qualquer jeito. Com isso, no caso da informatização, basta que o vendedor não coloque o número do código da mercadoria adquirida pelo cliente, ou então o faça com apenas um dígito errado para que impossibilite o caixa de emitir a nota fiscal, mesmo que a

descrição esteja correta. Fica, assim, fácil de verificar quem é cuidadoso e quem não é;

b) O computador diminui erros e reduz as possibilidades de fraudes: A informatização minimiza a quantidade de erros cometidos por causa da padronização dos procedimentos e, se estes ocorrerem, o computador logo os acusa. O mesmo sucede com as fraudes, pois elas nada mais são que desvios do estabelecimento por meio da padronização de procedimentos;

c) A informática tem custos a serem levados em conta: A compra de sistemas computadorizados tem seu preço de aquisição, que deve ser acrescido dos custos da manutenção preventiva e corretiva, em como da depreciação muito rápida dos equipamentos somente pela obsolescência. É preciso, ainda, incluir no preço os programas a serem elaborados, mantidos e corrigidos especificamente para uma dada empresa, já que os padronizados são parciais difíceis de serem integrados em um só procedimento. A depreciação referida se limita a máquinas, porque incluem, também, os próprios programas, que ficam obsoletos até mais depressa que os microcomputadores.

### **5.6.1. Controles internos básicos**

Existem alguns controles que são quase imprescindíveis nas empresas, que sem eles não se tem organização eficientes.

Como ilustração, eis alguns controles operacionais básicos segundo George Wilson Aiub (1998, p. 106):

a) Livro caixa;

b) Controle de estoques;

- c) Contas a receber;
- d) Contas a pagar;
- e) Controle do disponível;
- f) Programação financeira diária e semanal;
- g) Controle de vendas (previsto x realizado);
- h) Controle de compras (previsto x realizado);
- i) Controle de pedidos (atendimento);

George Wilson Aiub (1998, p.107) diz ainda no mesmo plano que “a automação comercial, conjugada com a informatização dos serviços da empresa, permitirá à empresa um salto qualitativo no gerenciamento da informação”. Mas ele avisa que é preciso, entretanto, ter alguns cuidados. A questão não se resolve com a aquisição e instalação dos novos sistemas, sem uma reestruturação prévia dos procedimentos e um treinamento dos usuários da nova ferramenta de trabalho.

Aiub comenta que Michael Hammer, em seu livro ‘Reengenharia’, nos alerta de que “automação pode ser apenas uma forma eficiente de continuar fazendo as coisas erradas”.

Deve-se ter toda atenção à idéia de Michael Hammel, pois a automação não garante que se faça as coisas de maneira certa. E por ter, normalmente, um custo considerável, é necessário um bom planejamento para que não se despedisse capital.

## 5.7. POLÍTICA DE VENDAS

“Sempre faço o que não consigo fazer para aprender o que não sei.”

(Pablo Picasso)

### 5.7.1. Planejamento

Normalmente, proprietários de pequenas empresas não planejam suas vendas, por falta de estrutura, falta de informação, falta de incentivo entre outros motivos.

Alexandre Luzzi Las Casas (2002, p. 67) afirma que:

Mesmo com todas limitações que existem numa pequena empresa, é importante que haja planejamento formal, uma vez que, através de um plano bem elaborado, a empresa obtém maior alocação de recursos, maior eficiência e, conseqüentemente, redução de custos, além de ajudar a manter informados os executivos, facilitando a determinação de melhores oportunidades de negócios no mercado.

O autor conclui o pensamento dizendo que mesmo sem estrutura, independente de seu porte, a pequena ou média empresa podem realizar planejamento, desde que se adapte às suas condições.

Adaptação é uma palavra-chave numa empresa que decide implantar mudanças, principalmente em pequenas empresas, que por falta de recursos, normalmente empregam vendedores despreparados. Com falta de preparo, torna-se difícil a adaptação a cenários de evolução.

### 5.7.2. Previsão

O processo de previsão de vendas é muito importante numa política de vendas de uma empresa. Considerando o mercado competitivo atual, deve-se

sempre estar preparado para mudanças que podem afetar nas vendas, e também se deve estar ciente do que se está sendo vendido para que decisões variadas sejam tomadas, como decisões de compras, concessão de descontos, mudança na política etc.

Segundo Marcos Cobra (1994), o exercício de previsão de vendas é um permanente desafio para o homem de vendas, pois simboliza a base do planejamento das finanças, da produção e do próprio planejamento em marketing, porque tudo deságua no orçamento da empresa.

No ponto de vista de Steven Nahmias (1993), as previsões de vendas tem quatro princípios fundamentais. São eles:

- a) As previsões geralmente estão erradas. Tentam olhar o futuro desconhecido e os erros são inevitáveis;
- b) Cada previsão deve incluir uma estimativa de erro, freqüentemente expressa em percentuais ou com valores de máximo e mínimo;
- c) As previsões são mais precisas para famílias e grupos. O comportamento individual em um grupo é aleatório, mesmo quando o grupo tem características estáveis. Normalmente as famílias ou grupos se baseiam nas semelhanças do processo e do equipamento utilizado;
- d) As previsões são mais precisas para períodos de tempo mais próximos. Normalmente as incertezas são menores em um futuro mais próximo.

Las Casas (2002, p. 73) afirma que “[...] a maioria das empresas, principalmente a pequena e média, utiliza-se de métodos não científicos [...]”, e aponta entre esses métodos de previsão os seguintes:

- a) Intenção de compra: como no método para a determinação do potencial,

os clientes são questionados a respeito de compras futuras para o período planejado;

- b) Opinião de força de vendas: os vendedores, por terem relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar quanto esperam vender;
- c) Vendas passadas: é um procedimento muito usado no Brasil. Com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimento alcançados, suas variações sazonais e cíclicas;
- d) Julgamento dos executivos: os executivos, com base em sua experiência e intuição, determinam o que a empresa venderá no período considerado.

### **5.7.3. Controle de despesas e custos**

A razão de ser de qualquer empresa é o lucro, e não se pode alcançar esse fim sem sucesso nas vendas. Independente de se vender serviços ou produtos, é indispensável um bom controle de vendas, contendo planejamento, previsões, treinamentos, controle de despesas ou custos com vendas etc.

Abordando os assuntos controle e custos, Las Casas (2002, p. 53) diz que “o gerente deve fazer uso do controle de forças de vendas, dos custos necessários para atingir determinados objetivos, além de buscar ações corretivas quando necessárias”.

Segundo Marcos Cobra (1994, p. 174), “o relatório de despesas é o documento que permite controlar os gastos por vendedor e por itinerário, além de servir de instrumento legal para o reembolso de despesas do vendedor”. O autor escreve ainda que a responsabilidade deve estar a cargo dos supervisores e dos gerentes de vendas através de:

- a) Relatórios de visitas;

- b) Notas de despesas anexada aos relatórios de despesas;
- c) Comprovação periódica das estadas nos devidos pontos de roteiros dos vendedores;
- d) etc.

Esse tipo de controle deve ser aplicado de maneira clara para que não cause impressão de desconfiança do supervisor ou gerente em relação às despesas declaradas pelos vendedores. Para que isso flua com respaldo, devem-se aplicar as normas pré-estipuladas a todos os vendedores da empresa de forma igual, independente da quantidade vendida ou do tempo de empresa que o colaborador tenha. E deixar sempre claro que esses controles são normas a serem cumpridas formalmente, e que colaboram com o sucesso da empresa.

#### **5.7.4. Merchandising**

Empresas que trabalham com distribuição de mercadorias a pontos-de-venda devem se preocupar em organizar maneiras de fazer com que o produto seja bem exposto e visualizado pelos consumidores. Esse fator enquadra-se a denominação de *merchandising*, segundo os conceitos de *marketing*.

Segundo Marcos Cobra (1986, p. 32), “[...] cada vez mais se exige do vendedor trabalhar o ponto-de-venda, para ajudar o distribuidor ou seu cliente a escoar os seus produtos”. Muitas vezes o dono do ponto não se preocupa com a boa exposição de determinados produtos por trabalhar com muitos tipos de mercadorias. Cabe ao vendedor não deixar com que isso aconteça. O autor dá a idéia de que o vendedor precisa conhecer técnicas de pesquisa para identificar oportunidades e necessidades latentes, precisa também ter conhecimento das técnicas de promoção de vendas e *merchandising*.

Seguindo nesse contexto, Harper W. Boyd Jr. (1971, p. 113) frisa a importância da tentativa de realização de vendas através de propaganda. Eles cita como tentativas “[...] o uso de cupões, prêmios, *displays* e materiais no ponto de compra, selos para troca, concursos e folhetos de várias espécies enviados pelo correio”.

Enquanto aos *displays*, que é a principal forma de propaganda de cigarros, o autor (p. 113) diz que “[...] são úteis para fomentar as compras que o consumidor não tinha em mente efetuar quando entrou na loja e fazer com que uma determinada mercadoria se sobressaia [...]”.

Ainda de acordo com Harper (1971, p. 113), a publicação *Printer's Ink* cita um estudo feito pela West Virginia Pulp and Paper Company:

Principal resultado do estudo foi o seguinte: Cerca de 50% dos *displays* que figuram nos pontos de compra, recebidos pelos varejistas são considerados inferiores pelos gerentes de loja, a maioria dos quais recebia de quatro a oito *displays* por semana para uso em suas lojas. Os gerentes se queixaram de que muitas vezes os *displays* eram excessivamente grandes, mal desenhados, não tinham muita originalidade e, por conseguinte, não eram eficazes como “vendedores” que deveriam ser. Contudo, os gerentes de lojas gostavam imensamente dos *displays* eficazes. Por exemplo, 36% dos que foram examinados disseram que usariam um *display* inesperado se acreditassem que este merecia espaço na loja e outros 48% expressaram a crença de que uma empresa que não tem um produto predominante na categoria pode obter espaço para *display*, se oferecer algum que seja melhor oferecidos por outros produtos.

As fábricas de cigarros trabalham constantemente forma de melhoras o *design* de seus *displays*, pois eles são a melhor forma de tornar o produto visível pelos consumidores, já que propagandas de cigarros em meios de comunicação são proibidas no Brasil.

## **6. MÉTODO**

### **6.1. TIPO DE PESQUISA**

O presente trabalho representa uma pesquisa exploratória qualitativa, delineada num estudo de caso.

#### **6.1.1. Pesquisa de natureza exploratória**

Segundo Mattar (2001, p. 18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.” O autor completa seu raciocínio dizendo que a pesquisa exploratória “[...] é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.”

Devido ao fato do autor deste trabalho vivenciar, diariamente, a rotina da empresa pesquisada, é importante frisar as palavras de Mattar (2001), pois ele afirma que:

Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing, poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.

Segundo Malhotra (2001, p. 106), pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão.”

### 6.1.2. Estudo de caso

Segundo Yin (2001, p. 31):

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

No caso estudado neste trabalho, várias decisões referentes a mudanças foram tomadas, e as respectivas formas de implantações foram explanadas.

Roesch (1996, p. 146), baseada nas palavras de Yin (1981), diz que estudo de caso “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.” Ela completa que o estudo “[...] difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, os estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.”

Na opinião de Gil (2002, p. 54), “[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.”

Gil (2002, p. 55) ainda faz uma importante observação que serve como alerta aos pesquisadores:

Convém ressaltar, no entanto, que um bom estudo de caso constitui tarefa difícil de realizar. Mas é comum encontrar pesquisadores inexperientes, entusiasmados pela flexibilidade metodológica dos estudos de caso, que decidem adotá-lo em situações para as quais não é recomendado. Como consequência, ao final de sua pesquisa, conseguem apenas um amontoado de dados que não conseguem analisar e interpretar.

Para finalizar o assunto, usamos as seguintes palavras de Yin (2001, p. 21):

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação em alguns setores.

### **6.1.3. Método qualitativo de pesquisa**

Naresh (2001, p. 153) diz que “a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação.”

Dentre as diferenças entre pesquisa qualitativa e quantitativa, pode-se destacar que na primeira não se tem coleta e análise de dados estruturadas, ao contrário da segunda. Outra diferença importante é que na quantitativa se tem estatística como base da organização dos resultados, e na qualitativa essa exatidão dá lugar às proposições hipotéticas que visam resolver os problemas apontados da melhor forma possível.

Na tentativa de explicar a diferença entre os dois tipos de pesquisa acima abordados, Demo (2000, p. 152) diz que a pesquisa qualitativa “[...] abandona a representatividade estatística das pesquisas empíricas controladas, bastando a análise de pequeno grupo, por vezes de algumas pessoas apenas, supondo que a representatividade possa ser substituída pela exemplaridade.”

O mesmo autor afirma que “a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou a demissão teórica que imagina dados evidentes.”.

## **6.2. TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Em qualquer pesquisa científica, é indispensável que se colete dados, pois eles servirão de base para quaisquer planos ou análises que sejam feitos. Nesse caso, é de suma importância que se utilizem técnicas bem definidas de coleta, de forma a tornar o trabalho organizado e didático.

Neste trabalho foram usadas seis fontes de coleta de dados, recolhidos de março a junho deste ano, mas contando com o conhecimento empírico do realizador deste trabalho na empresa. E através da análise desses dados procurou-se encontrar soluções para os problemas da empresa.

Usaram-se consultas a documentações, como documentos administrativos e documentos internos. Verificaram-se os vínculos societários, via contrato social da empresa. O pesquisador, por ser sócio da empresa, tem acesso a qualquer documentação, independente de ser confidencial ou não.

Registros em arquivos foram muito usados, destacam-se os registros oferecidos pelo *software* utilizado na empresa, como relatório de vendas, codificação de clientes e prestações de contas. Foram verificados, também, registros feitos de forma manual em cadernos ou folhas de controles, como, por exemplo, a folha de controle de estoques atuais da empresa (anexo A) e o caderno de contas a pagar (anexo F).

As entrevistas foram muito importantes nesta pesquisa. É muito comum que as entrevistas de um estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea, já que a maioria delas trata de questões humanas. A criação dos diagnósticos apontados no presente trabalho foi baseada numa entrevista informal do pesquisador com o proprietário da empresa. O começo dessa coleta se deu com a seguinte pergunta ao sócio majoritário: "Que mudanças ou implantações internas a empresa necessita para que possa ser considerada preparada para novos desafios de crescimento ou crises de mercado?" A partir de então surgiram problemas percebidos no *layout*, organograma, contas a pagas/receber, estoque, controle de vendas e vendedores e *merchandising*. Além do sócio majoritário, a equipe de vendas também foi consultada para a abordagem de alguns assuntos que implicavam diretamente no seu trabalho, como *layout*, despesas com vendas e vendedores, *merchandising*.

Devido ao fato de o pesquisador conviver na empresa diariamente, a observação direta foi muito utilizada no trabalho. Seu conhecimento provindo de observações diretas foi utilizado, também, com a utilização das observações anteriores ao processo de construção da pesquisa, pois o pesquisador já trabalha na empresa há muitos anos. Essas observações serviram como outra fonte de evidências do estudo de caso. As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado.

Observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados.

Essa técnica foi a mais importante para a construção desse estudo de caso, pois o pesquisador é sócio da empresa e pôde utilizar seu *know-how* em benefício do trabalho. Nesse caso, tornam-se incontáveis as formas de utilização da observação participante neste trabalho, pois elas podem ser consideradas infinitas.

Mesmo com a riqueza das demais técnicas abordadas, principalmente as observações, foi interessante contar com dados disponíveis na empresa, como tabelas de preços, fichas-cliente (anexo B), propagandas para expositores, dados impressos e demais objetos que foram anexados ao trabalho, enriquecendo-o de forma ilustrativa.

Todos esses dados acima foram analisados com uma visão moderna e objetiva, buscando-se redução de gastos sem intervenção nas vendas, organização de funções e cargos baseada em teorias, bem-estar dos envolvidos no expediente da empresa, formas de se organizar internamente a empresa através do bom aproveitamento da automação e demais importâncias que influenciarão na melhoria da Coral.

## **7. PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA CORAL DISTRIBUIDORA DE CIGARROS LTDA**

No ramo de cigarros podem surgir diversas oportunidades que distribuidoras de pequeno porte como a Coral não podem desperdiçar.

Dentre essas chances, cita-se a desistência, que pode ocorrer por diversos motivos, de concorrentes de mesmo porte, abandonando o mercado. Normalmente, quando isso ocorre, o empresário desistente vende sua carteira de clientes, ou seja, estipula um preço para apresentar e repassar de maneira amigável todos seus clientes ao empresário comprador da carteira. Nesse caso, o novo distribuidor deve estar pronto para um crescimento que acontece em poucos dias.

Outra oportunidade que pode ser considerada única, é a escolha da empresa pelas duas grandes fábricas de cigarros – Souza Cruz e Philip Morris – para uma representação exclusiva de seus produtos numa certa região. Essas parcerias já ocorreram e são consideradas por muitos especialistas como uma solução para as grandes fábricas reduzirem seus custos com distribuição. Mas para que uma empresa seja escolhida, ela deve ter uma ótima imagem no mercado e a confiança da empresa parceira. Para obter essa confiança, uma estrutura formal bem organizada é indispensável.

Pensando nessas e em outras possíveis oportunidades que podem aparecer para a Coral, estudou-se, de forma conjunta com os sócios da empresa, as melhores maneiras de preparar a organização para o crescimento. Tais maneiras serão abordadas nos tópicos seguintes desse trabalho.

### **7.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA**

Toda empresa necessita de estruturas formalmente estabelecidas. Além de ajudar na coordenação e bom andamento da organização, a estruturação também causa boa impressão a clientes, fornecedores e colaboradores.

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, apesar de ter definido na prática os níveis hierárquicos, não possui um organograma formal, que demonstre hierarquia e

divisões de trabalho.

Pensando no futuro, baseado na idéia de crescimento constante da empresa, estudou-se a melhor maneira de construir um organograma para a organização em questão. A Coral conta com oito pessoas, atualmente, no seu expediente.

A empresa é familiar. O sócio majoritário tem três filhos trabalhando na organização. Além dos filhos, existem mais quatro funcionários. As funções, subordinações e responsabilidades dessas sete pessoas são as seguintes:

Evaldo Manoel de Souza – Sócio Majoritário

Funções:

- Administração Geral
- Preferência nas decisões finais em assuntos de qualquer natureza
- Negociações junto a fornecedores
- Negociações de vínculos funcionários *versus* empresa
- Negociações com gerentes de bancos onde a Coral possui conta
- Compras de ativos para a empresa (móveis, imóveis, automóveis etc)
- Negociações com assessoria contábil
- Negociações legais de qualquer natureza
- Negociações com concorrentes para compra de carteiras de clientes
- Negociações com gráficas para elaboração dos talões de notas fiscais da empresa
- Vendas-balcão<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vendas executadas no escritório da empresa. A Coral possui clientes que optam por esse tipo de compra, diferenciando pela compra via vendedor pelo código na emissão da nota fiscal. Ao invés de 5.904, o código usado passa a ser 5.403.

- Negociações com empresas de comunicação (telefones, celulares, Internet)
- Controle geral do capital da empresa

Subordinação:

Por ser a principal figura na empresa e responsável pelas principais decisões, Evaldo não é subordinado a ninguém, e todos os demais participantes são subordinados a ele.

Responsabilidade por:

- Supervisão de pessoal
- Material, equipamentos, mercadorias
- Dinheiro do caixa, cheques recebidos de clientes
- Documentos de qualquer origem, pois tem acesso a qualquer valor e informação
- Contatos com colaboradores e fornecedores
- Informações confidenciais da empresa

Thiago Bernardo de Souza – Sócio

Funções:

- Gerência Geral
- Substitui o sócio majoritário em sua ausência
- Prestação de contas com vendedores
- Serviços bancários na agência e via Internet

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)
- Vendas-balcão
- Balanço mensal de notas fiscais emitidas e recebidas enviadas à empresa de assessoria contábil
- Decisão de quantidade de produto em manifestos de saída (5.904<sup>4</sup>)
- Emissão de relatórios referentes a vendas

Subordinação:

Thiago, por exercer funções muito importantes e ser o substituto direto de seu pai e sócio Evaldo, só é subordinado a este último.

Responsabilidade por:

- Supervisão de pessoal
- Dinheiro do caixa, cheques recebidos de clientes, pois tem acesso a qualquer valor
- Contatos com colaboradores
- Informações confidenciais – principalmente contábeis

Diego Bernardo de Souza – Sócio

---

<sup>4</sup> Código de nota fiscal deferente a Remessa para Vendas fora do Estabelecimento. Tabela de CFOP (Código Fiscal de Operações e Prestação). Convênio 57/95 do SINTEGRA. (Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul)

Funções:

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)
- Estoquista

Subordinação:

Diego responde diretamente Thiago e Evaldo, por não dispor de conhecimento de informações administrativas da empresa. Apesar de ser um dos sócios, sua função é vender e controlar o estoque físico.

Responsabilidade por:

- Mercadorias em estoque e em vendas externas
- Dinheiro e cheques recebidos por clientes no ato da venda externa, transportando-os até o escritório da empresa

Cristina Bernardo de Souza

Funções:

- Auxílio na manutenção do controle mensal de notas fiscais
- Serviços bancários na agência
- Auxílio em formação de dados secundários para prestações de contas dos vendedores (contagem de dinheiro, cheques, contagem de retorno de mercadorias etc)

Subordinação:

Cristina responde diretamente Thiago e Evaldo.

Responsabilidade por:

- Dinheiro e cheques advindos das vendas externas
- Informações confidenciais de contabilidade

Gerson da Silva Bernardo – Funcionário

Função:

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)

Subordinação:

Gerson responde diretamente a Thiago e Evaldo por ocupar apenas cargo de vendas externas, desconhecendo quaisquer outras informações administrativas referentes à empresa.

Responsabilidade por:

- Mercadorias, enquanto estiver efetuando vendas externas
- Dinheiro e cheques recebidos dos clientes

Paulo Rogério de Jesus – Funcionário

Função:

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)

Subordinação:

Paulo responde diretamente a Thiago e Evaldo por ocupar apenas cargo de vendas externas, desconhecendo quaisquer outras informações administrativas referentes à empresa.

Responsabilidade por:

- Mercadorias, enquanto estiver efetuando vendas externas
- Dinheiro e cheques recebidos dos clientes

Antônio Roberto Pacheco dos Santos – Funcionário

Função:

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)

Subordinação:

Antônio responde diretamente a Thiago e Evaldo por ocupar apenas cargo de vendas externas, desconhecendo quaisquer outras informações administrativas referentes à empresa.

Responsabilidade por:

- Mercadorias, enquanto estiver efetuando vendas externas
- Dinheiro e cheques recebidos dos clientes

Leandro Gonçalves

Função:

- Atendimento a pontos comerciais (vendas externas)

Subordinação:

Leandro responde diretamente a Thiago e Evaldo por ocupar apenas cargo de vendas externas, desconhecendo quaisquer outras informações administrativas

referentes à empresa.

Responsabilidade por:

- Mercadorias, enquanto estiver efetuando vendas externas
- Dinheiro e cheques recebidos dos clientes

Estipuladas as distribuições de subordinações e responsabilidades, organizou-se um organograma que enquadraria Evaldo como Diretor Geral, Thiago como Gerente Geral, Cristina como Assistente Administrativa, Diego como responsável de depósito e os demais como equipe de vendas. Foram incluídos também, para colaborar com a expansão, a parte de *Merchandising* e de Supervisão de Vendas. (Anexo C)

## 7.2. LAYOUT

Dentre os fatores que influenciam no bom andamento de uma organização, o *layout* é de suma importância.

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, considerando-se os problemas apontados nos diagnósticos desde trabalho, necessita de uma reformulação de seu *layout*, pois o atual não está colaborando com a operação da organização.

### 7.2.1. Estruturação de *layout*

Na empresa em questão, o espaço físico pode até ser modificado com remoções de divisórias. Sendo assim, baseando-se em algumas idéias de

estruturação de *layout*, serão analisados os seguintes tópicos para um eficiente arranjo de ambiente na Coral:

a) Cálculo de área (planta baixa):

É importante que se saiba o tamanho das peças que se possui, pois, na necessidade de aquisição de móveis ou equipamentos, sabe-se ao certo as medidas a serem consideradas no ato da compra. O *layout* atual da Coral segue em anexo (Anexo D).

b) Fluxo de pessoas e papéis e isolamento auditivo:

Na Coral, Evaldo, Thiago e Cristina desenvolvem funções cujas informações interdependem dentro do escritório. Portanto, o fluxo de informações necessário obriga estes três citados a trabalharem na mesma sala, facilitando sua comunicação via oral.

Os vendedores prestam contas a Thiago, tendo que levar até este último os valores provindos das vendas do dia. Portanto, este sócio tem contato direto, diariamente, com os vendedores.

Por outro lado, considerando que Thiago trabalha na mesma sala que Evaldo, e que este último faz negociações com fornecedores, bancos, contadores, gráficos etc., a sala deles deve contar com isolamento acústico em relação à sala dos vendedores, pois informações confidenciais são rotineiramente abordadas neste ambiente.

Assim sendo, necessita-se de um fácil acesso dos vendedores a Thiago, mas com opção de isolamento auditivo quando necessário.

Observe na planta baixa do anexo D que este isolamento não é opção na Coral, atualmente. Qualquer assunto abordado na sala dos sócios Thiago e Evaldo, pode ser ouvido pelos vendedores. Esta disfunção deve ser modificada com urgência.

c) Determinar a quantidade e natureza dos móveis e equipamentos:

Na Coral, com exceção de Diego, que trabalha internamente com estoques, todos os demais necessitam de mesas, cadeiras e calculadoras elétricas. Sendo que dois participantes possuem computador em suas mesas.

A empresa possui armários para vendedores e para a administração, além de bancos e cadeiras para visitantes. Todos estes móveis e equipamentos devem ser dispostos de maneira estratégica para seus usuários.

A empresa necessita de mais um computador, para uso de Evaldo, que não possui conhecimentos de informática, mas pretende adquiri-lo. Portanto, este novo equipamento será incluído no *layout* proposto.

d) Apresentar alternativas do novo *layout*:

Após a formulação teórica de um novo arranjo do ambiente da Coral, o mesmo será apresentado a todos os participantes do dia-a-dia da empresa, abrindo-se a chance de discussões. Serão consideradas críticas pró e contra o novo esquema e, se necessário, haverá mudanças, acatando novas idéias, antes da implantação.

e) Implantar e acompanhar:

Após a definição definitiva do *layout* ideal, o mesmo será implantado na Coral e, nos dias subseqüentes, haverá um acompanhamento rigoroso por meio de observação direta e entrevistas com vendedores, abordando opiniões a respeito do novo ambiente de trabalho. Pois apenas na prática se saberá se o novo ambiente é satisfatório.

Considerando-se todas as informações estudadas, através de troca de idéias com os sócios da empresa, foi proposto um *layout* considerado ideal, exposto no Anexo E.

Observe que no novo ambiente de trabalho foram sanadas as seguintes deficiências:

a) Isolamento acústico: no *layout* atual a sala dos vendedores e a sala dos sócios encontram-se lado a lado, tendo os primeiros livre acesso à sala dos últimos, por ser o acesso à saída e pelo fato de terem que prestar contas com Thiago. No novo ambiente, os vendedores não precisarão passar pela sala dos sócios para terem acesso à saída, e as prestações de contas serão feitas por um guichê. Dessa forma os sócios terão mais privacidade para tratarem de assuntos confidenciais quando receberem visitas de encarregados das empresas fornecedoras;

b) Conforto oferecido à equipe de vendas: a sala dos vendedores ocupará um espaço maior. Cada vendedor terá sua própria mesa, e eles terão à sua disposição um armário com espaços reservados para guardarem seu material de trabalho.

Espaço para estocagem de material de *merchandising*: será criada uma sala de fácil acesso a todos da empresa para estocagem desse material de promoção;

c) Aproveitamento de espaço ocioso: a sala dos sócios será implantada num espaço nunca antes utilizado pela empresa, possibilitando a criação de um espaço de estocagem de material de *merchandising* e aumentando as salas dos sócios e vendedores;

### 7.3. CONTROLES INTERNOS

Toda empresa necessita de controles internos, pois são eles os responsáveis pela organização que leva a empresa ao sucesso.

A Coral precisa reformular seus controles, para que eles funcionem de forma mais simples e clara, aumentando seu grau de confiança e diminuindo o desperdício de tempo.

#### **7.3.1. Estoques**

##### 7.3.1.1. Controle de estoque atual

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda fornece a seus clientes sessenta e duas marcas de cigarros. Essas marcas pertencem às empresas Souza Cruz, Philip Morris, Sudamax, Itaba e Alfredo Fantini.

O controle atual é feito numa folha de papel que contém todas as marcas vendidas pela empresa. Diariamente o dono da empresa recebe um relatório da venda do dia e lança no seu controle. Então encontra o saldo atual de cada marca e faz o cálculo do valor total do estoque. Esse procedimento é muito demorado, pois são muitas marcas e diversos preços diferentes. Além disso, torna-se uma tarefa muito estressante, pois é feita no final do expediente quando as pessoas já estão cansadas.

Segue no anexo A uma cópia da folha de controle de estoque atual da empresa.

### 7.3.1.2. Forma de contagem da mercadoria

O ramo de cigarros tem um método próprio de contagem da quantidade de mercadorias. Apesar de o produto ser vendido por pacotes com dez carteiras, a contagem é feita por unidades de cigarros divididos por mil (X cigarros/1000).

Assim sendo, faz-se a seguinte conta:

*1 pacote = 10 carteiras*

*1 carteira = 20 cigarros*

*1 pacote = 10x20 cigarros*

Portando:

*1 pacote = 200 cigarros*

Dividindo-se por mil temos:

*1 pacote = 0.2<sup>5</sup> (diz-se duzentos cigarros)*

Uma caixa de cigarros possui 50 pacotes, então:

*1 caixa = 10.0 (diz-se dez mil cigarros)*

Este estilo de contagem torna mais difícil ainda o controle manual de estoques, pois se trabalha com números decimais.

---

<sup>5</sup> Sabe-se que na matemática, números decimais são representados com “vírgula”, mas no ramo de cigarros usa-se o “ponto” mesmo. (Ex.: 2.2, 1.4, 10.4 etc)

#### 7.3.1.3. Solução proposta

A empresa em questão precisa de um controle de estoques feito via computador, que seria ligado ao programa de prestações de contas. O programa iria, a cada prestação de contas dos vendedores, descontando a quantidade de cigarros vendida do estoque anterior e, simultaneamente, a quantidade e valor do estoque estaria sempre atualizados.

Assim sendo, o estoque da empresa estaria sempre a disposição dos sócios em quantidade e valor, sem que para isso se perda tempo fazendo de forma manual.

Cada mercadoria terá um código que facilitará sua digitação, dessa forma, os registros de mercadorias compradas serão feitos com códigos, pois seria inconveniente que se digitasse o nome de cada marca no ato do registro. Esse mesmo procedimento já é usado nas prestações de contas atuais, portando, os códigos das mercadorias já existem.

O analista de sistemas que fez o programa usado, atualmente, pela empresa já está desenvolvendo este controle dentro do mesmo programa. O estoque estará sempre atualizado por receber informações de vendas das prestações de contas.

No mês de agosto de 2007 esse *software* será disponibilizado aos sócios da empresa para o início dos testes. Continuará sendo feito o controle manual atual paralelamente, pois caso o programa novo não dê certo, não se perderão o controle do estoque.

#### 7.3.1.4. Conferência das mercadorias

O estoque físico será conferido semanalmente pelo estoquista da empresa. No último dia útil de cada semana, será emitido um relatório do estoque atual que a empresa deve ter no depósito.

Após a conferência, se houver alguma diferença entre estoque teórico e estoque de fato, serão feitas análises das possibilidades das causas do erro e, logo

após, o estoque virtual será acertado de acordo com o estoque real para que a nova semana de trabalho inicie sem diferenças.

É importante se ressaltar que é pouco provável que haja alguma falta no estoque após a implantação do novo sistema de controle, a distorção mais possível de ocorrer é aquela vinda de uma inversão de marcas de mesmo nome, mas com cores diferentes, ou marcas diferentes com cores semelhantes, facilmente confundidas pelo estoquista.

#### 7.3.1.5. Disposição das mercadorias em estoque

Para que se possa conferir o estoque com mais facilidade, as mercadorias devem estar bem organizadas. Essa organização será mantida diariamente e usar-se-á o controle PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair), ou seja, as mercadorias de menor prazo de validade estarão à disposição para o estoquista, se sobrepondo àquelas de maior prazo, que podem ficar mais tempo estocadas, portanto, mais escondidas visualmente. Assim sendo, além da organização para conferência, diminuirá o risco de vencimento das mercadorias.

Apesar, de o cigarro ter um prazo de validade considerado grande (seis meses), é sempre interessante usar métodos considerados ideais, pois a empresa crescendo, como se deseja, aumentará a quantidade de estoque e, conseqüentemente, o risco do vencimento das mercadorias.

#### **7.3.2. Contas a pagar**

A Coral nunca teve problemas para pagar suas dívidas em dia, mas precisa ser organizada nesse aspecto. Seus doc's de pagamentos ficam numa gaveta no escritório dos sócios, e são consultados diariamente, mas correm os riscos, por serem simples papéis, de extravio ou perda. Ou até mesmo podem passar despercebidos, podendo causar problemas à empresa por atraso nos pagamentos.

#### 7.3.2.1. Forma atual de controle

No momento em que uma carga de cigarros é entregue na empresa, o diretor geral registra em um caderno de anotações, referente a compras, o nome da empresa fornecedora, o valor a ser pago pela carga e a data de vencimento. Após essas anotações, a quantidade de mercadorias, marca a marca, é registrada na folha de estoques.

A cada conta paga, o diretor escreve "PG" ao lado da anotação do caderno de compras, indicando que aquela conta foi paga, assim ele pode ter um controle do que deve a seus fornecedores.

A mais significativa falta de controle está nas contas não referentes a recebimento de mercadorias. Contas como luz, água, telefone etc não são registradas em lugar nenhum, elas simplesmente ficam numa gaveta, organizadas em ordem de data e são revisadas diariamente, sendo pagas no dia exato de seu vencimento, via *Internet*.

#### 7.3.2.2. Fornecedores

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda paga diariamente diversas contas, como qualquer outra empresa. Mas, como trabalha com um produto que avoluma muito capital, suas dívidas com fornecedores são grandes considerando o porte da empresa.

Seus principais fornecedores, Souza Cruz e Philip Morris, são pagos semanalmente, e representam os maiores valores pagos pela empresa. Outras contas pagas pela Coral podem ser consideradas baixas, mas o ideal é que todas sejam pagas em dia.

### 7.3.2.3. Solução proposta

A empresa necessita de um controle de contas a pagar adequado, que elimine o risco de atrasos ou falta de pagamento, além de oferecer ao administrador uma clara visão de todas as contas que irão ser pagas, facilitando uma possível previsão quando necessário.

A empresa deveria contar com um *software* que sirva como organizador de contas a pagar. Um programa que receberia informações das contas a serem pagas, constando, principalmente, natureza do credor (mercadorias, concessionárias de serviços públicos, imóveis, móveis e equipamentos, automóveis, seguros etc), dados do credor, valor da prestação e data de vencimento. Assim, poderiam ser feitos levantamentos dos tipos de contas a serem pagas, como, por exemplo, o quanto a empresa pagará apenas a fornecedores de cigarros na próxima semana, caso não compre mais nada.

Diariamente, o responsável pelo pagamento das contas consultaria esse novo programa e teria acesso a todas as contas por vencer, podendo, assim, programar e preparar a empresa para os pagamentos.

Seria, também, solucionada a falta de controle sobre contas não advindas de fornecedores de cigarros. Estas contas também seria registradas neste programa, ao contrario do que se faz atualmente no caderno de compras, pois representam obrigações da empresa também.

### 7.3.2.4. Como implementar

No mesmo programa de computador utilizado pela empresa, no qual está sendo estudada a implementação de controle de estoques, será, também, implementado o controle de contas a pagar e receber.

O programador que está trabalhando nesse *software* tem larga experiência em automação em diversas empresas, inclusive empresa de cigarros. Ao término do seu trabalho, espera-se contar com um programa integrado que possa auxiliar, eficientemente, no controle geral da empresa.

A previsão do término do programa, com todos seus comandos, está prevista para o mês de agosto de 2007. Até lá, a empresa continuará seu sistema atual de controle de contas a pagar.

#### 7.3.2.5. Formas de pagamento

Por motivo de conforto e, principalmente, segurança, todas as contas que forem possíveis de se realizar pela *Internet*, assim serão. A ida da empresa até um estabelecimento bancário ou até a localização do credor, para efetivação de pagamentos em dinheiro, é extremamente perigosa, devido a perdas e roubos.

A empresa já possui um leitor de código de barras do banco Itaú S.A., que gera arquivos que são reconhecidos pelo site deste banco. Esse serviço facilita no pagamento de contas e até no depósito dos cheques recebidos pela empresa por seus clientes. Além disso, o banco citado forneceu à Coral um dispositivo de segurança chamado *Token*, que fornece senhas aleatórias que mudam a cada quarenta segundos, essas senhas são imprescindíveis para que sejam feitas as transações, tornando-as extremamente seguras.

Independente da forma de pagamento, nunca se poderá esquecer de efetuá-los na data determinada.

### **7.3.3. Contas a receber**

#### 7.3.3.1. Origens

A Coral vende suas mercadorias a prazo, na grande maioria das vezes, tornando alto o montante de contas a receber.

O atendimento aos clientes é feito semanalmente e, normalmente, vendem-se os cigarros numa semana e cobram-se na semana seguinte, na próxima visita. Às vezes alguns clientes perdem o controle de suas dívidas e não pagam em dia seus fornecedores.

Alguns clientes preferem usar seu prazo no pagamento com cheque. Como a empresa recebe muitos cheques diariamente, muitos deles acabam sendo devolvidos pelos bancos por diversos motivos que não interessam no momento. Tanto esses cheques não compensados, quando essas dívidas dos clientes, constituem as contas a receber da empresa.

#### 7.3.3.2. Forma atual controle

Os valores devidos pelos clientes da Coral nas vendas semanais, sem que haja o atraso ou devolução de cheques, ficam registrados numa ficha-cliente (anexo B), que é utilizada pelo vendedor para controle de cobranças. Porém, quando há algum atraso considerado abusivo no pagamento, ou quando algum cheque de cliente é devolvido pelo banco, esses valores saem das fichas-cliente e são registrados em um caderno denominado “CPC por fora” que fica na posse dos administradores da empresa. Assim, os dirigentes da Coral podem acompanhar esse processo de cobrança e ajudar no mesmo, mantendo contatos com os clientes devedores via telefonemas ou visitas, com o intuito de que as dívidas sejam sanadas.

Quando se quer saber o valor total de contas em atraso, a única forma é a realização de uma soma, valor a valor, com a utilização de uma calculadora.

A forma com que é organizado esse caderno de controle está explícita no anexo F.

#### 7.3.3.3. Solução proposta

O sistema de fichas-cliente utilizado semanalmente pelos vendedores está funcionando perfeitamente, não necessitando de alterações no momento. O último valor anotado na ficha é sempre o valor total que o cliente está devendo, cabendo a responsabilidade da manutenção correta desses valores aos vendedores. Pois qualquer erro na marcação de valores na ficha causará diferenças na prestação de contas, provocando perda de tempo dos envolvidos nessa operação pela busca

posterior do que foi feito errado.

A mudança que deve ocorrer é referente ao controle das contas a receber que vão além das fichas, aquelas que passam indevidamente dos prazos oferecidos e aquelas advindas de cheques não compensados.

O novo *software* integrado proposto nesse trabalho, contará com um controle de contas a receber, no qual serão registrados códigos de clientes (já existentes no programa usado atualmente) e valores por eles devidos. Seriam também registradas as origens dos débitos, ou seja, se ele surgiu de uma conta atrasada ou de um cheque devolvido. Esses valores serão revisados diariamente e os vendedores serão cobrados para que se dediquem a tais cobranças.

Esses códigos, quando consultados, acusariam não só todos os dados pessoais do cliente e seus débitos, mas, também, as últimas compras por ele feitas, o tipo de estabelecimento (armazém, tabacaria, padaria etc), o dia da semana em que o cliente é visitado, entre outras informações, posteriormente combinadas. Assim, seria disponibilizado um eficiente sistema de informações gerenciais constando todos os clientes da Coral.

Enquanto este programa de computador não fica pronto, utilizar-se-á um controle feito em planilhas de Excel, pois se decidiu que, devido a grande precariedade nesse controle atual de anotações em um caderno, providências urgentes deveriam ser tomadas, antes mesmo do mês de agosto.

Essas planilhas de Excel seriam muito simples, apenas seria criada uma tabela para cada vendedor, sendo que estas tabelas seriam divididas em cinco planilhas, assim denominadas: segunda, terça, quarta, quinta e outros. Desse modo, a cada dia da semana se poderá consultar os valores que devem ser cobrados dos vendedores naquele dia, fazendo com que os mesmos nunca esqueçam as inadimplências existentes. Os clientes devedores através de vendas-balcão seriam registrados numa tabela denominada "Balcão".

Os registros seriam feitos registrando-se o nome dos clientes numa cédula e, na cédula ao lado, o valor por ele devido (vide anexo G). Assim, além de existir um controle de visualização mais clara e organizada, o total de contas a receber poderia ser encontrado muito facilmente contando com as vantagens oferecidas pelo Excel, como, por exemplo, o somatório de valores registrados.

Diariamente, os vendedores receberão uma lista impressa das cobranças que eles devem efetuar naquele dia, para que não esqueçam que, além das fichas-cliente, existem outros valores a serem sanados.

Na prestação de conta ao sócio responsável, será enfatizada a importância de agilidade e competência nas cobranças.

#### 7.3.3.4. Como implementar

A implementação do controle de contas a receber será dada da mesma forma da implementação do controle de contas a pagar.

## 7.4. POLÍTICA DE VENDAS

Toda organização que visa lucro deve planejar sua política de vendas de forma a realizar suas operações de maneira organizada e com rentabilidade máxima.

A distribuidora Coral conta com uma carteira de clientes satisfatória, não tendo problemas, atualmente, com quantidade de mercadorias vendidas. Mas, por outro lado, a empresa não possui controles eficientes de suas vendas, que possam informar o quanto se vendeu em determinados períodos, ou o quanto se deu de descontos a clientes, ou até o quando se gastou com vendedores etc. Também não se tem uma organização voltada para a parte de *merchandising* que é tão importante num ramo no qual não se pode fazer propaganda do produto fora do ponto-de-venda.

Assim sendo, elaborou-se uma política de vendas para a Coral Distribuidora de Cigarros Ltda, que engloba os tópicos: previsão de vendas, descontos concedidos, despesas com vendedores e *merchandising*.

### 7.4.1. Previsão de vendas

Todo responsável pela área comercial de uma empresa sabe o quanto foi vendido nos últimos dias, semanas, meses, anos; e sabe também o quanto, provavelmente, irá ser vendido, pois possui um controle de vendas que lhe permite obter estes dados, podendo trabalhar com eficiência baseado neles.

É muito importante esse domínio dos números da empresa por parte do administrador, pois muitas vezes surgem oportunidades ou até problemas que exigem tomada de decisões e, nesses casos, quanto mais o gestor conhecer sua empresa, melhores serão suas decisões.

#### 7.4.1.1. O que é feito atualmente na empresa

A empresa já possui um programa de computador em atividade, que emite relatórios de vendas e faz prestações de contas. Esses relatórios são utilizados em duas situações pelos sócios da empresa: controle de estoques e base para pagamento de décimo terceiro salário e férias aos funcionários.

Quanto ao controle de estoques, o diretor da empresa usa um relatório de vendas diário para subtrair de sua folha de estoques a quantidade de mercadorias vendidas naquele dia. São lançadas na folha todas as quantidades de cada marca e estas são subtraídas das quantidades de estoques que ali contavam, gerando um novo estoque atual.

Em se tratando do pagamento dos direitos dos colaboradores, a cada ano de vínculo com a empresa, é emitido um relatório de tudo que aquele funcionário vendeu nos últimos doze meses, e do valor dessas vendas se calcula seu décimo terceiro salário e férias. Pois os vendedores não possuem salário fixo, eles ganham apenas comissão. Assim sendo, seus direitos são baseados numa média das comissões do ano.

#### 7.4.1.2. O que será feito

Os sócios administradores da empresa deverão ter em mãos o quanto vendem e o quanto provavelmente irão vender, vendedor por vendedor e de forma geral, auxiliados por relatórios de vendas oferecidos pelo programa da empresa. Essas noções ajudam da análise de decisões de compras, concessões de descontos a clientes, premiação de vendedores, decisão de política de abertura de novos clientes, necessidade de contratação de novos profissionais de vendas etc.

Utilizar-se-á de métodos não científicos de previsão, geralmente usados por empresas de pequeno e médio porte. São eles: opiniões da força de vendas, vendas passadas e opiniões dos administradores.

**Opiniões da força de vendas:** os vendedores sabem mais do que ninguém prever suas vendas, cliente a cliente, podendo, assim, ter uma noção geral de quantidade vendida. Por terem contatos semanais com seus clientes, eles têm informações sobre as intenções dos mesmos, suas expectativas com relação à Coral, suas expectativas em relação a seu próprio negócio.

Muitas vezes o vendedor recebe reclamações dos clientes com relação a preços ou prazos, ou até sentem que os mesmos não estão satisfeitos com as negociações estabelecidas. Nesse caso, eles serão incentivados a informar tais problemas a seus superiores, para que sejam sanados de forma amigável e satisfatória para ambos os lados, evitando redução nas vendas.

Em outros casos, os vendedores notam a presença de concorrentes nos seus pontos de atendimento, tanto pela coincidência de encontrá-los no ponto de venda, quanto na constatação de diminuição brusca na quantidade comprada pelos clientes. Nesse caso os vendedores deverão informar seus superiores para que os mesmos procurem saber quem são esses concorrentes e porque seus clientes decidiram começar a comprar deles. Muitas vezes os clientes nem sabem que a Coral pode negociar preços e prazos, ocasionando perda do potencial de vendas por simples falta de comunicação.

Os vendedores também devem informar seus superiores quando captarem novos clientes potenciais e, também, das intenções de ampliação dos negócios de seus clientes. No caso de um cliente decidir abrir uma filial de seu mini-mercado, por exemplo, é importante que a Coral saiba que irá vender mais para aquele cliente e, mais do que nunca, terá que oferecer vantagens e bom atendimento para que não arrisque perder aquela venda.

Todos esses casos serão abordados em reuniões com os vendedores da empresa para que os eles ajudem ao máximo na manutenção e, de preferência, no aumento das vendas.

Esse procedimento será positivo não só para a empresa que busca sempre vender mais, mas também para os próprios vendedores, que ganham por comissão e podem não saber como lidar com os problemas abordados neste tópico.

Mas nunca se pode esquecer que os vendedores não têm o conhecimento absoluto de prever suas vendas, pois mesmo dominando sua clientela, eles podem

ser traídos pelo otimismo ou pessimismo, fugindo, assim, da realidade.

**Vendas passadas:** este é o procedimento mais usado no Brasil. Baseado em vendas passadas, fazem-se as previsões.

O novo programa integrado da empresa continuará emitindo relatórios de vendas, com diversas opções de períodos (anexo P). Podendo ser obtidos relatórios com demonstrações de até quatro períodos arbitrados pelo usuário, e com relações percentuais entres estes períodos. Assim, pode-se ter uma noção de queda ou aumento das vendas.

Os relatórios serão feitos dividindo-se em blocos as empresas fornecedoras, e subdividindo entre elas todas as marcas comercializadas. Juntos a cada marca, constará o código do produto, a quantidade vendida e o valor dessas vendas.

Serão emitidos relatórios diários das vendas de cada vendedor, e estes relatórios serão arquivados para que não se arrisque nenhuma perda de informações sobre vendas, causada por casuais defeitos ou extravio do computador, ou até mesmo adoção de outro *software*. Estes relatórios também servirão como histórico dos vendedores, que futuramente poderão ser premiados ou, na pior das hipóteses, desligados da empresa por venderem muito abaixo do que poderiam estar vendendo.

Serão emitidos para arquivo, também, relatórios diários, semanais e mensais das vendas totais da empresa.

**Opiniões dos administradores:** Por estarem sempre envolvidos com todos os controles de vendas feitos na empresa, por estarem sempre em contato com vendedores e fornecedores, e por estarem sempre analisando tendências de mercado e passos dos concorrentes, os administradores são pessoas habilitadas para prever vendas.

Na Coral, Evaldo Manoel de Souza e Thiago Bernardo de Souza estarão constantemente analisando relatórios e opiniões de vendedores para que, com seu *know-how*, possam decidir sobre diversos assuntos dependentes do conhecimento das vendas, dentre eles, decisões de compra, concessão de descontos a clientes

potenciais, premiação de vendedores etc.

Esse método de previsão será o mais importante na empresa por englobar todos os outros métodos existentes de previsão. Pois os administradores têm todas as informações à disposição e, baseado nelas, tomará as decisões.

#### **7.4.2. Descontos concedidos**

Em um mercado competitivo como o brasileiro, nem sempre se pode estipular um preço de venda de suas mercadorias que agrade a todos. Devido à presença de concorrentes, os administradores acabam, muitas vezes, tendo que baixar seu lucro para que não se perda clientes.

É sempre importante que as empresas tenham condições de conceder descontos a seus clientes. Essas condições devem ser buscadas pelos administradores das empresas, constantemente, junto a seus fornecedores.

##### **7.4.2.1. Método atual**

A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda possui a vantagem de receber da Philip Morris e de outros fornecedores de pequeno porte descontos e bonificações em todas as compras que faz. Estas receitas permitem aos administradores repassarem descontos a seus clientes, aumentando as vendas da empresa.

O problema enfrentado pela distribuidora diz respeito à falta de controle que se tem sobre esses descontos concedidos. Os vendedores simplesmente comunicam o valor total de descontos que deram no dia, em cada prestação de contas.

O valor apresentado pelos vendedores é ressarcido sem que haja nenhum tipo de questionamento ou conferência daqueles descontos. Muitas vezes, podem-se estar sendo dados descontos desnecessários, ou até não se estar dando descontos a clientes potenciais, arriscando baixas na carteira.

Deve-se levar em consideração que cada desconto concedido pela empresa a

seus clientes ocasiona uma diminuição nos lucros da empresa, por isso a política de descontos concedidos deve ser bem planejada e os casos devem ser analisados cliente a cliente.

#### 7.4.2.2. Método proposto

Os descontos aos quais esse método se refere são exclusivamente financeiros, desconsiderando-se, assim, a questão prazo.

##### *7.4.2.2.1. Auditoria nos pontos-de-venda*

Na nova política de vendas da Coral, haverá uma auditoria na parte de concessão de descontos a clientes. Thiago B. de Souza e Evaldo M. de Souza irão acompanhar seus vendedores em todos os clientes da empresa, com o intuito de fazer um levantamento de quem está e quem não está recebendo vantagens.

Após essas visitas os administradores citados irão reunir-se com cada vendedor e analisar, cliente a cliente, a real necessidade da concessão do desconto e a necessidade de oferecer vantagens a certos clientes que não recebem. Para que haja eficiência num controle como esse, é importante o contato direto com os clientes.

##### *7.4.2.2.2. Conferência interna das concessões de descontos*

A cada prestação de contas, os vendedores deverão apresentar a segunda via das notas fiscais das vendas que efetuou com desconto. Essas notas passarão por uma conferência que irá constatar o quanto de descontos foi dado a cada clientes, podendo o prestador de contas se certificar que aquele valor comunicado pelos vendedores foi calculado de maneira certa – erro humano em cálculos é normal – e, também, se certificar que os vendedores estão cumprindo o que foi combinado na auditoria em relação aos clientes que devem e aos que não devem

receber vantagens.

É possível que aconteça de algum vendedor oferecer descontos a um cliente por ter uma relação de amizade com o mesmo, prejudicando, assim, a empresa. Essas e outras situações que podem surgir devem ser analisadas pelo tomador de decisões na utilização da política de vendas.

#### *7.4.2.2.3. Controle de descontos concedidos versus descontos recebidos*

A Souza Cruz, que representa sessenta por cento das vendas da Coral, concede raramente descontos a seus clientes, fazendo com que suas marcas sejam vendidas com menos flexibilidade de negociações.

Porém, muitas vezes, é inevitável que se conceda descontos a clientes nas marcas da Souza Cruz, sendo que essas vantagens são dadas repassando-se os descontos concedidos pelas outras fábricas, principalmente da Philip Morris. Nesse caso, não será absurda a hipótese de a Coral dar mais descontos do que recebe.

Serão feitos, semanalmente, levantamentos para que se saiba o percentual de descontos que foi repassado aos clientes. Através do montante de descontos recebidos e de descontos concedidos, os administradores irão analisar o quanto a empresa está deixando de ganhar ou o quanto estão tendo de prejuízo, considerando que não se pode baixar o lucro mínimo que a empresa deve obter nas vendas para se manter sólida. Os descontos recebidos constam nos doc's de pagamentos aos fornecedores, e os descontos concedidos serão retirados das notas fiscais das vendas.

Caso haja constatação que os descontos concedidos superam os recebidos, será feito um projeto de cortes de descontos e negociações com os fornecedores para que eles aumentem as vantagens oferecidas à Coral.

#### *7.4.2.2.4. Treinamento dos vendedores*

Cada vendedor será treinado para que, na abertura de novos clientes, não se cometa erros referentes à concessão de descontos. Os vendedores devem tentar vender as mercadorias de forma a não deixar os clientes se apegarem ao preço que está pagando, devido ao bom atendimento que estão recebendo.

Os vendedores devem saber analisar quais clientes deverão ou não receber vantagens, agindo com rapidez para que não arrisque perder seus clientes em caso positivo. Existem clientes que não questionam preços, apenas trocar de fornecedor sem dar satisfação do motivo dessa decisão.

Esse equilíbrio entre a busca pela não concessão de descontos e a necessidade dessa concessão para a manutenção da carteira de clientes deve ser o ponto-chave abordado nesse treinamento. Essas decisões não devem ser tomadas apenas pelos vendedores, mas discutidas internamente na empresa. Quanto menos descontos se der sem que se prejudique as vendas, melhor.

### **7.4.3. Despesas com vendedores**

Os vendedores da Coral são comissionados, livres de despesas com alimentação, juntamente com seus respectivos seguros. Essas despesas são pagas aos vendedores pela Coral ao final do expediente.

Os custos com alimentação que deveriam ser fixos, não são. Em cada prestação de contas dos vendedores, são descontados os valores de alimentação informados por eles próprios, considerando os gastos com os seguros que os acompanham.

Não existe uma fixação de um valor a ser gasto, como de fato acontece na maioria das empresas, que até fornecem talões de tickets-refeição a seus colaboradores para que se tenha controle dessas despesas.

#### **7.4.3.1. Método proposto**

A primeira providência a ser tomada será a fixação de um valor a ser gasto com alimentação de vendedor e segurança. Não se pretende retirar nenhuma vantagem adquirida pelos mesmos, o que lhes causaria grande insatisfação. Mas se pretende tornar a alimentação uma despesa fixa da empresa, podendo ser incluída em planejamentos de despesas com precisão.

Os administradores da Coral irão buscar parcerias com um restaurante para que se negocie preços, que reduzirá os custos da empresa, e oferecerá vantagem para o restaurante parceiro que receberá em todos dias úteis quatro vendedores da distribuidora e seus respectivos seguranças, totalizando cerca de dez pessoas.

Essa parceria será firmada na cidade de Cachoeirinha, onde fica a sede da empresa, e pra onde os vendedores se encaminham após a realização das vendas. O restaurante mais cotado chama-se Palace Restaurante, que é onde os colaboradores da Coral almoçam com mais freqüência e com o qual os sócios da Coral cultivam bom relacionamento, pelo mesmo ser cliente da Coral. Dessa forma, além de se resolver o problema do controle de despesas, se fideliza um cliente.

O pagamento das despesas será realizado pela administração da distribuidora diretamente à administração do restaurante, ou seja, os vendedores não irão mais se envolver com essas despesas. Assim, os sócios da Coral poderão controlar o que está sendo gasto.

Como em toda regra há exceções, deve-se considerar que, muitas vezes, ocorrem atrasos nos roteiros dos vendedores durante as vendas externas, tornando inviável a chegada dos mesmos em Cachoeirinha em horário de almoço. Nesse caso, para que não haja insatisfação de vendedores e seguranças, será permitida a alimentação em outro restaurante não parceiro, mas com a condição de que esse gasto tenha um teto pré-estipulado e que nas prestações de contas serão apresentadas notas fiscais dos restaurantes utilizados pelos vendedores nessas situações.

#### **7.4.4. Merchandising**

#### 7.4.4.1. *Merchandising* no mercado de cigarros

No segmento tabagista, é proibida qualquer propaganda de cigarros em veículos de comunicação, *outdoors*, ou qualquer lugar que não sejam os pontos-de-venda – mercados, tabacarias, lojas de conveniência etc.

Considerando-se essa oportunidade de se expor o produto no ponto comercial, as fábricas de cigarros investem, atualmente, grandes quantias de capital no desenvolvimento de tabelas de preços, expositores, encartes, relógios, enfim, ilustrações que buscam induzir os clientes a consumirem o produto.

As grandes fábricas de cigarros possuem um setor de *merchandising* que trabalha exclusivamente na manutenção de uma boa visualização dos seus produtos nos pontos-de-venda. Freqüentemente, se produz novas propagandas para expositores e novas tabelas de preços ilustradas e, a cada lançamento dessas ilustrações, os profissionais do setor citado vão às ruas e atualizam os *displays* de todos os clientes da empresa.

Um ótimo exemplo de uma produção visual feita pela Philip Morris está exposto no anexo H, que é a foto de uma lancheria localizada na cidade de Sapucaia do Sul, onde a Coral vende as marcas da Souza Cruz.

#### 7.4.4.2. Situação atual da empresa

A Coral não possui uma política voltada para a manutenção da boa visualização das suas mercadorias nos pontos comerciais que atendem, apesar de receber esse material sempre que são lançados pelos fabricantes.

Muitos clientes da empresa possuem expositores em más condições de conservação, muitos não receberam nem propaganda. (Vide exemplo no anexo I)

Essa falta de capricho dos vendedores da Coral com seus clientes abre espaço à concorrência das fábricas de cigarros, citada anteriormente nesse trabalho.

Elas treinam seus “merchandeiros”<sup>6</sup> para que entrem em todos pontos comerciais que não possuem exposição de cigarros adequada, mesmo que estes pontos não sejam atendidos por elas. Muitas vezes, nessas situações, clientes da Coral acabam recebendo essas visitas, nas quais os clientes já são encaminhados para o atendimento da fábrica.

Além disso, é sabido que propaganda serve para promover vendas, então, na pior das hipóteses, uma boa política de exposição das mercadorias levariam a Coral a vender mais.

#### 7.4.4.3. Novos procedimentos

a) A Coral Distribuidora de Cigarros Ltda contará com uma política de *merchandising*;

b) Será contratado um novo funcionário que fará a manutenção e troca de propagandas e expositores de cigarros nos pontos-de-venda da Coral;

c) A cada semana esse “merchandeiro” irá acompanhar um vendedor nas rotas de vendas. Enquanto o vendedor estiver efetuando a venda, o novo funcionário fará, se necessário, a troca ou fixação de propaganda, ou tabela de preços (materiais fornecidos pelos fabricantes). Assim, calcula-se que a visita recorrente de *merchandising* a esses clientes levará cerca de cinco semanas para acontecer, o que se considera uma média satisfatória nesse rodízio;

d) Os vendedores serão incentivados a indicar ao novo “merchandeiro” clientes que necessitam ou solicitaram propaganda ou expositor com urgência. Neste caso esse encarregado irá buscar a resolução imediata do problema;

---

<sup>6</sup> Denominação utilizada para identificar profissionais de *merchandising*

e) Esse acompanhamento feito pelo novo membro lhe servirá como aprendizado em vendas, por meio de observação ao trabalho do vendedor, formando-se, assim, um profissional de vendas que pode ser útil à empresa nessa posição, dispensando treinamentos. É mais fácil contratar e treinar um novo “merchandeiro” do que um novo vendedor, então, na necessidade de um novo profissional de vendas, o problema estará resolvido;

f) Para isso, o novo colaborador também irá aprender e observar serviços internos dos vendedores, como, por exemplo, prestação de contas e organização de recarga;

g) Durante o turno da tarde, o novo funcionário irá ajudar os administradores em serviços gerais, referentes a necessidades procedentes no expediente. Essa experiência, aliada a experiência com vendas, ajudará na formação de um funcionário com grande conhecimento do funcionamento da Coral, podendo, futuramente, encaixar-se em qualquer área que tiver conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade buscar a melhoria da empresa Coral Distribuidora de Cigarros Ltda. Para isso, foram levantados e analisados dados e informações de forma a identificar as necessidades da empresa em curto e médio prazo.

Os diagnósticos apresentados no trabalho foram criados através do conhecimento empírico que o autor desse trabalho tem na empresa, juntamente com as opiniões do sócio majoritário da mesma. Através desses diagnósticos, começou-se a procurar embasamento teórico que serviriam de suporte ao projeto de resolução dos problemas e necessidades constatadas. Esse embasamento foi criado mediante pesquisa em diversas bibliografias de ótimos autores dos assuntos que interessavam neste trabalho.

Após constatação de problemas e necessidades e, também, da base teórica levantada, adotou-se uma forma metodológica que fosse capaz de explorar da melhor maneira possível os assuntos tratados na pesquisa, que seria uma reestruturação empresarial.

Com todo esse suporte, pôde-se, enfim, iniciar um projeto claro e realista que conseguisse resolver os problemas apontados. Após o término desse projeto reestrutural possibilitou-se chegar a algumas conclusões:

- É de suma importância que as organizações tenham definidos seus cargos e tarefas, em qualquer ramo que se atue. Só assim se consegue trabalhar de forma organizada, sem que haja sobrecarga e nem ócio na empresa. Cada um sabendo a quem é subordinado e a quem deve controlar facilita a busca pela sinergia, tão sonhada pelos administradores. Neste trabalho foi criado um organograma funcional para a Coral e, também, foram formalizadas as funções, subordinações e responsabilidades de todos envolvidos na empresa. Espera-se que este procedimento possa ajudar na organização da empresa.

- O ambiente em que se trabalha deve ser agradável e prático a todos. Um bom aproveitamento do espaço disponível pode ajudar bastante no andamento da empresa. Na Coral, conseguiu-se, através desse projeto, criar uma maneira de aproveitar um espaço nunca antes utilizado e, também, resolver problemas de isolamento acústico e espaçamento da sala dos vendedores, que era motivo de algumas reclamações dos mesmos para os donos da empresa. Espera-se que esse novo arranjo seja bem aceito e possa corresponder às expectativas depositadas nele.

- Atualmente, existem infinitos recursos que podem ser utilizados para que se controle uma empresa. A automação proporcionou aos administradores de empresas essa possibilidade de ter todas informações de forma organizada em suas mãos, com agilidade e precisão em sua maneira de funcionar. Na Coral, buscou-se ter um controle rígido, mas prático de estoques, que será algo inédito na empresa. Buscou-se, também, uma forma de se organizar e controlar as contas a pagar e receber. Os sócios da empresa poderão, a partir desse trabalho, saber o quanto têm a receber de seus clientes e o quanto devem a seus fornecedores. Com esse conhecimento, fica viável a criação de projeções financeiras caso seja necessário. Espera-se que os administradores da Coral possam, através desse projeto, controlar internamente sua empresa de forma eficiente e simples.

- Como toda distribuidora, a Coral tem como prioridade as vendas. Dessa forma, é indispensável uma política de vendas que maximize os lucros da empresa, através do controle de gastos, previsão e promoção de vendas. Este trabalho constatou a falta desses controles e buscou saná-la. Foi criado um processo de previsão e controle de vendas, que servirão como informações gerenciais aos administradores da empresa. As despesas com vendas e vendedores foram organizadas de forma a maximizar o lucro da empresa. Os descontos a serem dados aos clientes serão apenas os necessários para o aumento das vendas, não havendo desperdício nesse ponto. As despesas com vendedores foram organizadas de maneira a serem claramente controladas pelos sócios. A parte de *merchandising* foi planejada para que todos os clientes tenham os produtos da Coral bem expostos no

seus pontos comerciais. A visualização do produto ajuda muito nas vendas, por isso deve ser explorada a partir deste projeto.

Em suma, foi muito interessante a produção deste trabalho, pois além de fonte de conhecimento de diversos assuntos referentes à administração, conseguiu-se criar formas de resolução de uma empresa com quatorze anos de mercado e que se encontrava um tanto quanto desorganizada, podendo não estar alcançando os resultados que tem capacidade de buscar. Espera-se que todas as soluções propostas nesse trabalho sejam aproveitadas e façam com que a Coral cresça cada vez mais, tornando-se, futuramente, uma potência em seu ramo de negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

*Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. Vol. 1, n. 1-10, (1995). Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

DRUCKER, PETER F., *As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. São Paulo: Pioneira, 1989.

ROBBINS, STEPHEN PAUL, *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO, *Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

BERNARDES, CYRO, *Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações / Cyro Bernardes, Reynaldo Cavalheiro Marcondes*. São Paulo: Saraiva, 2003.

RONCHI, LUCIANO, *Planificação e estratégia das empresas: uma introdução do estudo a longo prazo*. São Paulo: Atlas, 1973.

AIUB, GEORGE WILSON, *Plano de negócios: Comércio*. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

CURY, ANTÔNIO, *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHINELATO FILHO, JOÃO, *O&M Integrado à Informática*. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

ARAÚJO, LUIS CÉSAR G. DE, *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment,*

*gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, PETER F., *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, FERNANDO CLÁUDIO PRESTES, *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CAVALCANTI, MARLY, *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GAJ, LUIS, *O Estrategista*. São Paulo: Pearson Education, 2002.

MAXIMILIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU, *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, MICHAEL E., *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

A.HITT, MICHAEL, *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

COBRA, MARCOS, *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, MARCOS, *Administração de vendas: casos, exercícios e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1986.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI, *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 2002.

NAHMIAS, STEVEN, *Production and operations analysis*. Illinois: Irwin, 1993.

CHIAVENATO, IDALBERTO, *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, ANTONIO CARLOS, *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

BOYD, HARPER WHITE, *Promoção de vendas*. São Paulo: Atlas, 1971.

DEMO, PEDRO, *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, ROBERT K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO, *Projeto de estágios do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, FAUZE NAJIB, *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, NARESH, *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GIL, ANTONIO CARLOS, *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

Sites:

Site M&M Assessoria Contábil:

<<http://www.mmcontabilidade.com.br/materia.asp?SECAO=SINTEGRA>> Acesso em 10/04/07

Site Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul:

<[http://www.sefaz.rs.gov.br/SEF\\_ROOT/INF/SEF-sintegra-info.htm#tabela](http://www.sefaz.rs.gov.br/SEF_ROOT/INF/SEF-sintegra-info.htm#tabela)> Acesso em 10/04/07



## Organograma Funcional da Coral Distribuidora de Cigarros Ltda

