



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

FÁTIMA DE ARRUDA

**COMERCIALIZAÇÃO NO VAREJO UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PELO MÉTODO DA PRODUTIVIDADE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
MUNDIAL FERRAMENTAS**

**Assis/SP
2020**



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

FÁTIMA DE ARRUDA

**COMERCIALIZAÇÃO NO VAREJO UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
PELO MÉTODO DA PRODUTIVIDADE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
MUNDIAL FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão de Bacharel em Administração.

Orientanda: Fátima de Arruda

Orientador: Jairo da Silva

**Assis/SP
2020**

FICHA CATALOGRÁFICA

A779c ARRUDA, Fatima de
Comercialização no varejo uma avaliação de desempenho pelo método da
produtividade: estudo de caso da empresa Mundial Ferramentas/ Fatima de Arruda– Assis, 2020.
48 p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração)- Fundação Educacional do Município
de Assis/Sp- FEMA.

Orientador: Esp. Jairo da Silva.

1. Comércio- varejo. 2. Produtividade.

CDD658.87
Biblioteca da FEMA

COMERCIALIZAÇÃO NO VAREJO UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO DA PRODUTIVIDADE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MUNDIAL FERRAMENTAS

FÁTIMA DE ARRUDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, como requisito do Curso de Graduação em Bacharel em Administração analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: _____
Jairo da Silva

Examinador: _____
Marcelo Manfio

**Assis/SP
2020**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Ezequias e Orelina; que sempre se fizeram presentes nessa trajetória de minha vida, dando apoio e incentivo para que esse sonho fosse concretizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que me proporcionou forças e coragem para me manter firme durante esses quatro anos e conquistar mais essa etapa da minha vida.

Agradeço aos demais parentes e amigos que demonstraram solícitos no alcance desse objetivo.

Ao meu professor e orientador Jairo da Silva, pela sua dedicação, atenção, como também pelos seus conhecimentos comigo compartilhados nesta trajetória, proporcionando a realização desse trabalho.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar um estudo de caso feito em uma loja varejista do comércio da cidade de Assis/SP, sendo a Mundial Ferramentas. Dentro de um período de três meses, foi acompanhado e analisado o desempenho dessa loja em termos de produtividade, período onde o faturamento e as despesas andam juntos, sendo necessário, portanto se fazer tal análise. O movimento da empresa foi analisado no período de Dezembro 2019 a Fevereiro 2020, período necessário para se aplicar o método da produtividade. Foram coletados os dados da empresa, seu histórico de Fundação, também a forma como é gerenciada a empresa. Os dados coletados serão utilizados para que seja aplicada a metodologia estudada em sala de aula, que será a análise de desempenho de uma empresa através do método da produtividade.

Palavras-chave: Produtividade, Ferramentas gerenciais, Indicadores estratégicos.

ABSTRACT

The present work aims to show a case study done in a retail store in the city of Assis, with Mundial Ferramentas. Within a period of three months, the performance of this store was monitored and analyzed in terms of productivity, a period where billing and expenses go together, therefore it is necessary to make such an analysis. The company's movement was analyzed from December 2019 to February 2020, a period necessary to apply the productivity method. The company's data, its foundation history, and the way the company is managed were collected. The collected data will be used to apply the methodology studied in the classroom, which is the analysis of a company's performance through the productivity method.

Keywords: Productivity, Management tools, Strategic indicators.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de ferramentas domésticas.....	32
Tabela 2: Tipos de ferramentas agropecuárias.....	33
Tabela 3: Tipos de ferramentas da construção civil.....	35
Tabela 4: Tipos de ferramentas para prestação de serviços.....	37
Tabela 5: Demonstrativo de movimentação financeira.....	39
Tabela 6: Demonstrativo do cálculo da produtividade.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ADMINISTRAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA	15
2.1 PLANEJAMENTO	15
2.2 CONTROLE	16
2.2.1. Controle interno.....	18
2.3 GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO	20
2.3.1 Tipos de tomada de decisão.....	20
2.3.2 Decisão baseada em valores	21
2.3.3 Decisão baseada em crenças conscientes e subconsciente.....	21
2.3.4 Decisão baseada em dados	22
2.4 PRODUTIVIDADE.....	22
2.4.1. Indicadores de produtividade	25
2.4.2 Indicadores de qualidade	25
2.4.3 Indicadores de capacidade	25
2.4.4 Indicadores estratégicos	25
2.4.5 Indicadores de lucratividade.....	25
2.4.6 Indicadores de turnover.....	27
2.4.7 Indicadores de competitividade.....	27
3 COMÉRCIO VAREJISTA EM INÍCIO DE FASE DE PANDEMIA DO CORONAVÍRUS.....	28
3.1 AS NOVAS ADAPTAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS NA PANDEMIA	28
3.2 RECURSOS DIGITAIS ADOTADOS NA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS NA PANDEMIA	29

4 COMÉRCIO DIVERSIFICADO PARA DIFERENTES ATIVIDADES PRODUTIVAS.....	30
4.1 MIX DE PRODUTOS.....	30
4.2 LINHA DE PRODUTOS DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS.....	31
4.2.1 Ferramentas domésticas	31
4.2.2. Ferramentas agropecuárias	32
4.2.3 Ferramentas da construção civil.....	34
4.2.4 Ferramentas para prestação de serviços	36
5 ESTUDO DE CASO MUNDIAL FERRAMENTAS.....	38
5.1 HISTÓRICO: FUNDAÇÃO DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS	38
5.2 DADOS DE RECEITA/ GASTOS.....	39
5.3 COMPILAÇÃO DOS DADOS (PRODUTIVIDADE)	39
5.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	45

1. INTRODUÇÃO

O enfoque deste trabalho está relacionado ao comércio varejista do Estado de São Paulo, com ênfase na cidade do interior paulista especificamente na cidade de Assis-SP. Hoje, o cenário econômico brasileiro está bastante refletido no comércio varejista, sendo possível a percepção de sua atuação no PIB, através das análises comerciais feitas pelo setor econômico e divulgadas através dos noticiários.

Por meio do acompanhamento do cenário econômico brasileiro, é possível perceber a importância do comércio como fonte de arrecadação de tributos, como gerador de renda e emprego; além disso, movimenta e circula capital e, ainda pode trazer valorização ou desvalorização imobiliária. Para cidades do interior, com população reduzida e poucas indústrias, como é o caso da cidade de Assis, o comércio varejista é um importante gerador de postos de trabalho e receita. Portanto, a redução das vendas deste setor pode trazer fortes impactos negativos para a economia da cidade.

O comércio varejista dentro da cadeia de distribuição é o último a conceder o produto ao cliente, sendo o setor responsável por vender a mercadoria aos consumidores; cabendo, portanto, a esse setor estar alinhado as necessidades dos clientes e atento às modernidades e aos avanços tecnológicos. Diante dos avanços da modernidade, vão se mudando também os comportamentos dos consumidores. Com o fortalecimento do mercado interno brasileiro e o crescimento da renda do século XXI, está mais difícil ter a fidelidade do cliente. Pois, a variedade, a concorrência, os preços, a qualidade, possibilitam ao cliente múltiplas escolhas na hora da compra, tanto no varejo de balcão como nas compras on-line, facilitando aos clientes de interagir com lojas de outros lugares e setores.

Diante desse cenário, o presente trabalho pretende estabelecer um estudo de caso com uma das lojas varejistas do comércio de Assis, que não diferente das demais passa por diversas alterações comerciais, e que necessita encontrar meios e soluções para que esses desequilíbrios não afetem seus negócios. Pois, diante de um cenário tão diversificado, e com várias opções, os consumidores acabam se distanciando da tradição de comprar sempre num mesmo lugar, ou as mesmas marcas. Isso demanda os donos de

lojas varejistas, estar sempre atentos a buscar novas alternativas que garantam a permanência de seus clientes ou consumidores.

O comércio local precisa estar atento e conhecer bem seu público consumidor e suas reais necessidades, pois sem satisfação certamente essas pessoas irão procurar outro estabelecimento para efetuar a compra do que realmente precisam. Para isso, os donos de lojas precisam estar atrelados as novas tendências de planos de negócios e as novas ferramentas comerciais, para a elaboração de novas estratégias.

Na cidade de Assis, os lojistas atendem pessoas do município e de cidades vizinhas, sendo, portanto, de suma importância ter conhecimento sobre o que o cliente necessita, e saber avaliar o que é mais viável para cada cliente em relação aos produtos que são oferecidos. Essa ação além de ser benéfica aos lojistas estará impedindo que seus clientes ou consumidores se locomovam para outras cidades em busca de novos produtos e alternativas.

A base desse trabalho é encontrar pontos de desequilíbrio no comércio varejista, em específico de uma loja de varejo na cidade de Assis-SP, como estudo de caso dessa pesquisa, para que seja aplicado o método da produtividade, com ajuda alinhada do planejamento, execução e controle na tomada de decisões e soluções de problemas; a fim de, aumentar a eficiência em seus processos, consequentemente melhorando a capacidade competitiva das mesmas.

2. ADMINISTRAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA

Saber como administrar um comércio varejista de forma correta é um desafio para todo empreendedor que possui esse tipo de negócio e deseja ter lucro como também sucesso em seu empreendimento.

Sabemos que não é uma tarefa fácil, transformar um comércio em um empreendimento de sucesso, que consiga manter se produtivo, rentável e competitivo mesmo em meio à crise.

2.1. PLANEJAMENTO

A organização e o planejamento consistem em estabelecer com antecedência as ações executadas dentro de cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (TERENCE, 2009).

O planejamento facilita o processo de sua elaboração pela própria empresa, e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo. O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que se precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista (CATELLI, 2007).

Algumas características do planejamento são abordadas a seguir, de acordo com Mosimann (2009, p. 99):

- I. O planejamento antecede as operações. Essas devem ser compatíveis com o que foi estabelecido no planejamento;
- II. O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente;

III. O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar às mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle;

IV. Os riscos envolvidos no processo decisório aumentam a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa;

V. O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia;

VI. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

De acordo com Mosimann (2009, p. 101), a amplitude ou nível de atuação do planejamento pode classificá-los em três tipos: (1) Planejamento Estratégico, que envolve o plano maior da empresa, sua missão, visão, valores, objetivos e metas organizacionais; (2) Planejamento Tático (gerencial) que envolve as operações de nível médio nas organizações e (3) Planejamento Operacional que apresenta o ambiente de tarefa, ou seja, onde são executadas as atividades planejadas pela gestão da empresa.

2.2. CONTROLE

Para que uma empresa opere de maneira racional e em equilíbrio, é preciso que haja um controle.

Sendo assim, existe uma relação entre o planejamento e o controle. O planejamento é uma etapa fundamental para que o empreendedor determine seus objetivos em curto, médio e longo prazo e tenha como crescer de maneira sustentável.

O controle é essencial para que tudo aquilo que foi planejado ocorra de maneira adequada. Sendo, portanto, como algo realmente necessário para o sucesso da empresa.

Assim como o planejamento, o controle é um procedimento que também faz parte dessa etapa no processo administrativo. Seu intuito é garantir que as operações reais coincidam com o planejado. Sendo uma função administrativa, o controle é um trabalho de coordenação da base que permite a otimização da gestão.

De acordo com a fundamentação teórica, a administração tem quatro funções específicas: o planejamento, a organização, a gestão e o controle. Juntas, essas aplicações caracterizam o processo administrativo.

O controle é a função administrativa por meio da qual o desempenho da empresa é avaliado. Fazem parte dele atividades como acompanhamento das ações, o respeito às normas e os padrões estabelecidos para a realização de análises e a correção dos problemas identificados.

Com o controle administrativo é possível planejar atividades e determinar metas em função das correções necessárias. Por meio dele é possível, analisar processos, atuar em reparos e melhorar o desempenho da empresa nas diferentes atividades que fazem parte da sua rotina.

Conseqüentemente, é possível dizer que a principal importância do controle gerencial é identificar eventualidades, bem como os responsáveis por elas e agir na correção dos problemas.

Com o controle administrativo a empresa tem como garantir a continuidade do fluxo de operações em conformidade com as expectativas, oferecendo aos gestores melhores condições para que eles possam tomar decisões com critérios.

Por meio de um bom controle e uma contabilidade correta, é possível que o empreendedor, tome decisões assertivas, melhore sua gestão e alcance os objetivos estabelecidos.

Uma empresa que tem consciência de que atua num mercado competitivo, entende a importância do controle no preparo em relação às estratégias de vendas, garantindo com isso: redução dos custos, aperfeiçoamento nas operações, eficiência nos processos e qualidade nas soluções apresentadas.

A prática do controle interno é fundamental para que as empresas consigam proteger seus ativos, produzir dados confiáveis e prestar auxílio na condução adequada das atividades da empresa. Essa prática visa clareza e praticidade nos controles contábeis e administrativos da empresa, tornando melhor seu desempenho.

A empresa que utiliza o controle administrativo em sua empresa assume as rédeas do próprio negócio, isso contribui para que as diferentes atividades da empresa, como por exemplo: a produtividade, analisada em determinados períodos, esteja sempre em

conformidade com seus interesses; tornando com isso, a tomada de decisão cada vez mais eficaz e a preservação das fases de planejamento durante o tempo que for necessário.

2.2.1. Controle interno

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. A definição certamente é muito mais ampla do que se possa atribuir a realidade. Ela reconhece que um sistema de controle interno se projeta além daquelas questões diretamente relacionadas somente com funções dos departamentos de contabilidade e de finanças (ALMEIDA, 2009).

Historicamente falando, Attie (2011) relata que foi criada no ano de 1985 nos Estados Unidos, por iniciativa do setor privado, a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, também conhecida como *Treadway Commission*, cujo objetivo, era analisar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis das empresas públicas.

A esse respeito Pinto e Casagrande (2010) comentam que anos subsequentes essa comissão foi transformada em uma espécie de Comitê, que ficou conhecido como *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), que tinha como objetivo proporcionar a melhoria do trabalho da Auditoria Interna, de acordo com Cavalcante *et al* (2012) existe dois modelos estabelecidos para o Controle Interno, conforme se descreve a seguir:

- Modelo COSO I: que se tornou referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos;
- Modelo COSO II: que agregou entre as categorias dos objetivos da Auditoria.

O controle interno tem como finalidade estabelecer parâmetros no sistema organizacional da entidade com o intuito de compreender os fluxos bem como as etapas de seus

processos com o embasamento técnico e científico oriundos da consolidação de várias ciências com um conjunto de recursos, métodos e procedimentos que permitem que a gestão estabeleça um filtro entre as atividades e os resultados operacionais. Na prática o que se quer conhecer é a eficiência da 'vigilância' e da 'proteção' aos bens, para saber se o que investe e o que se obtêm de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade dos fins procurados ou programados. (CREPALDI, 2009).

Um sistema de controle interno é implantado de acordo com a estrutura organizacional com suas deficiências e peculiaridades, unicamente, para que as decisões sejam tomadas de forma precisa e os impactos que as mudanças trouxerem estejam dentro do resultado esperado e a partir daí os controles possam ser examinados. Quando se examinam os controles internos de uma empresa, está-se analisando a organização dos controles e também a execução deles (CREPALDI, 2009).

Coqueiro (2009) define controle interno como a soma de todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro de uma empresa e que produzam reflexos dentro de seu patrimônio.

Com isso, o controle interno fornece o mecanismo para prevenir o caos, a crise gerencial, a fraude e outros eventos que venham a interferir negativamente nos resultados, alerta Coqueiro (2009). Para Attie (2009), o conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim.

E no que diz respeito à precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais o objetivo compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender eventos realizados na empresa (Coqueiro, 2009). Já o objetivo em relação ao "estimulo a eficiência operacional" que determina arrumar os meios necessários à condução das tarefas para obter o entendimento, a aplicação e ação tempestiva e uniforme (ATTIE, 2009).

E, em último lugar, o objetivo do controle interno em relação à "aderência às políticas existentes" é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicado por meio de seus procedimentos, sejam seguidos pelo pessoal (ATTIE, 2009).

Percebe-se que os controles internos possuem grande relevância no auxílio da realização dos trabalhos de auditoria, pois estes facilitam o acesso dos auditores às informações dos diversos setores da empresa, nas quais irão propiciar subsídios para que este possa avaliar a necessidade de maior ou menor quantidade de exames e análises a serem realizados (ATTIE, 2009).

2.3. GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO

Para se ter sucesso nas organizações é necessário que a tomada de decisão esteja pautada em decisões bem planejadas e estruturadas, vista portanto, como algo essencial e de responsabilidade para a gestão do negócio.

Uma tomada de decisão bem definida é fundamental para o crescimento e o sucesso de uma empresa. Isso implica também, que se houver falha nesse processo, poderá gerar graves consequências e prejuízos.

A tomada de decisão consiste em tomar iniciativas para decidir e fazer escolhas que são necessárias para o futuro da empresa. Essas escolhas normalmente são divididas entre mais de duas possibilidades, que pode ou não gerar bons resultados. Dependendo da escolha é possível ocasionar consequências para o futuro, tanto do negócio quanto dos colaboradores e clientes.

O processo de decisão é contínuo e deve ser trabalhado constantemente, combinando uma junção de conhecimentos, habilidades e experiências. Essa junção facilitará na análise dessas decisões, tornando os riscos analisados mais amenos, fortalecendo e garantindo ainda mais as soluções para os problemas apresentados.

2.3.1. Tipos de tomada de decisão

As decisões não podem ser um dado isolado ou surgir aleatoriamente, pois a partir delas é que se garante o bom funcionamento de todos os processos e operações da empresa.

Com base nessas informações é preciso distinguir certos tipos de tomada de decisão.

2.3.2. Decisão baseada em valores

Essa tomada de decisão baseia-se nos conceitos do gestor, em seus valores pessoais, naquilo que se entende como certo ou errado, tendo como base suas referências e influências, na garantia de suas decisões.

Visto que seus valores dependem muito das influências adquiridas ao longo da vida, entendidas como positivas ou negativas. As positivas adquirem maior representatividade e abrangência, enquanto as negativas estão relacionadas à parcialidade e individualidade.

2.3.3. Decisão baseada em crenças conscientes e subconscientes

Essa decisão está muito ligada à experiência do gestor, suas decisões têm como base experiências passadas e se projeta para o futuro. A reflexão dá lugar à análise, e se manifesta com *insights* gerados a partir de situações passadas.

Esses tipos de decisão não garantem um resultado assertivo. Sendo possível analisar que as crenças subconscientes não permitem uma decisão 100% racional de certa forma, e a baseada na intuição consiste de uma sabedoria interna e pessoal, não explicada cientificamente.

2.3.4. Decisão baseada em dados

A rotina empresarial se acerca constantemente de tomadas de decisões, sendo seu sucesso influenciado através das decisões tomadas pelos gestores e suas equipes, com isso se espera que sejam minimizados ao máximo os riscos de falhas e insucesso.

Para que isso ocorra a tomada de decisão baseada em dados se torna a melhor opção, pois esse tipo de decisão traz mais segurança ao gestor a partir de dados concretos e confiáveis.

Isso exige do gestor manter uma rotina de organização e armazenamento de documentos para que estejam disponíveis para consulta a qualquer momento e com isso garantir os resultados esperados.

2.4. PRODUTIVIDADE

Estudar sobre produtividade é na verdade buscar identificar, analisar e minimizar a influência de fatores que possam distorcer o que se pretende alcançar ou conquistar. Segundo Santos (2006, p. 1), a empresa que consegue minimizar seus recursos, gastos ou despesas, para reduzir custos de produção ou serviços, consegue melhorar o salário de seus funcionários, conquista expansão de mercado, fortalece o capital e melhora o padrão de vida.

Para muitos a produtividade está relacionada ao potencial que a empresa tem de produzir. Mas a produtividade não está associada somente ao aumento da produção. A produção também se define a outros fatores, como: meios de vender mais, melhorar o faturamento, elevar a qualidade nos serviços, descobrir um meio de ser mais eficiente, elevar a qualidade do produto e inovar.

Produtividade não é sinônimo de suprir todas as necessidades do meu cliente. Uma empresa que quer captar todos os segmentos e oferecer de tudo corre o risco de perder o foco e a qualidade em muitos dos seus produtos e serviços.

A produtividade está ligada na obtenção de bons resultados sem tanta exaustão no processo. A eficiência nas ações é sinônimo de produtividade. Por isso a importância de uma empresa ter uma administração alinhada no planejamento e no controle, resultando numa melhor tomada de decisão que conseqüentemente conduzirá numa avaliação de desempenho bem mais produtiva.

Muitos gestores sofrem com essa pressão, pois muitos não sabem nem ao menos por onde começar, fazendo da produtividade uma perspectiva longe de ser conquista. Descobrir o ponto de partida é descobrir as melhores práticas que levam à eficiência produtiva.

O potencial da empresa de produzir mais qualidade e eficiência otimiza aspectos de suas operações. Entre eles podemos citar:

- Pessoas;
- Processos;
- Sistemas;
- Gestão;
- Programas;
- Política corporativa.

Em todos esses níveis, existe uma sinergia para que um possa ajudar no trabalho do outro. Essa simetria é necessária para que ocorra a implementação de melhores práticas e ações mais simples e eficientes.

Ao levar em conta esses níveis é possível chegar a certas conclusões e analisar os diferentes aspectos. Como por exemplo: é impróprio sobrecarregar funcionários com atividades que estão além de sua capacidade e função, ao mesmo tempo em que não é possível esperar que sistemas funcionem em processos para os quais não foram desenvolvidos. Além disso, as pessoas precisam ser capacitadas para saber lidar com as ferramentas que regularizam os processos da empresa, como também esses aspectos precisam estar previstos na política da companhia.

Vimos, portanto, que não é um setor ou um grupo de pessoas sozinho que vai ser responsável pela produtividade na empresa, mas é um todo que flui para o mesmo caminho.

Com a análise da produtividade na empresa é possível identificar e prever tendências que possam afetar positivamente ou negativamente os resultados.

Por exemplo: uma das projeções que pode ser feita é a relação entre o estoque de produtos e a demanda do mercado.

Assim como se deve aprimorar o desempenho das mais variadas ações dentro da empresa, como também ocorre com a produtividade.

Quando a empresa não coleta e analisa dados para compreender o desempenho do negócio é praticamente impossível identificar quais são os processos no ciclo produtivo que poderiam ser corrigidos e/ou otimizados.

Para a empresa a otimização da produtividade já é uma grande vantagem.

Ao buscar aumentar a produtividade na empresa os gestores estarão adotando as melhores práticas no fluxo de trabalho. Essas medidas tendem a reduzir os erros dos processos e evitar retrabalhos.

A otimização do fluxo de trabalho envolve padronizar os processos. Isso garante que independentemente do colaborador que fez a tarefa os resultados serão uniformes, pois todos compartilharão os mesmos métodos.

A redução de erros e de tempo resultará numa padronização de tarefas que consequentemente trará aumento da eficiência operacional, proporcionando economia de custos.

Ao alcançar essa economia de custos os recursos e os investimentos da empresa serão mais bem aplicados. O ciclo produtivo será corrigido agregando novos valores aos negócios da empresa.

Captar informações tornou-se algo valioso para as empresas, porém se a coleta desses dados não forem bem estruturados causam desperdícios para a mesma. As empresas que perdem os registros desses dados ficam sem controle, afetando as tomadas de decisões impedindo por sua vez o bom direcionamento do negócio.

Por outro lado a otimização da produtividade exige um maior esforço das empresas no controle das informações e requer um gerenciamento de informações mais apurado, colaborando assim no embasamento das tomadas de decisões e ações dos gestores.

2.4.1. Indicadores de produtividade

Os indicadores de produtividade também são conhecidos como indicadores de desempenho ou KPIs (Key Performance Indicator). Eles não vão medir apenas a produção, mas a qualidade do serviço ou produto entregue. Essas métricas são essenciais e ajudam o gestor avaliar se as decisões tomadas estão indo para o caminho certo e se os resultados são satisfatórios. Entre os principais KPIs utilizados, encontramos:

2.4.2. Indicadores de qualidade

Esse indicador tem como objetivo avaliar se os padrões de qualidade que foram preestabelecidos estão sendo seguidos. Essa qualidade pode estar relacionada a prazos, índices de trocas e devoluções por defeitos, número de reclamações, disponibilidade de serviços etc.

2.4.3. Indicadores de capacidade

Esse indicador está relacionado à produção, ou seja, à quantidade produzida em um período específico. Um exemplo nesses casos seria a produção de um volume de unidade por dia.

2.4.4. Indicadores estratégicos

Esse indicador se refere à definição e ao cumprimento de metas e objetivos. Faz referência ao planejamento como também ao alcance do mesmo, sendo que qualquer insucesso ocorrido nesse período pode ocasionar problemas no ciclo produtivo.

2.4.5. Indicadores de lucratividade

Esse indicador revela os resultados da equipe de vendas, ou seja, vão medir o ganho real que a empresa teve. Esse número percentual mostra a relação entre o lucro e a receita total ganha naquele período.

Exemplo de como calcular a produtividade mensal, elaborado por consultores do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas): Faturamento bruto mensal = R\$25 mil. Lucro líquido = R\$ 1.250.

Cálculo (lucro líquido / faturamento bruto mensal): $R\$1.250 / R\$ 25 \text{ mil} = 0,05=5\%$.

- **Lucro:** é o valor resultante da receita de uma transação comercial, subtraindo os custos de produção.
- **Receita:** é a entrada monetária que ocorre em uma entidade (contabilidade) ou patrimônio (economia), em geral sob a forma de dinheiro ou créditos representativos de direitos.
- **Lucro bruto ou lucro das vendas ou lucro operacional bruto:** é a diferença entre o faturamento e o custo de fazer o produto ou prover o serviço, antes de deduzir *overheads*, folha de pagamento, impostos e pagamento de juros.
- **Lucro líquido:** o lucro líquido de um serviço ou de um produto é obtido a partir do lucro do bruto, menos tributação e despesas fixas e variáveis. Para a margem líquida, é preciso dividir esse valor pelo total da receita. O cálculo é quase igual: Margem líquida = Lucro líquido após impostos/ Receita total x 100.
- **Faturamento:** corresponde à soma das vendas de produtos e/ ou serviços em determinado período, ou seja, é todo o dinheiro que entra no caixa da empresa, a partir da venda de produtos, mercadorias e serviços. Por exemplo: Se eu vender

5.000 bolas por R\$15,00 (valor unidade) num determinado mês o meu faturamento será de R\$75.000,00.

2.4.6. Indicadores de turnover.

Esse indicador está relacionado à rotatividade de colaboradores de uma empresa. Os custos de demissão e admissão de funcionários, questões trabalhistas, treinamento de novos funcionários, além de outras coisas, faz com que haja uma redução na produtividade da empresa.

Nesse caso é importante que os gestores cuidem do ambiente de trabalho e da satisfação de suas equipes para manter o baixo índice de turnover.

2.4.7. Indicadores de competitividade

Esse indicador tem como objetivo, analisar em que nível está sua empresa em relação aos seus concorrentes. Uma das formas é analisar o seu *Market share*, ou sua participação de mercado. Pois, quanto mais popular for o produto no mercado, serão mais empresas fazendo parte dessa fatia no segmento.

Por outro lado, se os produtos e serviços forem mais específicos e exclusivos no mercado, menor será a competitividade, podendo com isso se destacar.

O uso de indicadores é essencial para os gestores monitorarem os processos e garantirem que a produtividade na empresa esteja sempre em posição de vantagem. Não existem fórmulas mágicas para elevar os números, mas novas práticas e estratégias, conhecimentos e fundamentos teóricos que facilitam uma nova atuação nos mais diversos segmentos empresariais.

3. COMÉRCIO VAREJISTA EM INÍCIO DE FASE DE PANDEMIA DO CORONAVÍRUS

Sabe-se que administrar de forma correta e rentável um empreendimento não é uma tarefa nada fácil, ainda mais no atual momento com início e expansão incontrolável da pandemia do coronavírus afetando assim consideravelmente os empresários e donos de comércio com algo inesperado, assustador e muito ameaçador aos negócios de cada um.

3.1. AS NOVAS ADAPTAÇÕES NO COMÉRCIO VAREJISTA DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS NA PANDEMIA

O comércio varejista é um dos ramos do comércio que vem se destacando no mercado brasileiro. Diferente do que acontece com o comércio atacadista, o comércio varejista é a venda de produtos ou comercialização de serviço direto ao comprador final, consumidor de pequenas quantidades e sem a necessidade de intermediários. Porém o comércio

varejista brasileiro está passando por um momento de mudanças e de novas adaptações, devido ao novo cenário de incertezas em que o mundo enfrenta, devido aos efeitos da pandemia do novo coronavírus. Esse cenário na qual o país enfrenta tem causado muitas instabilidades econômicas, principalmente no setor comercial. E isso não tem sido diferente no comércio varejista da cidade de Assis, onde está localizada a loja Mundial Ferramentas, objeto de estudo deste trabalho.

A cidade de Assis, assim como as demais cidades da região do estado de São Paulo, estão recomendadas a seguir as determinações de flexibilização do plano São Paulo, estabelecidas pelo governador do Estado de São Paulo, João Dória, no controle das atividades comerciais, com base no fechamento ou na reabertura das lojas de comércio varejista.

Os efeitos da crise gerada pela pandemia do novo coronavírus cria a necessidade por parte dos comerciantes de assegurar seus negócios e evitar novos transtornos. Entre todos os desafios da crise o maior receio dos empresários de micro e pequenas empresas é fechar as portas por não terem recursos para pagar os funcionários, fornecedores e credores. Diante disso, os donos de comércio estão adotando novos hábitos e novos comportamentos, em relação a forma de comercializar seus produtos.

3.2. RECURSOS DIGITAIS ADOTADOS NA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS NA PANDEMIA

Procurando não desobedecer às orientações dos órgãos de saúde e também tentando minimizar os efeitos da crise sobre os pequenos negócios do setor varejista, os comerciantes estão atuando de maneira remota e vendendo seus produtos pela internet, recorrendo aos recursos tecnológicos como: e-commerce, plataformas digitais, canais digitais, aplicativos, redes sociais, *Whatsapp*, *Facebook*, etc.

Não diferente das demais lojas varejistas, em tempos de pandemia a Mundial Ferramentas também vem adaptando suas atividades operacionais as novas tendências do comércio virtual. Pelo *Instagran*, *Whatsapp*, *Facebook*, *e-mail*, telefone, sites de atendimento digital, de divulgação de produtos e preços, de informações ao cliente,

cadastro, formas de compra e pagamento, orientações de localização, de anúncio e departamentos, tudo para melhor atender melhor seus clientes e suas necessidades e facilitar seus acessos em tempos de pandemia, contribuindo portanto para distanciamento social e as normas sanitárias.

4. COMÉRCIO DIVERSIFICADO PARA DIFERENTES ATIVIDADES PRODUTIVAS

Outro desafio dos donos de comércio varejista é proporcionar variedade de produtos ao seu cliente. Além de favorecer o relacionamento, uma boa diversificação no mix de produtos também ajuda a empresa a faturar mais e impede do potencial consumidor recorrer à concorrência. Oportunizar bons preços, qualidade e variedade aos clientes, são um bom diferencial na concorrência.

4.1. MIX DE PRODUTOS

Mix é uma palavra que indica mistura. No caso do mix de produtos, o termo indica a diversidade das mercadorias que uma loja oferta aos seus clientes. Esta é uma

característica da loja Mundial Ferramentas, que oferece aos seus clientes novas opções de produtos necessários ao dia-a-dia dos clientes.

Hoje o cliente não quer só qualidade e bom preço, ele quer também oportunidade para fazer suas escolhas. Oferecer mais variedade e liberdade na escolha dos produtos é conseguir atraí-lo cada vez mais para dentro da loja, tendo a oportunidade de encontrar praticamente tudo que necessita para sua precisão, acabando por fazer toda a sua compra naquele mesmo local.

Oferecer algo único e diferenciado ao cliente é sobressair-se ao concorrente e também incentivar o cliente a consumir naquele local. Isso é chamado de diferencial competitivo. Investir no aumento do mix de produtos eleva o nível do negócio e aumenta a probabilidade de novas vendas.

4.2. LINHA DE PRODUTOS DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS

A loja Mundial Ferramentas tem adotado uma linha de produtos que vem atendendo as necessidades nos vários ramos de atividade da cidade de Assis e da região, tanto do comércio, da indústria e da lavoura. O comércio de seus produtos tem facilitado muito a vida de seus clientes, trazendo para perto deles produtos que são de procura diária, que vão desde materiais para a construção civil, jardinagem, pintura, lavoura, domésticos e serviços em geral.

4.2.1. Ferramentas domésticas

As ferramentas são objetos de trabalho consideradas de grande utilidade para o homem, há tempos elas vêm se modernizando como criação humana, tornando cada vez mais as tarefas mais rápidas, seguras e com precisão.

Com o passar do tempo o homem foi aprimorando cada vez mais sua prática e com elas foram se criando novos equipamentos como também ferramentas necessárias para utilidades do dia-a-dia. Muitas das tarefas realizadas antigamente eram consideradas como difíceis e cansativas, mas com o desenvolvimento das habilidades do homem para novas criações, essas ferramentas se tornaram em utensílios capazes de tornar as tarefas menos cansativas e menos difíceis.

São ferramentas úteis para os serviços domésticos e podem ajudar muito na hora de resolver pequenos problemas do dia-a-dia, como demonstra a tabela abaixo:

TABELA 1: TIPOS DE FERRAMENTAS DOMÉSTICAS

Ferramentas	Utilidades
Alicate Universal	Ele junta as funções do alicate de bico e de pressão, ou seja, serve tanto para cortar quanto para apertar objetos.
Parafusadeira Elétrica	É um equipamento similar a uma furadeira destinado a apertar ou retirar parafusos.
Martelo	É uma ferramenta usada na indústria para se golpear objetos.
Nível e trena	Régua flexível, usada para medir a distância.
Chaves de grifo e Chave inglesa	São chaves de regulagem ou chaves ajustáveis.
Serras	Instrumento ou máquina de cortar madeira, metal, pedra, por fricção, constituído essencialmente por lâmina fina e chata.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2. Ferramentas agropecuárias

Entre as ferramentas agrícolas existem as ferramentas elétricas que são usadas a partir da energia elétrica, necessitando de uma bateria para seu funcionamento. Já as ferramentas manuais precisam da força humana para funcionar, como alicates e martelos.

As ferramentas manuais estão destinadas a locais onde as ferramentas agrícolas mecânicas não alcançam por existir locais na produção agropecuária que não entram equipamentos grandes, esses tipos de ferramenta manual são essenciais. Outro uso de ferramentas manuais está em pequenas propriedades, que muitas vezes é praticada na Agricultura Familiar.

TABELA 2: TIPOS DE FERRAMENTAS AGROPECUÁRIAS

Ferramentas	Utilidades
Carrinho de mão	Útil para transportar pesos, utilizadas no deslocamento de cargas que podem ser pesadas ou incômodas.
Enxada	Utilizada para capinar, revolver ou cavar a terra, além de movimentar areia e argamassa em construções, etc.
Foice	Utilizada na agricultura e na horticultura para corte de pasto e capoeira, na colheita, e na retirada de pequenos galhos.
Bota de borracha	Apropriada em ambientes com excesso de umidade, lama, calor, que possam conter objetos cortantes ou que haja algum risco.
Lampião	Ilumina o ambiente na fazenda em momento de alguma emergência, ferramenta necessária para segurança, tranquilidade, conforto e conveniência, sendo indispensável no dia a dia, no trabalho, na vida e no lazer.
Martelo de Unha	Uma ferramenta indispensável, que precisa conter na caixa de ferramenta de todas as pessoas. Com o martelo de unha é possível fixar pregos com um dos lados da sua cabeça e arrancá-los com a outra extremidade.
Pulverizador	Utilizado por agricultores no combate a insetos, plantas daninhas ou qualquer outro tipo de praga. O uso de pulverizadores ajuda a controlar a dosagem da aplicação do produto na área necessitada.
Serrote	Usado para cortes precisos em madeira.

Trena	Utilizado para reparos do dia a dia, mede comprimentos, alturas ou qualquer tipo de dimensão em metros ou centímetros.
Tenaz para ferradura	Instrumento adequado para suportar árduas tarefas, como o trabalho com ferraduras. É um tipo de alicate para pegar objetos metálicos, quentes e à distância e, por isso, possui longos cabos.
Alicates	São ferramentas manuais que são utilizadas no mundo agropecuário. Seu uso é destinado desde fazer uma cerca até apertar parafusos de equipamentos agrícolas.
Arco de Serra	É uma ferramenta manual que é Destinada a cortar objetos. Apropriado para cortar parafusos e vários metais.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3. Ferramentas da construção civil

Por ser a construção civil um dos setores mais importantes para o país é indispensável o uso adequado das ferramentas para cada etapa da construção. Isso se faz necessário, para garantir maior produtividade, desempenho, acabamento e segurança em todas as atividades.

As ferramentas para a construção civil são divididas em dois grupos: as elétricas e manuais. Para garantir a segurança dos trabalhadores que utilizam essa ferramenta, é importante que se entenda bem a diferença.

Diferente de outras ferramentas, as ferramentas elétricas são as que exigem menos esforços, suas funções automatizadas exigem grandes esforços de quem está manuseando. Entretanto, elas são maiores e conseqüentemente mais pesadas.

Por ser uma ferramenta automatizada, necessitando estar ligada a energia, sua utilização é diferenciada, sendo preciso tomar cuidado no seu manuseio.

Portanto ferramentas manuais são totalmente ligadas ao esforço humano e oferecem bem menos riscos. Por serem de baixo custo, são geralmente as mais usadas nos canteiros de obra.

TABELA 3: TIPOS DE FERRAMENTAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Ferramentas	Utilidades
Furadeiras	Utilizadas para furar superfícies duras.
Soldas	Visa à união localizada de materiais, similares ou não, de forma permanente.
Serras (circulares, tico-tico, mármore etc.)	Instrumento ou máquina de cortar madeira, metal, pedra etc., por fricção.
Parafusadeiras	É um equipamento similar a uma furadeira destinado a apertar ou retirar parafusos.
Chaves de impacto	É uma ferramenta geralmente utilizada para apertar e soltar porcas de segurança ou parafusos.
Chaves	Servem para regular ou ajustar.
Alicates e alicates para nivelamento	Ideal para assentamento de porcelanatos, garantindo o nivelamento correto.
Martelos, marteletes e marretas	Ferramenta elétrica que serve para executar tarefas pesadas, como perfurar e cinzelar materiais duros.
Formões	Instrumento de corte manual que possui numa extremidade uma lâmina de metal aguçada e do outro um cabo de madeira reforçado.
Chaves de fenda	É uma ferramenta de metal com cabo de material variado, que tem a função de ser introduzida na fenda de um parafuso, para girá-lo, apertando-o ou afrouxando-o.

Paquímetros	É um instrumento utilizado para medir a distância entre dois lados simetricamente opostos em um objeto.
Betoneiras e carrinhos de pedreiro	Utilizado para transportar grandes quantidades de uma só vez.
Pás (bico e quadradas)	Serve para juntar resíduos em escavações e até para construções de grandes obras.
Picaretas e serrotes	Ferramentas manuais, portátil e operável em grandes obras.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4. Ferramentas para prestação de serviços

Muitas são as necessidades pessoais, e muitas delas são as emergências de reparos gerais e nesse momento as ferramentas manuais são indispensáveis, independente do lugar, seja em casa, no trabalho, carro ou em trabalhos mais específicos.

O comércio varejista tem diversificado muito a oferta de produtos, a fim de atender melhor os seus clientes e suas necessidades, favorecendo suas compras e correspondendo a sua procura.

O mercado de hoje está recheado com vários modelos, tipos e marcas de ferramentas manuais, específicas para cada trabalho, produzidas com os mais variados tipos de materiais e formatos. Essa, portanto é a linha de seguimento da loja Mundial Ferramentas, que trabalha para cada vez mais diversificar seus produtos.

A loja Mundial Ferramentas procura satisfazer seus clientes de forma que eles saibam que encontrarão os produtos desejados e quando precisarem realizar qualquer serviço poderão então os encontrar disponíveis na loja.

Ainda mais nos dias de hoje que ter em casa uma caixa de ferramentas completa para lidar com qualquer imprevisto ou até mesmo para facilitar serviços básicos se tornou algo tão importante e essencial.

Por exemplo, ter um jogo de chaves faz parte de um kit básico indispensável na composição de um kit de ferramentas para se ter em casa.

TABELA 4: TIPOS DE FERRAMENTAS PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Ferramentas	Utilidades
Chaves Allen	Bastante usadas em oficinas, com uma ponta hexagonal em cada extremidade e seu característico formato em “L”.
Chaves de Fenda	São chaves de diferentes tamanhos e angulações para atender o serviço de parafusos específicos. Como há diversos tamanhos de parafusos, há também diferentes chaves correspondentes a cada tamanho, necessários tanto para apertar parafuso de móveis e prateleiras, por exemplo, como numa oficina.
Chaves Torx	Tem característica única por contar com uma cabeça de 6 pontas, no formato de uma estrela e são destinadas para um tipo de parafuso específico em fabricação automatizada, como a montagem de sistemas de computadores, impressoras, brinquedos, bicicletas e equipamentos eletrônicos em geral.
Martelo	Utilizados para bater pregos ou para retirar aqueles que já estão em alguma superfície, essencial nos trabalhos domésticos.
Trena e Régua	Disponíveis em diferentes tamanhos e materiais, são ferramentas portáteis de bastante utilidade.

Alicates	Essencial para diversas aplicações.

Fonte: Elaborada pela autora.

5. ESTUDO DE CASO MUNDIAL FERRAMENTAS

A empresa em estudo vem atuando no comércio varejista da cidade de Assis-SP há um bom tempo conquistando seu mercado frente a clientes de Assis e região.

5.1. HISTÓRICO: FUNDAÇÃO DA LOJA MUNDIAL FERRAMENTAS

A Mundial Ferramentas foi fundada em 10/05/2005, tendo sede na Rua Joaquim José da Siqueira, nº 265, Assis-SP, permanecendo no mesmo endereço até agosto de 2009. Em setembro de 2009, mudou-se para a Avenida Dom Antônio, nº 689, cidade de Assis-SP.

Desde sua fundação e até os dias de hoje conta com o mesmo proprietário, tendo começado suas atividades na época com apenas 1 funcionário e com 250 itens comercializados. Hoje conta com 6 colaboradores e com mais de 7000 itens comercializados.

Atende vários ramos de atividades como produtores rurais, industriais, oficinas mecânicas, supermercados, empreiteiras, construtoras, entre outros.

Os principais itens comercializados são materiais de EPI (Equipamentos de Proteção Individual), solda e corte abrasivos, ferramentas manuais e elétricas.

Assim a Mundial Ferramentas vem atendendo Assis e Região a mais de 14 anos.

5.2. DADOS DE RECEITA/ GASTOS

Para a realização desse trabalho, foram coletados dados da empresa Mundial Ferramentas nos meses de dezembro de 2019, janeiro de 2020 e fevereiro de 2020.

TABELA 5: DEMONSTRATIVO DE MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

Despesas	Meses		
	12/2019	01/2020	02/2020
Água	R\$142,50	R\$142,50	R\$142,50
Luz	R\$223,93	R\$254,85	R\$257,95
Telefone	R\$447,20	R\$459,30	R\$461,50
Aluguel	R\$1.750,00	R\$1.750,00	R\$1.750,00
Funcionários	R\$7.600,00	R\$7.600,00	R\$7.600,00
13º Salário	R\$3.800,00	R\$0,00	R\$0,00
Despesas func. INSS/FGTS	R\$3.338,85	R\$2.228,90	R\$2.228,90
Pro Labore	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00
Outros	R\$5.822,00	R\$5.968,00	R\$5.327,00
Fornecedores	R\$38.965,00	R\$72.685,00	R\$53.408,85
TOTAL	R\$72.089,48	R\$101.088,55	R\$81.176,70
Faturamento: vendas no período	R\$104.078,96	R\$134.140,21	R\$102.403,12

Fonte: Elaborado pela autora e dados da empresa Mundial Ferramentas

5.3. COMPILAÇÃO DOS DADOS (PRODUTIVIDADE)

TABELA 6: DEMONSTRATIVO DO CÁLCULO DA PRODUTIVIDADE

Descrição	dez/19	jan/20	fev/20	Total	Média
Água	142,50	142,50	142,50	427,50	142,50
Luz	223,93	254,85	257,95	736,73	245,58
Telefone	447,20	459,30	461,50	1368,00	456,00

Aluguel	1750,00	1750,00	1750,00	5250,00	1750,00
Funcionários	7600,00	7600,00	7600,00	22800,00	7600,00
13ªSalário	3800,00	0,00	0,00	3800,00	1266,67
Despesas func.INSS/FGTS	3338,85	2228,90	2228,90	7796,65	2598,88
Pro Labore	10000,00	10000,00	10000,00	30000,00	10000,00
Outros	5822,00	5968,00	5327,00	17117,00	5705,67
Fornecedores	38965,00	72685,00	53408,85	165058,85	55019,62
				0,00	0,00
Total	72089,48	101088,55	81176,70	254354,73	84784,91
Grupos de despesa					
Operacionais	2563,63	2606,65	2611,95		
Funcionários	24738,85	19828,90	19828,90		
Fornecedores	38965,00	72685,00	53408,85		
Outros	5822,00	5968,00	5327,00		
Total	72089,48	101088,55	81176,70		
Faturamento					
Vendas no período	104078,96	134140,21	102403,12		
Cálculo de produtividade					
Produtividade parcial operacionais	40,60	51,46	39,21		
Produtividade parcial funcionários	4,21	6,76	5,16		
Produtividade parcial Fornecedores	2,67	1,85	1,92		
Produtividade parcial outros	17,88	22,48	19,22		
Produtividade total	1,44	1,33	1,26		
Cálculo das variações das produtividades					
Operacionais		26,76	-23,81		
Funcionários		60,80	-23,66		
Fornecedores		-30,91	3,89		
Outros		25,73	-14,47		
Total		-8,09	-4,93		
Cálculo das variações de produtividade acumulado					
Operacionais			-3,43		
Funcionários			22,75		
Fornecedores			-28,22		
Outros			7,53		
Total			-12,62		

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela acima mostra como foi feito o cálculo da produtividade através dos dados coletados nos três períodos da Empresa Mundial Ferramentas. Esses dados representam o movimento da empresa nos meses de dezembro 2019, janeiro 2020 e fevereiro 2020.

No primeiro momento foram descritos todos os itens da empresa que fazem parte do grupo das despesas, são eles: água, luz, telefone, aluguel, funcionários, 13º Salário, despesas com funcionários-INSS/ FGTS, Pro Labore, outros, fornecedores e os valores gastos incorridos nesses três períodos. Tendo no final, a soma total de todos os itens de cada período.

Ainda dentro do primeiro período foram calculados as somas de cada item dos três períodos. Em seguida o cálculo da média de cada item, somando os valores dos três períodos e dividindo por 3 (três), que é a quantidade de períodos verificados. No caso da média, segue as determinações a seguir.

A **média** (M_e) é calculada somando-se todos os valores de um conjunto de dados e dividindo-se pelo número de elementos deste conjunto.

No segundo momento foram agrupadas as despesas em quatro categorias: Operacionais, Funcionários, Fornecedores e Outros. Nos operacionais, foram feitas as somas dos gastos com: água, luz, telefone e aluguel dentro de cada período. Referentes aos funcionários foram feitas as somas dos gastos com: funcionários, 13º salário, INSS/FGTS, pro labore dentro de cada período. Somente nos fornecedores e nos outros o valor continua o mesmo, porque não houve valores conjuntos. No segundo momento também foi realizado o cálculo da produtividade total, que foi a soma total dos valores obtidos de cada agrupamento, dentro de cada mês. Tendo no segundo momento também o faturamento, que são os valores das vendas dentro de cada período, representando o grupo das receitas de cada mês.

No terceiro momento foi realizado o cálculo da produtividade parcial das quatro categorias: operacionais, funcionários, fornecedores e outros. Para calcular o cálculo da produtividade parcial dividiu o valor do faturamento de cada período com o resultado obtido da soma do agrupamento de cada categoria feita anteriormente.

Exemplo: No primeiro mês o resultado do faturamento da empresa foi de R\$ 104.078,96. Nas despesas operacionais do primeiro mês o resultado da soma de cada item que fazem

parte desse grupo foi de R\$ 2.563.63. Dividiu-se esses dois valores e obteve-se o valor em produtividade parcial, que foi de R\$40, 60.

Produtividade parcial = valor da receita / valor dos gastos com a produção.

Observa-se: Obtém-se R\$40,60 de faturamento por cada R\$1, 00 gasto com despesas operacionais.

E assim sucessivamente com as demais despesas dentro de cada mês.

No terceiro momento também foi realizado o cálculo da produtividade total que foi a divisão do faturamento com o resultado da produtividade total do segundo momento dentro de cada mês.

Exemplo:

$$F_x = 104.078,96 / 72.089,48$$

No quarto momento foi feita o cálculo das variações das produtividades através do resultado obtido da produtividade parcial anterior. Para isso divide-se a produtividade parcial do mês atual com a produtividade parcial do mês anterior menos 1 (um), vezes 100 (cem).

Varição da produtividade = ((produtividade atual/ produtividade anterior) -1) *100

Por exemplo: para se chegar em 26,76% no cálculo da variação da produtividade das despesas operacionais foi dividido o resultado da produtividade parcial do segundo mês, com o resultado da produtividade parcial do primeiro mês menos 1 (um), vezes 100 (cem). Assim como outro exemplo, para se chegar em -23,81% no cálculo da variação da produtividade das despesas operacionais dividi o resultado da produtividade parcial do terceiro mês com o resultado da produtividade parcial do segundo mês menos 1 (um), vezes 100 (cem).

Observa-se que: O sinal de menos na porcentagem -23,81% significa uma perda na produtividade.

No quarto momento também foi realizado o cálculo da produtividade total, que foi a divisão do resultado da produtividade total do segundo mês com o resultado da produtividade total do primeiro mês, do terceiro momento, menos 1 (um) vezes 100 (cem).

Como exemplo, vejamos na fórmula:

$$F_x = ((1,33 / 1,34) - 1) * 100$$

Lembrando também que o cálculo é feito sempre do mês atual em relação ao mês anterior.

E no quinto momento o cálculo das variações da produtividade acumulada aonde se chega à verificação da variação da produtividade dentro desses três meses. Para se chegar nessa verificação é necessário primeiro converter em coeficiente, pegar o valor do resultado das variações do cálculo anterior e dividir por 100 (cem), primeiro do resultado do segundo mês e depois do resultado do terceiro mês, o resultado dessa divisão somar com mais 1 (um), sem esquecer do sinal. Os resultados dos coeficientes do segundo mês e do terceiro mês serão multiplicados que significa acúmulos de coeficientes. Do resultado dessa multiplicação será subtraído menos 1 (um) e por fim o resultado dessa subtração será multiplicado por 100 (cem) para se chegar num resultado percentual, chamada de variação percentual acumulada.

Veja o exemplo, representado na fórmula:

$$F_x = (((26,76 / 100) + 1) * ((-23,81 / 100) + 1)) - 1) * 100$$

Lembrando que esse exemplo é só das despesas operacionais, fazendo se necessário seguir com as demais categorias de despesas.

5.4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Toda empresa precisa fazer a análise de sua empresa em relação à produtividade. Sabemos que para uma empresa produzir ela precisa da entrada de recursos, para que seu processo produtivo aconteça e resulte na saída de produtos ou serviços. Por isso, é preciso saber que o conceito de produtividade se baseia na relação entre saídas e entradas monetárias (em dinheiro) do setor que está sendo analisado.

Ao analisar a produtividade da empresa Mundial Ferramentas é possível verificar se a empresa está alcançando bons níveis de rentabilidade e se seu desempenho empresarial está favorecendo ou não esse resultado.

Ao verificar a produtividade da empresa Mundial Ferramentas através dos dados obtidos dentro desses três meses foi possível verificar uma queda na produtividade monetária da

empresa, entre os meses de janeiro de fevereiro principalmente no mês de fevereiro. Sendo possível observar no cálculo das variações porcentagens negativas durante esses meses, os gastos com as despesas demonstraram queda na produtividade.

A intenção desse trabalho é apresentar para a empresa Mundial Ferramentas que esta queda na produtividade também se define a outros fatores ligados direto ou indireto com a produtividade de uma empresa. Assim como um fator exclusivo, não esperado e não imaginado no meio comercial, vivido nesse período sendo a pandemia do coronavírus, que pegou os donos de empresas e comércios de surpresa. Isso se tornou um diferencial na realização desse trabalho, realizado num período que futuramente se tornará um marco histórico.

E que através dos estudos realizados e apresentados nesse trabalho é possível se chegar a novas práticas que levam à eficiência produtiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos estudos realizados nesse trabalho é possível sim garantir e manter a produtividade dentro de uma empresa. As informações contidas nesse trabalho trazem evidências que tudo depende de uma boa administração. Muitos donos de empresas acabam perdendo seus negócios por não adotar a prática correta de conduzir uma organização.

Essa administração está ao alcance de todos quando se segue os princípios básicos da administração. Esses princípios determinam certas funções específicas que alinhadas umas com as outras garantem o sucesso dessa administração. Essas funções foram descritas no corpo desse trabalho a fim de colaborar com seu objetivo que é o alcance da produtividade dentro de uma empresa. Para isso é necessário que essa produtividade

tenha os fundamentos teóricos ligados a ela, associados ao planejamento, ao controle, ao tipo de gestão e as tomadas de decisões.

A empresa que executa suas ações com base nesses parâmetros permite que o planejamento aprimore seu desempenho, que o controle mantenha a eficácia do planejamento, que a gestão mantenha seu equilíbrio, favorecendo otimização da empresa e as tomadas de decisões seguras.

Ao garantir que a empresa tenha toda essa cobertura contribuirá para que os indicadores estratégicos da produtividade funcionem, porque só será possível os indicadores terem eficácia se os empresários souberem utilizá-los e aplica-los nos momentos certos.

Os empresários só poderão definir a produtividade de seus negócios se melhoraram ou se estão em queda se contar com métricas precisas e consistentes. Com base nos conhecimentos estabelecidos nesse estudo é possível garantir a produtividade monitorando o desempenho, traçando metas que previnem cenários como a pandemia do coronavírus, evitando riscos desnecessários, aprendendo a lidar com imprevistos, se atualizando, reinventando práticas e melhorando as chances de alcançarem um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços hoteleiro da região de Brotas**. 2004. 209f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, Antonio Cezar; **Análise gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATELLI, Armando (Coord). **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica**. GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAVALCANTE, D. et al. **Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBOVESPA**. Revista Universa Contábil. ISSN 1809-3337. Blumenau. v.8, n. 3, p. 113-134, jul./Set., 2012.

COQUEIRO, Leila de Almeida. **Controle Interno em Empresas e Médio e Pequeno Porte: Importância de sua Implantação**. 2009. Disponível em: <<http://googleacademico.com.br>>. Acessado: 15.junh. 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Orçamento público: planejamento, elaboração e controle**. São Paulo Saraiva 2009.

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

GONÇALVES, Daniel de Amorim; LOSILLA, Marcelo. **Controladoria Empresarial: Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas**. In: Revista Hórus. 5(2). 2011.

LOBATO, Fernanda Tavares Rezende; SILVA, Ana Paula; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. **O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista**. 6. ed, Florianópolis, Revista Contemporânea de Contabilidade, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAGALHAES FILHO, Stenio Lindoso. **Controles Internos**: Uma necessidade. [Monografia]. Rio de Janeiro: UDCME, 2007.

MENDONÇA, André Basile. Controladoria. *In*: CARDOSO, R.L.; MÁRIO, P.C.; AQUINO, A.C.B. **Administração Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Levi; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Um Estudo sobre a Controladoria em Organizações do Terceiro Setor na Região Metropolitana de Campinas**. *In*: Revista de Administração da UNIMEP. 7(03): 111-133. 2009.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009.

PINTO, Dâmaris Martins; CASAGRANDE, Luíz Fernande. **Procedimentos de Controladoria aplicados na Empresa Auto Som Galeazzi**. Paraná. 2010. Disponível em: <<http://googleacademico.com.br>>. Acesso: 06 de jan. de 2020.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 07 de jul. 2020.

SILVA, C.A.S.; PEREZ JR, J.H.; OLIVEIRA, L.M. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS P. O que é produtividade? Disponível em: www.Produtividade.net. Acesso em 15 de junho de 2020.

VIEIRA, Marcos Villela; **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. [Dissertação]. São Carlos: USP, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 2 ed. São Paulo: Brasil Printed in Brazil, 2004.