



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA BEVILACQUA

**PLANO DE ORGANIZAÇÃO GERAL PARA A
EMPRESA BONETTI ENCOMENDAS**

**CHAPECÓ
2017**

BRUNA BEVILACQUA

**PLANO DE ORGANIZAÇÃO GERAL PARA A
EMPRESA BONETTI ENCOMENDAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal da Fronteira
Sul, Como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Ronei Arno
Mocellin

**CHAPECÓ
2017**

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Bevilacqua, Bruna
Plano de Organização Geral para a empresa Bonetti
Encomendas/ Bruna Bevilacqua. -- 2017.
f.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Reestruturação. 2. organização. 3. transporte. I.
Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

BRUNA BEVILACQUA

**PLANO DE ORGANIZAÇÃO GERAL PARA A EMPRESA BONETTI
ENCOMENDAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): RONEI ARNO MOCELLIN – UFFS

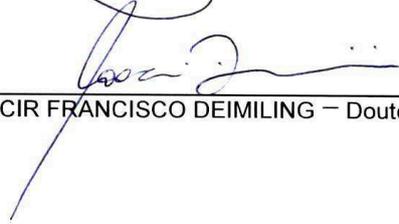
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
10 de Julho de 2017.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS



JULIANE APARECIDA SCHNEIDER – Mestre UFFS



MOACIR FRANCISCO DEIMILING – Doutor UFFS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela dom mais lindo que me destes, a vida, e por me abençoar e orientar a que caminhos devo seguir.

Agraço a meus pais Lidio e Lucia pelo apoio e incentivo, principalmente a minha mãe por nunca medir esforços, por ser um exemplo em minha vida, a inspiração que eu quero seguir.

Ao meu namorado Rogerio, por entender minha ausência e sempre se fazer presente, por acreditar em mim e me animar quando eu mais precisava. Por permitir aplicar o conhecimento que adquiri e abrir as portas da sua empresa para que fosse possível desenvolver esse trabalho.

Aos meu amados e queridos colegas de curso aonde nos permitimos criar laços de amizade que serão eternizados pela nossa vida, em especial a minha amiga Tamiris aonde dividimos altos e baixos nessa caminhada e muitas risadas e a minha amiga Andriana, a quem devo muito respeito e estima por tudo.

Aos professores do Curso de Administração da UFFS, por contribuírem com minha formação compartilhando conhecimentos, em especial ao professor Ronei, por ter aceitado o convite de ser meu orientador e com isso ter muita paciência, me apoiar e me orientar na qual foi decisivo para que eu chegasse até aqui.

E por fim, agradecer a todos com quem convivi nesses, anos e de uma forma ou de outra foram essenciais para a minha formação e a realização desses estudo.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão do curso de Administração – Ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo, temo como tema propor um plano de reorganização geral da empresa Bonetti Encomendas, e como problema de pesquisa identificar qual é a estrutura organizacional adequada para que a empresa melhore seus serviços com maior qualidade e agilidade nas cidades aonde atua, assim o estudo buscou identificar as possíveis melhorias necessárias na estrutura organizacional da empresa em estudo e propor uma nova estrutura que se adequasse as necessidades encontradas. A abordagem metodológica utilizada foi pesquisa qualitativa que visa relatar a importância de cada dado obtido transformando em informação. A fonte de dados foi uma entrevista semiestruturadas aplicada aos sócios proprietários da empresa. Na fundamentação teórica foram abordados temas relacionados a métodos organizacionais internos. Após a realização da análise da situação atual da empresa, foram elencados problemas como a falta de controles adequados para o desenvolvimento das atividades além falta de organização das funções nos processos de trabalho. Com as propostas apresentadas no estudo, acredita-se que a empresa terá melhores condições de desenvolver suas atividades diárias assim como obter melhores resultados a partir dos formulários e organogramas propostos se tornando mais atrativa e competitiva no mercado.

Palavras-chave: Reestruturação; organização; transporte

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As pessoas são recursos ou parceiros da organização?.....	17
Quadro 2 Uma comparação das quatro orientações.	29
Quadro 3 Os níveis administrativos e seus papéis gerenciais.....	40
Quadro 4 Funcionograma empresa Bonetti Encomendas	70
Quadro 5 Controle diário de caixa / ficha cliente	74
Quadro 6 Ficha cliente.....	75
Quadro 7 Movimento diário de caixa	75
Quadro 8 Demonstrações do resultado do exercício	77
Quadro 9 Demonstrações do fluxo de caixa	78
Quadro 10 Controle de contas a pagar.....	79
Quadro 11 Caixa diário	80
Quadro 12 Controle de combustível	80
Quadro 13 Solicitação de agendamento / entrega de coleta	83
Quadro 14 Horários para agendamento de coletas na cidade de Chapecó ...	85
Quadro 15 Informativo das rotas e valores	89
Quadro 16 Diagnóstico e plano de ação.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Os Seis Processos de Gestão de Pessoas	17
Figura 2 Mix de marketing	30
Figura 3 Os cinco níveis do produto	31
Figura 4 A organização vista em relação as outras funções gerenciais	38
Figura 5 Departamentalização por função.	42
Figura 6 Departamentalização por produto.....	42
Figura 7 Departamentalização por quantidade.	43
Figura 8 Departamentalização por usuário.	43
Figura 9 Organograma estruturar	46
Figura 10 Organograma radial.....	47
Figura 11 Organograma funcional (A)	48
Figura 12 Organograma funcional (B),	48
Figura 13 Organograma matricial	49
Figura 14 Funcionograma da seção de serviços	50
Figura 15 Processo logístico da empresa Bonetti Encomendas.....	64
Figura 16 Organograma da empresa Bonetti Encomenda.....	69
Figura 17 Ambiente interno da empresa Bonetti Encomendas.....	71
Figura 18 Ambiente interno da empresa Bonetti Encomendas.....	71
Figura 19 Modelo adesivos.....	82
Figura 20 Subdivisão da cidade de Chapecó	84
Figura 21 Fachada atual da empresa Bonetti Encomendas	87
Figura 22 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas	88
Figura 23 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas	88
Figura 24 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas	89

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVO.....	11
1.1.1	Objetivo Geral.....	11
1.1.2	Objetivos Específicos.....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	14
2.1.1	Administração de Recursos Humanos.....	15
2.1.2	Administração de Finanças.....	19
2.1.3	Administração Produção e Operações.....	25
2.1.4	Administração de Logística.....	26
2.1.4	Administração de Marketing.....	28
2.1.5	Administração de Materiais.....	33
2.2	ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS (OSM).....	34
2.2.1	Organização.....	35
2.3	ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	36
2.3.1	Níveis Organizacionais.....	39
2.3.2	Departamentalização.....	40
2.3.3	Representação Gráfica da Estrutura Organizacional.....	44
2.4	LAYOUT.....	56
3	METODOLOGIA.....	58
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	58
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	59
3.3	COLETA DE DADOS.....	59
3.4	TRATAMENTO DOS DADOS.....	60

4	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO.....	61
4.1	APRESENTAÇÃO DE EMPRESA	61
4.2	ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	62
4.2.1	Estrutura Geral.....	62
4.2.2	Estrutura de Recursos Humanos	63
4.2.3	Estrutura de Finanças	63
4.2.4	Estrutura de Operações e Logística.....	64
4.2.5	Estrutura de Comercial e Marketing.....	66
4.2.5	Estrutura de Materiais	67
4.3	PROPOSIÇÕES DE MELHORIA	67
4.3.1	Estrutura Geral.....	68
4.3.2	Estrutura de Recursos Humanos	72
4.3.3	Estrutura de finanças	73
4.4.4	Estrutura de Produção e Operação	82
4.4.5	Estrutura Comercial e Marketing.....	85
4.4.6	Estrutura de Materiais	90
4.4	PLANO DE AÇÃO	90
5	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

Há inúmeros motivos que levam as pessoas a terem ideias empreendedoras e iniciar seu próprio negócio, ter a disposição de assumir riscos e os papéis centrais de organizações. De acordo com estudos realizados por Degen (2009), grande parte das pessoas que decidem empreender é por vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que seria possível na condição de empregado, o desejo de não ter uma rotina a seguir e pôr em prática as próprias ideias, necessidades pessoais de auto realização e ainda o desejo de desenvolver algo que proporcione reconhecimento e benefícios, não somente próprios, mas para a sociedade.

No Brasil são criadas mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais sendo que mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. A sobrevivência desses novos empreendimentos é fundamental para o desenvolvimento econômico do país. Inúmeros estudos mostram que os dois primeiros anos de atividade são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento e sobrevivência. Contudo recentemente o número de empresas que sobrevivem vem aumentando onde 73 a cada 100 empreendimentos abertos resistem, taxas que superam países, como por exemplo a Itália considerada modelo empreendedor (SEBRAE, 2011)

Sobre este viés de sobrevivência, é necessário que a empresa possua informações acuradas, que lhe permite verificar seus diagnósticos interno, pois a falta de um controle aprimorado compromete a qualidade das possíveis decisões tomadas no cotidiano da organização (MARTINS, 2010).

Diante do exposto percebe-se que só terão condições de sobreviver neste ambiente competitivo as organizações que apresentem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade, custos reduzidos e que revelem flexibilidade para criar, com rapidez, novos produtos e/ou alterar as características dos já existentes (PONTES, 2011). Contudo, o autor afirma que qualidade, produtividade e flexibilidade não são resultados apenas de processos e novas tecnologias. Resultam, principalmente, por meio dos colaboradores, pois são através da competência dos mesmos que se gera inovação e vantagem competitiva.

Assim a empresa apresentada é uma transportadora de pequeno porte, caracterizada pelo transporte de cargas fracionadas e encomendas expressas, situada na cidade de Quilombo-SC. O objetivo da empresa com esse estudo é

reorganizar as áreas administrativas e operacionais fazendo com que ocorra fluidez nos processos, agilidade e organização do início ao fim do serviço e que isso provoque a satisfação do cliente.

Almejando crescimento e domínio de mercado a empresa pretende investir fortemente em seu potencial organizacional interno, criando formas eficazes de controle e gestão, garantindo a produtividade de seus serviços, a redução de custos e a satisfação do cliente.

Reformular uma empresa, fazer com que ela tenha novos métodos de organização se faz necessário para não estagnar no tempo e criar um ponto forte que servirá de potencial competitivo no mercado. O tema do trabalho é um plano de organização geral para a empresa Bonetti encomendas, tema este proposto para sugerir melhorias que serão necessárias para melhor reorganização e funcionamento. Assim essa pesquisa buscara responder o seguinte questionamento: Qual é a estrutura organizacional necessária e adequada para que a empresa Bonetti Encomendas melhore seus serviços com maior qualidade e agilidade nas cidades aonde atua?

1.1 OBJETIVO

Diante da explanação do tema foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma estrutura organizacional adequada para a empresa Bonetti Encomendas, na cidade de Quilombo – SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Realizar análise e diagnóstico da situação estrutural atual da empresa;
- Elaborar o organograma, funcionograma da empresa;
- Elaborar planos de ações para a nova estrutura da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Frente à importância deste trabalho, na visão de Roesch (2012), uma pesquisa deve ser justificável, pois “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto”. Desta forma faz-se necessário agregar a interligação das três bases: importância, oportunidade e viabilidade.

De acordo com os três critérios, o estudo é importante pois visa implantar planos e ordenações nunca apresentados ao negócio, que trará maneiras eficientes de funcionamento de cada órgão, irá organizar a empresa internamente de maneira a se posicionar competitivamente no mercado, terá fluidez em seus controles logísticos financeiro e de vendas. Por isso o estudo é de grande valia, uma vez que a empresa poderá desfrutar dos benefícios oferecidos com esse estudo. Considerando que a empresa não dispõe de um plano de organização formalizado para propiciar desenvolvimento ao negócio é fundamental que se crie ferramentas desenvolvidas para orientar, direcionar e adequar às atividades.

A oportunidade é grandiosa, pois além de oferecer uma nova proposta de mudança e funcionamento à empresa, o que trará resultados positivos a curto e a longo prazo, a acadêmica terá possibilidade de pôr em prática todo o conhecimento adquirido no decorrer do curso, amparando não somente a organização mas lhe proporcionando amplo conhecimento e grande experiência profissional

A proposta de uma reestruturação organizacional é viável, uma vez que a empresa irá oferecer novos meios de padronização interna o que permitirá que os trabalhos sejam mais organizados, tenham maior comprometimento e dessa maneira seu grau de competitividade perante o mercado aumente.

Para a ciência esta pesquisa justifica-se por abordar um tema em evidência, ampliando as discussões sobre as técnicas e alternativas de um plano de organização geral, primando pela boa gestão da mesma, além disso, faz uma discussão sobre a relevância de uma gestão eficiente para o sucesso de um empreendimento de pequeno porte. Assim, a pesquisa poderá ser utilizada como referência para futuros trabalhos que vierem a ser desenvolvidos sobre o assunto.

No âmbito acadêmico a abordagem desse trabalho proporciona à acadêmica uma relação mais aprofundada das teorias apresentadas pelos mais diversos autores, com a realidade encontrada no ambiente estudado. Também por possibilitar o desenvolvimento de novos trabalhos relacionados ao tema.

De maneira geral, este trabalho irá contribuir para um melhor entendimento sobre um plano de organização geral em uma empresa de pequeno porte, pois os resultados encontrados podem auxiliar nas melhorias necessárias, na qualidade dos serviços prestados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa parte serão abordadas teorias que se fazem necessária para entendimento do assunto de pesquisa, assim como resposta para os objetivos propostos. Essa base teórica compreende os temas: administração geral, organização, níveis administrativos, departamentalização, estruturas, organogramas, funcionograma, formulários e layout.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Precusores da administração moderna formavam um grupo de teóricos práticos que buscavam criar princípios racionais que tornassem a organização mais eficiente. As contribuições dadas a administração moderna foram atribuídas de abordagem clássica na qual foram divididas em duas subcategorias a da administração científica e da administração geral. A administração científica utilizava do método científico para definir ‘a melhor maneira para o trabalho ser feito’ – atribuindo Frederick Winslow Taylor como o precursor e pai desse estudo. Já a administração geral era composta por teóricos que consideravam o tema da administração como um todo considerando as boas práticas em administração as contribuições eram dadas no campo de finanças, contabilidade, produção entre outras atividades típicas da área. Henri Ford e Max Weber foram precusores da administração geral. Enquanto a administração científica preocupava-se com a administração da fábrica a administração geral procurou analisar as atividades de todos os gerentes (ROBBINS, 2000).

A administração geral representa um conjunto de processos que aplicam os recursos da organização. Geralmente as organizações são divididas em áreas funcionais que desenvolvem suas atividades e tarefas especializadas.

De acordo com Chiavenato (2000, P. 2):

A Administração revela-se nos dias de hoje como uma área do conhecimento humano impregnada de complexidades e de desafios. O profissional que utiliza a Administração como meio de vida pode trabalhar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. [...] Por outro lado, as organizações são muito diversificadas e diferenciadas. Não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação

financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios etc.

A organização pode estar dividida em inúmeras áreas funcionais, porém as mais comuns encontradas são: recursos humanos, finanças, produção, e marketing.

2.1.1 Administração de Recursos Humanos

Dentre os recursos utilizados pela organização o mais importante é o humano. Para Chiavenato (2010, p. 14) delibera que “A gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”. Ainda segundo Gil (2011), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à colaboração entre as pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Nesse sentido a função da gestão de pessoas ou recursos humanos é encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita.

De acordo com Gil (2011), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação entre as pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais.

As pessoas dentro da organização é o que dá o suporte para a organização agir. Para estruturar uma política de recursos humanos o primeiro passo é conscientizar a importância dentro da organização. Embora nas pequenas empresas uma pessoa não atue em uma função específica é importante que os sócios realizem ações voltadas aos colaboradores para motivar a desenvolver o trabalho na empresa. Analisar os pontos críticos do ambiente e planejar ações para melhor e desenvolver (SEBRAE, 2014).

Entre as atribuições de um profissional de gestão de pessoas está a de garantir a entrada e também a permanência das pessoas competentes nas organizações. Assim, após o ingresso de um funcionário ele precisa interagir dentro da cultura organizacional, por isso cabe à gestão de pessoas a tarefa de adaptar o novo colaborador as suas funções e as responsabilidades, bem como garantir que suas competências sejam aplicadas efetivamente nas organizações (DUTRA, 2001).

A necessidade da organização de cumprir seus objetivos com eficácia leva a selecionar pessoas que cumpram suas tarefas com eficiência. Conforme Gil (2011),

ao momento que percebe a diferença entre os papéis ideais e o desempenho de cada colaborador, as organizações realizam programas de capacitação, e quando percebem que a pessoa tem habilidades específicas de desempenhar determinadas funções são raras, proporcionam benefícios e maiores salários.

Uma empresa que busca se desenvolver deve primar para uma boa gestão de pessoas, que auxilie a empresa a determinar as funções e atividades a serem desenvolvidas, assim como adequar cada pessoa ao seu cargo e valorizar o ser humano no contexto empresarial. Para que se tenha uma boa gestão de pessoas, alguns pontos são fundamentais como buscar conhecer mais as pessoas de sua equipe, como elas realmente são, os fatores que as motivam e que as desafiam a buscar o melhor para a organização e satisfação pessoal, o comportamento delas com as demais pessoas da equipe, a valorização pelo trabalho desenvolvido, trabalhar para manter um ambiente organizacional de confiança e transparência, criar a cultura do feedback, colocar-se a disposição para sanar os problemas dos colaboradores e acompanhar os resultados e valorizar os progressos.(MEIRA ,2012)

Para Gil (2001) a gestão de pessoas é uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que contribuem com a organização no alcance de objetivos sejam eles organizacionais ou individuais. Para ele a gestão de pessoas se baseia no fato de que o desenvolvimento de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que participam nela e como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas. As pessoas passam maior parte do seu tempo nas organizações, aonde uma depende da outra para atingir seus ideais. Atualmente as pessoas não são mais vistas como funcionários dentro de uma organização e sim como parceiros e colaboradores e parceiros trabalhando para um sucesso conjunto.

Para Chiavenato (1999) a gestão de recursos humanos é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento humano, maximizando seu potencial dentro das organizações que estão inseridos.

Para o autor o ser humano é indispensável no contexto organizacional e as organizações devem tratá-los como parceiros, visto da grandiosidade de seus benefícios, assim como pode ser conferido no Quadro 1, onde o autor faz uma comparação das pessoas como recursos e como parceiros para o desenvolvimento organizacional.

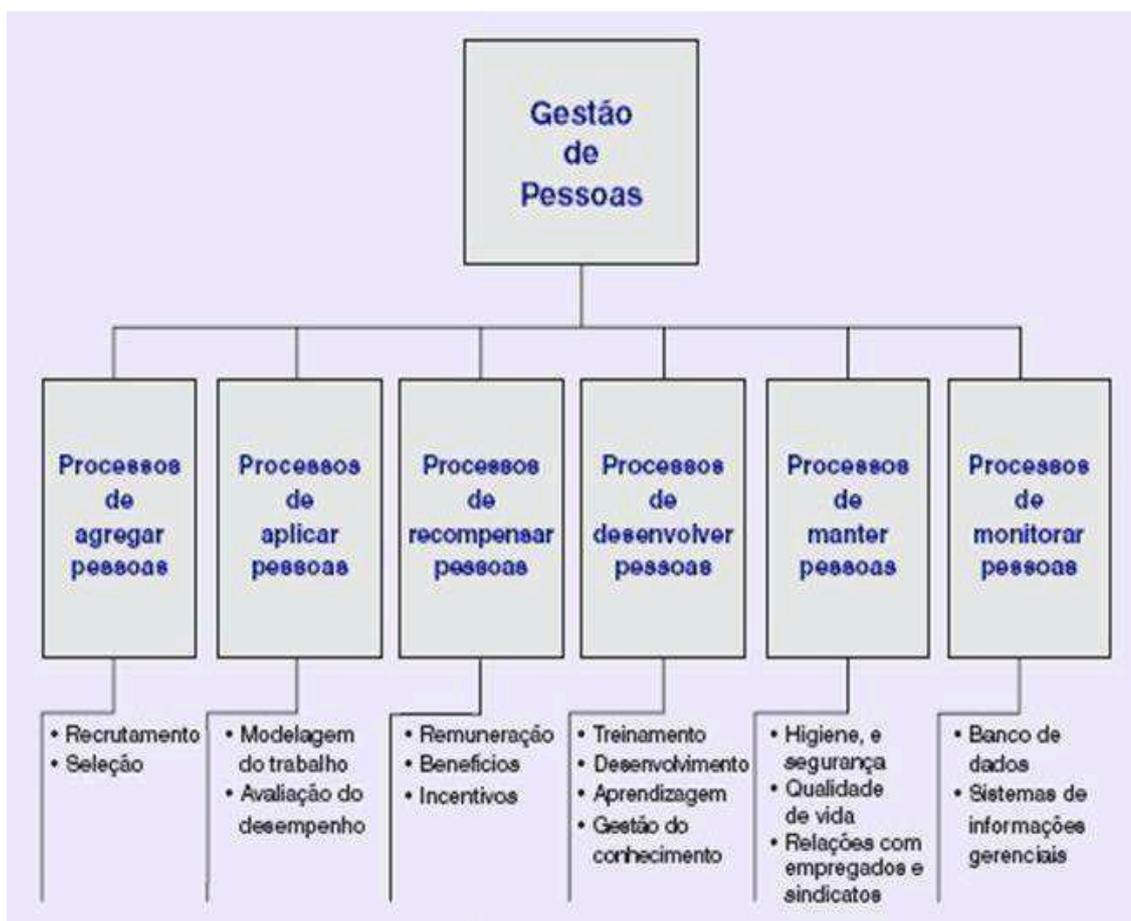
Quadro 1 As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos; • Horários rígidos estabelecidos; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade a organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação a organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais; • Mao-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipe; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação a missão e a visão; • Interdependência entre os colegas e equipe; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Fonte: 1 Chiavenato (1999, p 7)

Ainda para o autor supracitado a gestão de pessoas compete a seis processos básicos conforme Figura 1, sendo eles, agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas:

Figura 1 Os Seis Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: 2 Chiavenato (2010, p. 15).

“Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente” (CHIAVENATO, 2010, p. 16).

Para melhor entendimento do assunto deste estudo, faz necessário dar destaque a um dos subsistemas específicos na gestão de pessoas que é o processo de recompensar as pessoas. O processo de recompensar as pessoas, é fundamental pra incentivar a motivação dos colaboradores, tendo em vista os objetivos traçados e os meios para alcança-los (CHIAVENATO, 2010).

Ainda conforme o autor:

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será esse engajamento. (CHIAVENATO, 2010, p. 278).

Para Hipólito (2002), as formas de recompensas podem ser entendidas como um valor simbólico que representa o quanto de valorização a organização tem a seus colaboradores, ou em outras palavras, o quanto eles valem para a organização.

Hipólito (2002, p. 87) afirma que:

[...] esse caráter simbólico que reforça a importância de uma relação próxima entre aquilo que a organização valoriza ou quer estimular em seus profissionais e a prática de recompensas, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor.

A prática de recompensar as pessoas teve seu início nos primórdios do sistema capitalista de produção, para isso a autora Limongi-França (2011), salienta a importância de diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, onde:

- Salário: é o montante fixo de remuneração, paga em dinheiro e de forma regular.
- Remuneração: além do salário fixo envolve uma remuneração variável podendo ser participação nos lucros ou em benefícios ao empregado;
- Recompensa: acesso a programas de capacitação e a remuneração, promoções e elogios.

2.1.2 Administração de Finanças

A Administração Financeira tem como lema maximização do lucro, com isso, elaboram-se planejamentos, define-se metas, e utiliza-se corretamente os recursos da organização. Desta forma, “para a Administração Financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários [...]” (HOJI, 2012, p. 03). Esta área administrativa é uma das bases para a gestão dos negócios, pois determina aonde os recursos da organização devem ser aplicados, buscando retorno satisfatório, e atendendo os requisitos do planejamento.

Pode-se entender que o objetivo da administração financeira é a maximização da riqueza dos acionistas e da empresa, buscando pela manutenção e aumento dos seus níveis de faturamento e rentabilidade. A gestão financeira tem a função de planejar o investimento, analisar os riscos envolvidos, decidir sobre as opções de financiamento, avaliar o desempenho empresarial, além de elaborar relatórios gerenciais, auxiliando no processo de tomada de decisão (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Ferreira. (2011) explicam que um administrador necessita de uma visão sistêmica de seu negócio para direcionar a empresa para uma situação de maturidade econômica sustentável. Neste sentido, o gestor da micro e pequena empresa deve direcionar a atenção para o capital de giro, pois ele necessita de acompanhamento permanente, uma vez que a empresa carece de manter um caixa com folga financeira ou pelo menos com capacidade de pagar seus passivos.

2.1.2.1 Decisões financeiras

Nas empresas é importante possuir os recursos para investir e saber como e aonde investir. Assim, as decisões financeiras são distribuídas em duas linhas: decisões de financiamento e de destinação do lucro, na sequência descritas.

Decisões de financiamento: têm relação com a busca por recursos para aplicação na empresa, entretanto, é bom observar as taxas de juro, prazo, carência, entre outros elementos que fazem parte do financiamento. A decisão de financiamento é também chamada de decisão sobre estrutura de capital, porque envolve a estrutura

das fontes de financiamento, de capital próprio e de terceiros (HOJI, 2012). Ao encontro Helfert (2000, p. 231) explica que:

[...] existem custos decorrentes da obtenção de financiamento e da compensação de fornecedores de várias contas de capital, a curto e a longo prazo, o que deve ser levado em consideração pela administração ao tomar qualquer decisão financeira

Ao se tratar dos riscos envolvidos para empresa sobre o financiamento, fica sob a responsabilidade do departamento de gestão financeira selecionar um padrão adequado de financiamento para a empresa.

Assim, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005) apontam a importância da análise de viabilidade econômico-financeira das propostas dos projetos de investimento, verificando o mercado de atuação, de suprimentos, carga tributária, juros, custos, preço praticados. Desta forma as empresas, no momento da análise de viabilidade econômica de investimentos, devem utilizar critérios e métodos para a avaliação, com a finalidade de classificá-los ou julgá-los conforme o critério de aceitação-rejeição.

Quando a organização obtém recursos com taxas e prazos compatíveis, com a sua realidade ela consegue viabilizar bons projetos de investimento, gerando assim, maior valor para seus acionistas. As decisões de financiamento estabelecem a maneira que a empresa irá atuar para conseguir os recursos necessários para realizar o investimento desejado, observando as taxas e prazos, que atendam às suas necessidades (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2010).

A destinação do lucro operacional e extra operacional são importantes para manter a continuidade dos negócios da empresa, pois o lucro obtido em cada exercício financeiro indica que houve sobra de capital para a empresa. Souza (2003) explica que a distribuição dos lucros entre os sócios pode não ser a melhor escolha, levando em conta que criar reservas para um momento de necessidade, ou seja, de aperto financeiro é de grande valia, gerando vantagem competitiva, pois poderá “desapertar” em momento que o mercado está em baixa.

Diante do exposto, Ferreira. (2011) argumentam que as organizações deveriam manter uma reserva financeira para os eventuais problemas que podem surgir no seu cotidiano. Para tanto observa-se que quanto maior for está reserva melhor, podendo ser alocada à manutenção do capital de giro, gerando menores possibilidades de crises financeiras na empresa. Sobre este viés percebe-se que a distribuição de seus

lucros, sempre manterá planos de investimentos que implicam na necessidade de recursos adicionais, tal necessidade poderá ser sanada a partir da retenção de lucros e o restante através de outras fontes. Para realizar um plano de organização de geral dentro de uma empresa, é indispensável a verificação das entradas e saídas de dinheiro, para tanto o fluxo de caixa colabora neste sentido, pois traz relatórios com bases sólidas para se ter um embasamento exato. Assim Silva (2005), explica a demonstração do fluxo de caixa que permite avaliar as alternativas de investimentos e as razões que provocam as mudanças da situação financeira das empresas, as formas de aplicação do lucro gerado pelas operações e até mesmo os motivos das eventuais variações do capital de giro.

Desta forma o fluxo de caixa demonstra as entradas e saídas de moeda corrente em determinado período de tempo, este proporciona uma gestão financeira adequada para as empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros, influenciando o processo de tomada de decisão. Com um fluxo de caixa é possível realizar projeções e verificar as necessidades de dinheiro para um dado ciclo, com isso a empresa pode ganhar uma vantagem competitiva, sabendo da sua realidade pode buscar novos investimento que pode auxiliar na continuidade da organização, pois esta conhecerá sua realidade e saberá destinar efetivamente seus recursos (TOLEDO FILHO; OLIVEIRA; SPESSATTO, 2010, p. 77).

Para Vilela, Silva e Quinteiros (2007) o fluxo de caixa serve como um instrumento para avaliação da liquidez da empresa, ou seja, é a capacidade de realizar o pagamento das dívidas nos períodos de vencimento. Estas avaliações podem ser definidas como grau de suficiência/eficiência do negócio, ou como, medidas da capacidade de pagamento e do grau de retorno associado a um determinado elemento patrimonial.

Porém, muitos gestores de MPE's não utilizam esta ferramenta, por desconhecimento ou, até mesmo, por não considerá-lo como uma fonte de informação para a tomada de decisão. O fluxo de caixa permite avaliar se a organização é autossuficiente no financiamento de seu giro, bem como, antever sua capacidade de expansão com seus recursos próprios. Os principais objetivos do fluxo de caixa, são: avaliar alternativas de investimento, controlar ao longo prazo as decisões que são tomadas na empresa que envolvem suas finanças, verificar as situações presente/futura do caixa na empresa no intuito de eliminar a iliquidez, e certificar que

os excessos de caixa estão sendo devidamente aproveitados (HOJI, 2012; LUNKES, 2011).

“O fluxo de caixa da empresa é o resultado do somatório dos fluxos de caixa de todos os detentores de direitos da companhia, incluindo os acionistas e os detentores de dívidas [...]” (VILELA; SILVA; QUINTAIROS, 2007, p. 04). É encontrado pelo lucro operacional, descontando o imposto marginal da empresa, também, é preciso somar as depreciações, descontar os investimentos envolvidos e a variação da necessidade de capital de giro. Neste sentido, para se “[...] construir o fluxo da empresa será preciso, primeiramente projetar o lucro operacional futuro do projeto de investimento. Em decorrência disso, há necessidade de projetar os demonstrativos de resultados” (VILELA; SILVA; QUINTAIROS, 2007, p. 04)

2.1.2.2 Custos na prestação de serviços

Os custos compõem um sistemas e métodos de custeio; assim, torna-se de grande importância a definição de qual é o objeto de custos. Padoveze (2003) define o objeto de custos como elemento que será alvo de mensuração monetária, para a aquisição dos custos totais ou unitários. Leone (2000) os custos decorrentes da prestação de serviços vendidos, são determinados pela soma de três elementos: os materiais auxiliares na prestação dos serviços, mão de obra e as despesas gerais do serviço.

Desta forma busca-se a verificação da mão de obra direta que nada mais é do que o esforço do trabalho produtivo relacionado aos serviços prestados pela empresa e os custos indiretos de fabricação são os gastos não objetivamente relacionados aos serviços especificamente, e assim, por serem indiretos geralmente são alocados por alguma forma rateio (BRUNI, 2012).

Já os custos indiretos dos serviços podem ser divididos em três grupos: a) Materiais indiretos – são os materiais secundários e auxiliares que sem importância ou falta de mensuração são alocados de forma indireta aos serviços; b) Mão de obra indireta – é aquele que apesar de fazer parte do processo dos serviços, não o realiza; e c) Outros custos indiretos – deste grupo estão os demais custos envolvidos como, por exemplo, energia, água, aluguéis, depreciações, etc. (BERNARDI, 1996).

Portanto percebe-se que a mão de obra é um fator relevante e que vai além do salário mensal de cada colaborador, existem outros custos indiretos e também os

encargos trabalhistas que está diretamente ligado ao trabalhador, conforme explica Dubois, Kulpa e Souza (2006, p.64) “[...] os encargos sociais são gastos assumidos pelos empregadores decorrentes da manutenção do vínculo empregatício. Em função da tutela do Estado, boa parte destes gastos deriva da Constituição Federal e da consolidação das leis do trabalho”.

De modo geral, abrangem alguns valores que devem ser recolhidos aos cofres públicos e outros que devem ser entregues diretamente aos empregados. Os primeiros são as contribuições previdenciárias, os pagamentos ao FGTS, os valores que custeiam órgãos de assistência social, como SESC, SENAI, SEBRAE etc. Os demais têm caráter de benefícios, como férias, 13º salário etc (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006, p. 64).

Desta forma os autores demonstram que os encargos sociais envolvem as contribuições previdenciárias, o FGTS, contribuições para assistência social, férias, décimo terceiro salário, entre outros. Ou seja, são todos os gastos decorrentes de um vínculo empregatício.

No segmento de prestação de serviços, a mão de obra é item mais relevante para venda. Vale destacar que existem prestadoras de serviços que só vendem mão de obra e não utilizam nenhum material para a prestação de seus serviços, mas muitas empresas deste ramo que vendem juntamente com a mão de obra o material aplicado, do contrário seria um comércio e não uma prestadora de serviços. (SEBRAE, 2014).

Conforme Sebrae (2014), para se calcular o custo da mão de obra são necessárias informações sobre:

- Gasto com Mão de Obra: sendo o valor total anual dos gastos com os funcionários da empresa que executaram os serviços que são vendidos. Nestes valores considera-se: salário; encargos sobre o salário (férias, 13º salário, FGTS, INSS, rescisões trabalhistas etc.), benefícios (vale-transporte, cesta básica, assistência médica etc.), uniformes e equipamentos de segurança, e treinamentos.
- As Horas Diárias e Efetivas de Trabalho: considera-se o tempo (total de horas) que é utilizado para a realização dos serviços diariamente. Descontando-se o tempo de almoço, do cafezinho, de uma espreguiçada, das idas ao banheiro etc.

- E os Dias úteis de Trabalho: considera-se o total de dias úteis do ano nos quais sua empresa poderá vender e realizar seus serviços. Descontando-se os dias de folga, feriados e os dias de férias do pessoal que executa os serviços.

Martins (2003, p. 94), explica que em uma prestação de serviços tem vários gastos a serem considerados, “o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la. Deve incluir salários com os respectivos encargos sociais, materiais, depreciação, energia, uso das instalações etc.”. Ou seja, devem estar incluídos na prestação de serviços todos os gastos incorridos além da mão de obra que são os equipamentos, matéria-prima, ferramentas, etc.

Assim percebe-se que os custos podem ser classificados de diversas formas, pode ser de acordo com sua finalidade, podendo classifica-los em fixos e variáveis. Maher (2001) conceitua os Custos Fixos como aqueles que não sofrem alteração de valor no aumento/diminuição da produção. Independentemente do nível de atividade, ou seja, possíveis variações na produção não irão afetá-los porque são os custos de estrutura. Como exemplos têm-se: limpeza, conservação, aluguéis de equipamentos e/ou instalações, salários da administração da empresa e segurança.

Já as Despesas Fixas são apresentadas como os gastos que acontecem independentemente de serviços terem sido executados, ou seja, são valores gastos com o funcionamento da empresa, sendo a estrutura produtiva ou a estrutura montada para a prestação dos serviços, exceto os gastos com os funcionários que executam os serviços diretamente, porque o valor é incluso no custo da mão de obra (MAHER, 2001).

Lunkes, (2011) relata que os gastos de despesas mais comuns neste caso são: aluguel; IPTU; salários fixos e encargos sobre salários; telefone, água, gás e energia, contabilidade, material de escritório, manutenção de veículos etc.; propaganda; consumo de combustível, pedágios; despesas bancárias; associações e sindicatos respectivos ao segmento; e treinamento dos funcionários e do empresário, dentre outros.

Nos Custos Variáveis são aqueles custos ou despesas variáveis, ou seja, é proporcional e de acordo com o nível de produção e/ou atividades. Neste caso, seus valores dependem diretamente do volume produzido ou as vendas efetivadas em um determinado período de tempo. (LEONE, 2000). Ou seja, o total dos custos variáveis cresce conforme o volume de atividades da empresa aumenta.

2.1.3 Administração Produção e Operações

A administração da produção e operações (APO) é responsável pela produção dos bens e serviços das organizações. Com as mudanças que vem ocorrendo nos dias de hoje, que tornam a economia mais integrada e competitiva, fazem-se necessários sistemas de produção, dentro das empresas, precisam ser cada vez mais especializados por inovações tecnológicas. Contudo, certifica-se de que “a APO atualmente é uma interessante combinação de práticas consagradas do passado e de uma busca por novas maneiras de gerenciar sistemas de produção” (GAITHER; FRAZIER, 2006, p. 07).

Corrêa e Corrêa (2011, p. 24) caracterizam a APO como:

A atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços visando atender necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes.

Além disso Gaither, Frazier (2002) demonstra que é a APO de uma empresa, que transforma os insumos nos produtos e serviços. Ele transforma em matéria prima, pessoal, maquinários, dinheiro entre outros. Desta forma este processo nada mais é do que aquilo que chamamos de produção.

O autor supracitado explica que o negócio não obtém sucesso sem produção, marketing ou finanças. Os produtos não podem ser produzidos sem a interação dessas partes. Haja vista que apesar de serem três áreas individuais elas devem trabalhar em conjunto para atingir as metas buscando lucratividade sobrevivência e crescimento da organização.

Ao encontro Pereira (2015) relata que a administração de produção incorpora, além de bens produtos, os serviços, portanto é consensual que a sua denominação mais coerente consiste na administração de produção e operações. Nessa perspectiva, mais ampla da produção, apoia para uma maior interdisciplinaridade dessas áreas com as demais funções administrativas e as de apoio, pois, no ambiente competitivo atual, fazem-se necessários que as organizações mantenham todo o seu sistema produtivo integrado.

2.1.3.1 Prestação de serviços

Para Rangel Cobra (1993, p.8), “um bom serviço é aquele que vai ao encontro das expectativas do cliente ou consumidor. Um serviço é, sobretudo, uma forma de ampliar um produto vendido”. Além de se estabelecer no mercado, a empresa precisa criar estratégias para se manter competitivo e sobreviver. Faz-se necessário medir o grau de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados, identificando suas oportunidades e pontos fortes para investir e crescer ou suas ameaças e pontos fracos para criar maneiras de administrá-las podendo torná-las em vantagem competitiva.

Para Lovelock e Wright (2004, p.5) “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos”. Quanto mais uma economia se desenvolve, mais importante se torna a área de serviços (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005, p.25).

Já para Oliveira, Junior (1992) o serviço é toda ação executada por um ser em benefício de outro. Permite a identificação imediata do erro, seu resultado depende muito da responsabilidade de quem o executa. Não permite a substituição, troca e nem mesmo a sua estocagem. Sua qualificação é dada por trabalho humano e sua avaliação é feita pelo usuário tomador do serviço.

Para Johnston e Clark (2002), as empresas buscam cada vez mais melhorar o atendimento aos seus clientes, o bom serviço é aquele que satisfaz e atende as intenções estratégicas da organização. Normalmente o resultado dessa prestação é uma entrega cuidadosa de um conjunto de processos inter-relacionados. Em caso de falhas julga-se ser pela maneira inadequada na qual foram projetados e executados. Sendo o serviço um elemento de operação, é a parte que envolve todas as atividades de uma empresa.

2.1.4 Administração de Logística

Na conceituação de Novaes (2004, p.32)

Um elemento básico no processo produtivo é o distanciamento espacial entre a indústria e os mercados consumidores, de um lado, e as distâncias entre a fábrica e os pontos de origem das matérias primas e dos componentes necessários à fabricação dos produtos, de outro.

Para que o consumidor usufrua do produto é necessário que seja colocado no lugar desejado, nisso o papel da logística consiste em agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação a cadeia produtiva. (NOVAES, 2004)

A sistematização da logística contribui para solucionar problemas de armazenagem, transporte, e distribuição. Com isso explica que o transporte é um dos mais importantes elos da cadeia logística, pois depende de técnicas modernas, manuseio, estocagem e movimentação de mercadorias.

Novaes (2004, p.35) definia por *Council of Logistic Management*:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como o serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Desta forma Moura(1997), vai ao encontro explicando que a movimentação de matérias de certa forma contribui para o bom movimento do fluxo de caixa, pois matérias em estoques, ou em movimento são percebidos como o giro da empresa. Nisso a logística tem sua contribuição, pois gera a facilidade de movimentação os matérias fazendo que se diminuam os estoques nas empresas evitando estagnação do capital de giro.

Neste sentido o autor supracitado diz que a eficiência da logística na movimentação dos produtos ajuda a economia do país, visto que a partir do momento que está se movimentando, cria-se maior circulação de valores no mercado.

A coordenação eficaz no processo logístico é essencial e cria uma vantagem competitiva as empresas. O papel do sistema logístico tem como missão garantir que os produtos estejam disponíveis no lugar certo, no momento desejado, com a qualidade esperada, com o custo acessível e na quantidade certa. (MARTEL, 2008) Desta forma é imprescindível criar valor, desenvolvendo vantagens competitivas que mantenham a empresa sustentável no mercado.

Para (BOWERSOX; CLOSS, 2001), a capacidade de uma movimenta-se com rapidez, tanto no desenvolvimento de um produto quanto no reabastecimento de estoque dos clientes, é vista como quesito indispensável no sucesso de um mercado. Isso permitiu aos usuários planejar as suas atividades com eficiência economia, reduzindo custos e cumprindo prazos de entrega prometidos aos clientes (NOVAES, 2001, p. 96). Com isso a entrega expressa, trouxe a oportunidade para as empresas

reduzirem significativamente seus estoques e conseqüentemente seus custos de estocagem.

2.1.4 Administração de Marketing

O marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros. A *American Marketing Association*, define marketing como: “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuições de ideia, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (CHURCHILL JR e PETER, 2000, p.4)

Para os autores a dois tipos de clientes que participam das trocas comerciais que são: os compradores organizacionais e os compradores. Os compradores organizacionais são os que compram bens ou serviços para as empresas e instituições, esses compradores compram produtos que servira para o funcionamento de suas próprias empresas ou para vender para terceiros, ou seja outras organizações. Já os consumidores que compram bens ou serviços é para seu próprio uso ou para presentear outras pessoas. Nessas compras buscam satisfazer suas necessidade e desejos e sanar problemas que melhorem a suas vidas.

McDaniel (2006), diz que para as empresas atingir suas metas de maneira eficiente, faz necessário a adoção do conceito de marketing, que requer orientação do consumidor, orientação dos sistemas e das metas. A orientação do consumidor procura identificar os individuo ou empresas mais tendenciosas a compra um produto e produzir um bem ou serviço que atenda os desejos do consumidor-alvo e que sejam mais eficiente que os oferecidos pela concorrência.

O marketing pode ser orientado de diversas maneiras nas organizações. Os modos tradicionais são orientados para produção, vendas, marketing e valor demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2 Uma comparação das quatro orientações.

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar os clientes sobre eles, deixar que os clientes venham até você.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e leva-los a comprar.
Marketing	Clientes	Descobrir o que os clientes precisam e desejam, produzir bens e serviços que eles dizem precisar ou desejar, oferece-los aos clientes.
Valor	Valor para o cliente	Entender os clientes, concorrentes e ambientes, criar valor para eles, considerar outros públicos (<i>stakeholders</i>).

Fonte: 3 Churchill Jr. e Peter (2000, p.7)

Dessa forma o autor supracitado comenta sobre as orientação:

- Orientação para Produção: concentra-se nos produtos e na sua fabricação com eficiência. Pressupõe que se seus produtos foram melhores que os oferecidos pela concorrência os clientes irão comprá-los.
- Orientação para Vendas: concentra-se nas atividades de marketing na vendas dos produtos disponíveis, seu uso normalmente é visto quando a oferta de produtos e serviços é maior que a demanda.
- Orientação para Marketing: concentra-se em compreender as necessidades e os desejos dos clientes e desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-los.
- Orientação para Valor: é uma extensão da orientação de marketing que concentra-se em alcançar os objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes.

2.1.4.1 Mix de Marketing

A interação de uma organização com o ambiente, seja ele interno ou externo é realizada através do composto de marketing que também pode ser denominado como *mix* de marketing que é um instrumento utilizado pelas empresa para atingir o mercado alvo Cobra (1992). Já para Churchill Jr. e Peter (2000), o *mix* de marketing é uma junção de ferramentas estratégicas utilizadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos propostos pela organização.

O composto de marketing é conhecido com como os 4P's designados por McCarthy sendo produto, preço, praça e promoção. Cada um desses instrumentos é utilizado como ferramenta estratégica que a organização emprega para criar valor aos clientes e alcançar os objetivos propostos (Giuliani,2003).

Kotler e Keller (2006, p. 17) explicam que os 4P's “[...] representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Do ponto de vista do comprador, cada ferramenta de marketing é projetada para oferecer um benefício ao cliente.” A figura 2 representa a composição do Mix de Marketing apontando suas características pertinentes aos 4 P's:

Figura 2 Mix de marketing



Fonte: 4 (KOTLER e KELLER, 2006, P. 17).

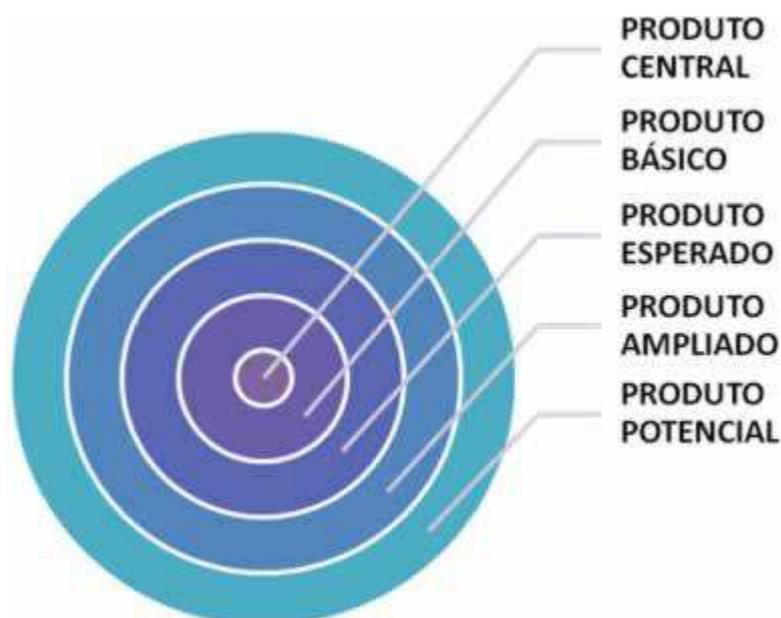
Dessa maneira, cada componente tem diferentes interpretações e aplicabilidade como veremos a seguir.

2.1.4.1.1 Produto

Para Guiliani (2003) o produto é um bem ou serviço com a finalidade de atender as vontades de um determinado mercado, ou ainda como um conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram podendo ser tangíveis (físicos) ou intangíveis, que sua aplicabilidade está associada aos bens e serviços ou a combinação de tangíveis e intangíveis. Para ele o produto precisa ter alguma característica como qualidade, embalagem atraente, marca bem posicionada, estilo próprio, diversidade de tamanho, além do design que se diferencie sobre os outros.

Um produto é constituído por cinco níveis importantes que a empresa deve se atentar no momento de melhoramento ou criação do produto sendo os níveis definidos como: benefício-núcleo, produto básico, produto real ou esperado, produto ampliado e produto potencial (NICKELS; WOOD, 1999) assim como segue figura 3.

Figura 3 Os cinco níveis do produto



Fonte: 5 (KOTLER e KELLER, 2006, p. 367)

Para os autores, os produtos necessitam de uma diferenciação para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, tendo um incremento a mais que os atraia para a compra. Os cinco níveis correspondem assim a um grau de satisfação do cliente perante o produto.

2.1.4.1.2 Preço

Para Churchill Jr. e Peter (2000), o preço é a quantidade de dinheiro desembolsada para adquirir a propriedade ou o uso de um bem ou serviço. O preço desempenha dois papéis no composto de marketing, o primeiro é de comprar ou não um determinado produto e o segundo é a quantidade que se pode comprar mensurada pelo preço.

Na visão dos autores “para os consumidores que tomam decisões rotineiras ou limitadas, o preço será especialmente importante caso seja um dos atributos do produto que entra na avaliação”, ou seja os profissionais da área de marketing terão

que se ajustar cobrando menos e reduzindo outros custos de compra ou convencer os consumidores a tomar as suas decisões embasadas em outros atributos.

O preço é considerado a principal variável do mix de marketing, principalmente se considerar a formação do primeiro preço de venda dos produtos os serviços de uma empresa. Outras circunstâncias também fazem do fator preço ter grande relevância como num processo de precificação perante políticas agressivas da concorrência, o retorno que a empresa pretende ter sobre as vendas, além de atender objetivos como lucratividade sob uma precificação estabelecida pela empresa Cobra (1992).

Conforme Kotler; Keller, (2006 P 428):

[...] o preço é o único elemento do mix de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características de produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções.

2.1.4.1.3 Praça

Tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontrarão tal produto. Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 165), a disponibilidade é importante para a tomada de decisões rotineiras ou limitadas.

A empresa deve decidir como tornar seus produtos e serviço disponíveis e atrativos ao mercado-alvo. Em muitas empresas a distribuição é a atividade mais trabalhosa porem mais importantes, pois torna a compra mais ou menos conveniente, sendo fator determinante em um mercado altamente competitivo (MADRUGA, 2004).

É necessário atentar-se a qual ramo a empresa vai atender a enquadra-se no componente praça:

As características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem e devem ser adotados pela empresa. [...] Aspectos como características de armazenagem, localização dos depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados (DORNELAS, 2012, p. 161).

2.1.4.1.4 Promoção

A promoção é um dos quatro elementos dos componentes de marketing e pode influencia os consumidores em todos os estágios do processo de compra, suas

mensagens fazem os consumidores lembrar que eles possuem um problemas e que o produto ou serviço divulgado pode solucionar e entregar um valor maior aos produtos oferecidos pelos concorrentes, além de reforçar uma decisão de compra Churchill Jr. e Peter (2000).

A comunicação de marketing é o meio utilizado pelas empresas para buscar informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e marcas que comercializam (KOTLER; KELLER, 2006).

Dornelas (2012) complementa que devem ser considerados três fatores no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal envolvido, a propaganda e também as promoções. Assim, é possível dizer que “o processo de comunicação em vendas é composto de três elementos: o vendedor, que é a fonte da mensagem da oferta do produto, a mensagem e o cliente, que é o receptor dessa mensagem” (DEGEN, 2009, p. 342).

Ao lados dos veículos de marketing tradicionais, o meio on-line vem tomando proporções de maior força perante aos consumidores, pois eles ficam altamente envolvidos com a compra e podem procurar mais informações, sendo capazes de influenciar no processo de tomada de decisões. Churchill Jr. e Peter (2000)

2.1.5 Administração de Materiais

A administração de materiais é considerada um aglomerado de atividades desenvolvidas dentro de uma organização, podendo ser centralizada ou não, e tem como finalidade suprir as diversas unidades com materiais necessários para desempenhar as atividades. Em outras palavras ela visa garantir a existência continua de um estoque, ou seja organizar de modo que nunca falte nenhum dos itens que o compõe, sem tornar exagerado o investimento total. (SLACK, CHAMBERS, JOHNST, 2002).

Enquanto na concepção de Gonsalves (2004) a administração de materiais tem como objetivo a conciliação dos interesses entre a necessidade de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da empresa. Do mesmo modo Viana (2002) diz que, a administração de materiais tem como objetivo determinar a quantidade e o tempo para fazer a aquisição, de tal maneira que a estratégia adotada para repor materiais fica sempre a cargo do usuário do processo.

A administração de materiais segundo Dias (1995), pode ser dividida em cinco partes:

- I) Controle de estoque: os estoques contidos na empresa são responsáveis por atender a produção e vendas, garantindo que a empresa opere com o mínimo de preocupações ou divergências de sistema. Existem várias classificações para estoques podendo ser de matéria prima, produtos em fabricação e produtos acabados.
- II) Compras: responsável pela aquisição de matérias primas para o consumo. É de responsabilidade do setor, garantir que as matérias primas cheguem na quantidade e nos prazos requisitados. Também como atribuição desse setor é garantir o melhor preço para o produto, ou uma melhor negociação com fornecedores.
- III) Almoxarifado: é o local físico onde comporta a armazenagem dos materiais em estoque, com exceção dos produtos que estejam em fabricação.
- IV) Importação: possui características similares aos processos do setor de compra, porém em âmbito internacional, obedecendo legislações específicas.
- V) Transporte e distribuição: diz respeito ao processo de transportar ao cliente os produtos acabados e as entregas de matérias primas até a fábrica. Compete ao setor ter uma boa administração de frota de veículos próprios ou terceirizados que atendam as necessidades da empresa.

2.2 ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS (OSM)

De suma importância, a OSM consiste na elaboração de formulários que fornecem informações à organização que influenciam no processo decisório. Esses formulários tem a função de registrar os dados da empresa, propiciar aos dados informações claras, maior facilidade no fluxo de informações e levantar dados a respeito de necessidades da organização. (GONÇALVES,2011).

Para Sobrinho (2010):

Os conceitos de O&M são oriundos de diversas áreas da ciência da Administração e são aplicáveis em todas as áreas da organização. Trata-se de uma área estratégica para as organizações, mas que não tem recebido o devido valor por parte dos executivos e gestores. A área de Organização e

Métodos (O&M), já foi uma área considerada crítica para muitas organizações e uma boa opção de carreira em algumas empresas.

2.2.1 Organização

Para Préve (2010) o termo organização diz respeito a um grupo de pessoas que se organizam para alcançar um objetivo, ou ainda, como sendo tudo que nos cerca nos oferece bens e serviços.

Chiavenatto (2009, P.1) conceitua que:

A realidade é que vivemos em uma sociedade composta de organizações. As organizações constituem a mais significativa e maravilhosa invenção social do ser humano em todos os tempos. A lenta e gradativa caminhada da humanidade rumo ao desenvolvimento social e tecnológico somente foi possível com a ajuda das organizações. [...] Muitas vezes, nos maravilhamos com as sofisticadas tecnológicas e nos esquecemos de que elas são simplesmente o fruto, consequência ou resultado da atividade organizada. Na verdade, o desenvolvimento de cada nação e de cada povo depende basicamente do desenvolvimento de suas organizações – sejam elas lucrativas ou não lucrativas, ou industriais, comerciais, de serviços públicos, de ensino, saúde, etc.

Ainda conforme Chiavenatto (2009), os países se tornam adiantados graças as inovações que surgem dentro das organizações. Organizações essas que são bem-sucedidas competentes, sustentáveis e inovadoras, cita ainda que para possuírem esses critérios tudo parte de uma boa administração que requer bons administradores que atuem como líderes capazes de gerenciar os mais diversos riscos e criar cenários favoráveis.

Segundo Daft (2002) as organizações podem ser conceituadas de diversas maneiras vista suas particularidades estruturais e seus mais variados objetivos, sendo assim as organizações são um sistema de atividades ligadas diretamente ao ambiente externo.

Define-se ainda organização como um sistema aberto e dinâmico, sendo uma entidade caracterizada por um contínuo processo de insumos, transformação e produtos. Os insumos incluem os indivíduos, matérias primas e energias, enquanto os produtos surgem em forma de mercadorias e serviços para a sociedade. A abertura das organizações como um sistema propicia as transformações o que significa que ela está eternamente dependente do seu meio ambiente para a alocação dos produtos e serviços e para a obtenção necessária de insumos que reativam o processo a cada

transformação mantendo assim a existência da atividade. (ARGYRIS, 1975, *apud* CURY, 2010).

Portanto as organizações são um sistema planejado de esforços cooperativos no qual cada participante tem uma papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar (CURY, 2010 P. 116), dessa maneira isso se equipara somente para as organizações formais, isto é, que envolvem aspectos planejados da organização contendo problemas de estruturais, normas, métodos processos de trabalhos norteados por uma missão e visão definidos pela empresa.

Para Cury (2010) as organizações podem ser formais ou informais.

Organizações formais: é um sistema de atividades ou de forças de duas ou mais pessoas que são conscientemente coordenadas. Suas atividades são de maneira planejada seus objetivos são mais explícitos, sua estrutura, suas tomadas de decisões e seus processos internos são mais planejados e seus indivíduos possuem laços organizacionais. As subdivisões estruturais da organização formal obedece critérios de eficiência o que faz gerar grupos sociais internos que são ligados pelas proximidades físicas, posições hierárquicas ou de formação profissional ou técnica.

Organizações informais: possuem características de espontaneidade, as organizações informais revelam a maneira que os membros se comportam e seus padrões de comportamento não compactuam ou não coincidem com o plano formal da organização. Não existe organização formal sem a sua informal contrapartida, pois nunca tem-se a tua totalidade de adesão nos projetos por parte dos envolvidos.

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A definição da estrutura organizacional é um fator determinante para o alcance de objetivos de uma empresa, seja ela de pequeno ou grande. É importante adequar a estrutura conforme seu tamanho, e suas complexidades exigidas no processo de fabricação do bem ou a prestação do serviço. Para Carreira (2009), a estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que tem maior ou menos autoridade hierárquica em relação aos demais.

Para Hall (1984) *apud* Cury (2010), a estrutura organizacional tende a ter três funções básicas:

Em primeiro lugar as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas destinam-

se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem as exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades organizacionais.

Ainda para o autor estruturas para a função de O & M, compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa como por exemplo os departamentos. A estrutura não pode contemplar tão somente o esqueleto da empresa mas todo o organismo como deveres, responsabilidades, sistemas de autoridades e de comunicação que estão presentes na empresa.

Para Cury (2010) a palavra estrutura pode ser apresentada considerando:

- As partes físicas da empresa que dizem respeito a espaço e equipamentos que lhe são pertinentes;
- Os elementos de trabalho que englobam diversas operações de processos de produção, sendo um sistema de organização relacionado ao trabalho, ao processo produtivo e a organização da produção.

Assim, para melhor interpretação desse trabalho a “estrutura” irá compreender a disposição das inúmeras unidades que compõem a empresa sendo elas departamentos, divisões, seções e a relação entre superiores e subordinados.

Para Oliveira (2002, p. 85) “a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

Para Schermerhorn (2007), a forma como as organizações são organizadas é denominada estrutura organizacional. Que compreende um sistema de tarefas, fluxos de trabalho, relacionamento entre níveis hierárquicos e canais de comunicação que promovem a união do trabalho, criando condições para coordenar os resultados obtido. Em um processo de reestruturação organizacional, as estruturas também são alteradas, pois ela deve ser vista como uma contingência, assim quando o ambiente e as situações mudam, a mudança da estrutura se faz necessário para conhecer as novas alternativas disponíveis que se enquadram no melhoramento da empresa. Dessa forma, organizar, planejar, controlar e liderar compõe um agrupamento necessário para orientar a empresa a qual caminho seguir demonstrado na Figura 4.

Figura 4 A organização vista em relação as outras funções gerenciais



Fonte: 6 (SCHERMERHORN, 2007, p. 217)

Schermerhorn (2007) faz menção da existência de três tipos de estrutura: funcional, divisional e matriciais.

Nas estruturas funcionais as pessoas com habilidades semelhantes e tarefas similares são unidas em uma unidade formal de trabalho. Geralmente funcionam bem em pequenas organizações que produzem um ou poucos tipos de produtos e serviços. Seu melhor funcionamento é identificado em empresas relativamente estáveis aonde os problemas são previsíveis e as mudanças e inovações sejam limitadas. Tem como vantagem a economia de escala pois otimiza com eficiência seus recursos, a alta qualidade nos serviços técnicos, as tarefas são designadas de acordo com a especialização e treinamento, e as pessoas tem definição clara de carreira dentro das funções exercidas. Porém pode-se citar como desvantagem a dificuldade em identificar responsabilidades em questões como retenção de custos, cronogramas, e qualidade dos serviços e produtos.

Já nas estruturas divisionais faz-se o agrupamento das pessoas que trabalhem com o mesmo produto ou processo, trabalhem em uma mesma área geográfica ou atendam públicos similares. Tem como vantagem maior flexibilidade a respostas de mudanças no ambiente, melhor coordenação no departamento funcional, as responsabilidades são definidas e especializa-se com foco nos clientes atendidos. Quanto as suas desvantagens podem reduzir a economia de escala e assim aumentar custos quando na duplicação de recursos e dos esforços utilizados na divisão.

Por fim a estrutura matricial que combina a estrutura funcional com a estrutura divisional. Trabalham com equipes multifuncionais para dar suporte a produtos, projetos ou programas específicos, ou seja trata-se de uma tentativa de obter vantagem e minimizar as desvantagens de cada um das estruturas que a compõem. Como vantagem tem uma melhor cooperação entre as funções, melhoria no processo de tomada de decisão em equipe, maior flexibilidade para atender os desafios impostos e melhor prestação de serviço ao cliente. Desse modo as desvantagens encontradas nessa estrutura são o conflito entre dois chefes, visto que a participação de duas estruturas que se unem para compor uma nova e a confusão de tarefas e um conflito entre as prioridades de trabalho.

2.3.1 Níveis Organizacionais

No processo organizacional de departamentalizar a empresa, depara-se com a difícil tarefa de fixação dos níveis hierárquicos, em termos de responsabilidade e autoridade. Todos os níveis existem componentes que auxiliam a organização a cumprir metas fixadas. Os níveis organizacionais abrange os aspectos formais e informais, da organização pois é preciso explicar o comportamento dos administradores nos mais variados níveis hierárquicos (CURY, 2010).

Ainda para Argyres (1975) *apud* Cury (2010), em todos os níveis podem existir comportamentos que não ajudam a organização a alcançar as suas metas. Nos níveis mais baixos da organização esse comportamento é encontrado em forma de apatia, indiferença e o não envolvimento nas ações, já nos níveis superiores o comportamento é identificado como inconformismo, desconfiança, e incapacidade para aceitar novas ideias e assumir os riscos. Segundo ele em todos os níveis existe aqueles comportamentos que vão contra o alcance dos objetivos organizacionais, citando novamente que nos mais baixos encontra-se a esquiva dos deveres, o estabelecimento de números mínimos de produção além do desaceleramento do ritmo de trabalho e a burla por meio de relatórios enganosos de produção. Enquanto nos níveis superiores é visto um comportamento antiprodutivo e a ineficiência nas tomadas de decisões. É sábio que esse comportamento pode ser restringido quando no planejamento da organização, sabendo envolver as expectativas dos indivíduos com a organização podendo assim minimizar ou extinguir esse tipo de ação.

Para melhor ilustração dos níveis organizacionais segue quadro 3, demonstrando os níveis, as suas áreas de eficácia, o papel básico dentro da organização, o seu modelo de organização predominante e as suas responsabilidades e atribuições que lhe conferem.

Quadro 3 Os níveis administrativos e seus papéis gerenciais.

Níveis Administrativos	Área de Eficácia	Papel Básico	Modelo de Organização Predominante	Atribuições e Responsabilidades Típicas
Administração estratégica (1º niv. adm.)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões s/fins (valorativas) – o que fazer • Definição dos objetivos da organização • Planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Generalista • Carisma 	<ul style="list-style-type: none"> • Natural • Informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das políticas e estabelecimento de estratégias e diretrizes c/lógica de sistema aberto • Planos gerais, visando fins
Administração de cúpula de produção e administração setorial (2º niv. adm.)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões s/meios (instrumentais) – como fazer • Captação de recursos e sua distribuição pelos órgãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencial • Misto de generalista/especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Misto ou vinculativo, c/tendências informais 	<ul style="list-style-type: none"> • Traduzir as políticas, estratégias e diretrizes em objetivos setoriais • Planos direcionais, visando adequar meios a fins
Administração funcional (3º niv. adm.)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar e gerir a produção • Execuções instrumentais 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencial • Especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Misto ou vinculativo, c/tendências formais 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, a partir dos objetivos setoriais, as metas a serem desenvolvidas pelos órgãos subordinados • Planos instrumentais
Administração de supervisão (4º niv. adm.)	<ul style="list-style-type: none"> • Atingir padrões produção c/máxima racionalidade • Execução de atividades/tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Técnico • Especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Racional • Formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar atividades e tarefas c/lógica de sistema fechado • Planos operacionais

Fonte: 7 (CURY, 2010, P.178)

2.3.2 Departamentalização

Departamentalização é uma imposição do desenvolvimento das empresas, tem como finalidade proporcionar meios para o crescimento e desenvolvimento racional dos departamentos, diminuindo as chances ou as tendências de os mesmos se tornarem complexos. (rocha.1987).

Para Chiavenato (2009, p. 209):

A departamentalização está diretamente relacionada com o tamanho da organização, e com a complexidade de suas funções. Quando a organização torna-se grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases de atividades ou pelos diferentes aspectos dessa atividade.

Conforme Cury (2010, p. 183), a departamentalização envolve duas perspectivas distintas:

Do geral para o particular, e do particular para o geral. No primeiro caso, o processo corresponde, a rigor, à divisão do trabalho, segundo as perspectivas existentes e, no segundo como algo semelhante aos agrupamentos de

atividades homogêneas. São, de qualquer forma, perspectivas complementares, não antagônicas, sendo ambas aplicáveis na prática do trabalho organizador, com igual intensidade.

Nisso, departamentalização é um processo institucionalizado composto por unidades organizacionais como departamentos, divisões, sessões entre outras, aonde cada unidade é responsável por agrupar pessoas com afinidades e objetivos iguais, ou com funções compatíveis, interdependentes e especializadas em um único campo de trabalho. (CURY, 2010).

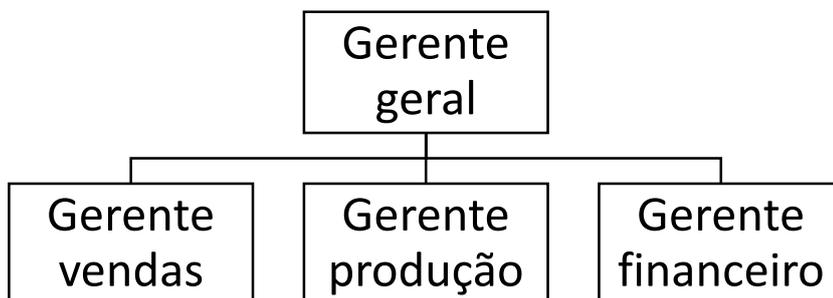
A departamentalização é uma ferramenta utilizada para agrupar atividades em frações organizadas que são definidas seguindo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e suas dinâmicas de ações (ARAÚJO, 2001). Para o autor a departamentalização envolve tem como alguns dos objetivos:

- O aproveitamento das pessoas especializadas nas atividades organizacionais;
- A maximização de recursos disponíveis;
- Maior efetivação de controle após delimitação de responsabilidades;
- Maior coordenação global, visto que reunira esforços individuais empenhados aos desafios;
- A descentralização ocasionada pela delegação de responsabilidades e autoridades;
- Maior integração entre ambiente e organização;
- Minimização dos conflitos existentes na estrutura.

Cury (2010) sugere alguns critérios para a departamentalização bastante enfatizados pelos estudiosos de administração e que são geralmente mais encontrados nas organizações privadas:

- a) Departamentalização por função: também conhecida como departamentalização funcional e é a mais utilizada nas organizações, tem como principal característica e vantagem a especialização. Funções que parecem ser básicas nas operações cotidianas de uma empresa, recebem status departamental em nível relativamente elevado como é o caso das funções de produção, vendas, finanças, marketing entre outras. A fatores como o tamanho e o grau desejado que determinam a viabilidade da divisão em departamento por função, conforme Figura 5.

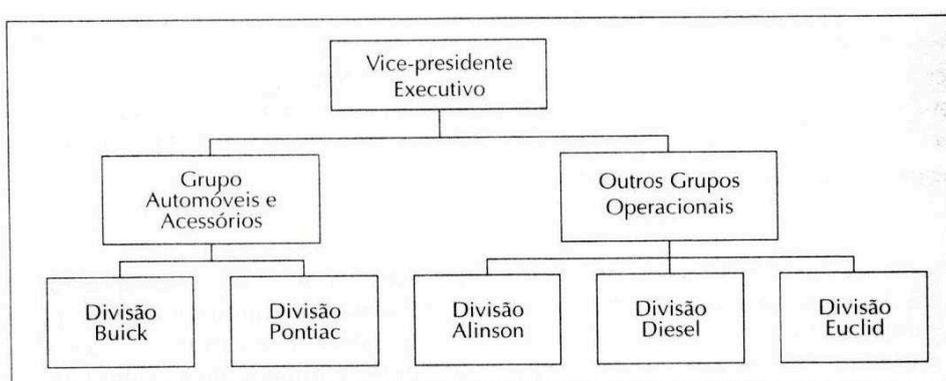
Figura 5 Departamentalização por função.



Fonte: 8 (CURY, 2010, P.205)

- b) Departamentalização por produto: sua maior utilização é em empresas altamente diversificadas aonde a base para a constituição dos órgãos é o produto ou produtos afins. Esse modo de departamentalizar pode minimizar os problemas de coordenação associados a departamentalização, além de facilitar a coordenação exercida em função do resultado final. Para melhor entendimento, segue exemplo na figura 6 apresentada pelo autor.

Figura 6 Departamentalização por produto.

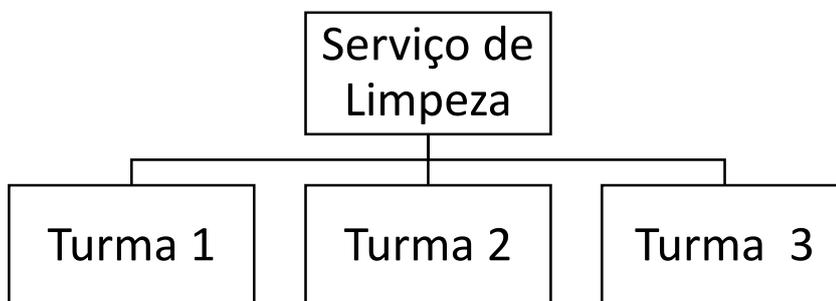


Fonte: (CURY, 2010, P.206)

- c) Departamentalização por tempo: é departamentalizado a partir da necessidade da inclusão de um outro turno de trabalho como é comum nas indústrias de processos contínuo. Os problemas organizacionais envolvem a determinação do grau de atividade e autonomia em cada turno, assim como as relações entre os administradores especializados que executam seu trabalho apenas em horário normal e outros que desenvolvem tarefas semelhantes trabalham em horário extraordinário.
- d) Departamentalização por quantidade: é o agrupamento por quantidade, ocorre quando o número de pessoas que desenvolve uma mesma atividade

é elevado, sendo difícil ser administrado por um só chefe, para tanto é criado outros grupos de trabalho para melhor administração como ilustra a figura 7.

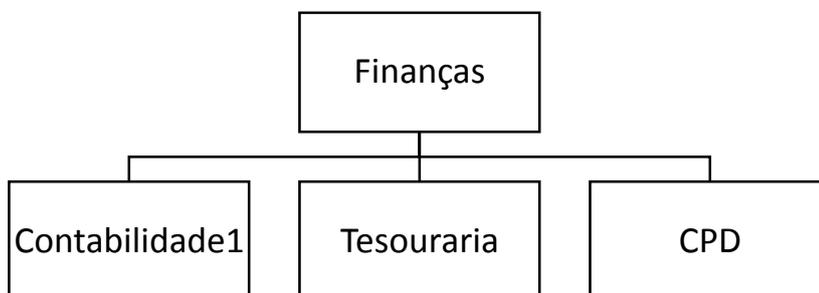
Figura 7 Departamentalização por quantidade.



Fonte: 9 (CURY 2010, P. 208)

e) Departamentalização por maior ou menos usuário: vincula o serviço de apoio que atendem ou podem atender diversos órgãos, sendo os maiois que utilizam ou os menos que utilizam, como figura 8 demonstra.

Figura 8 Departamentalização por usuário.



Fonte: 10 (CURY 2010, P. 209)

Para o autor citado a maior parte das empresas está organizada seguindo critérios mistos de departamentalização, ou seja, faz utilização de muitos dos padrões que foram exemplificados podendo enfatizar um u outro com maior intensidade.

Ainda para Cury (2010) alguns fatores devem ser levados em consideração no processo de departamentalização, como o clima organizacional, os produtos e serviços da empresa, seus processos, politicas, recursos e fatores formais e informais pertinentes a empresa. Na área formal deve se considerar a importância das atividades para o produto final, a especialização da mão de obra, a especialização, o processo de coordenação que vise facilitar a execução do trabalho visto que alguns

trabalhos exigem maior acompanhamento que outros, o processo de controle que pode ser usado para evitar conflitos internos, e o custo da estrutura a se avaliar em função dos reflexos no custo operacional. Enquanto nos fatores da área informal deve ser levado em consideração os processos políticos ligados a procedimentos de decisão de poder, preparação dos empregados as mudanças, treinamento e aprimoramento dos empregados, diferenciação e interação das partes.

2.3.3 Representação Gráfica da Estrutura Organizacional

As representações gráficas que compõem a estrutura organizacional se subdividem em: organograma, funcionograma e formulários.

I) Organograma

Para Lacombe (2003) organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma organização, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as relações formais entre eles.

Organograma é o gráfico que representa a estrutura organizacional da empresa, evidenciando os órgãos, as diversas relações e os níveis hierárquicos (CORREIA, 2005, P. 185).

Para Carreira (2009, P. 272)

[...] o organograma permite a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz, demonstrando vários conceitos aplicados no desenho como nivelamento da estrutura, amplitude de autoridade a unicidade de comando, os limites da amplitude de comando, o papel e a importância relativa de cada órgão. Apenas com uma análise visual podem ser identificados disfunções na estrutura organizacional, tais como papéis conflitantes, duplicidades de comando paralelo e amplitude de autoridade perigosa.

O organograma é um gráfico que representa a estrutura formal da organização em um determinado momento. Tem por objetivo a divisão do trabalho mediante fracionamento da organização, relaciona as relações de superior e subordinado assim como a delegação de autoridades e responsabilidades, pode evidenciar algum tipo de trabalho desenvolvido além de permitir a análise organizacional através de um organograma com linhas bem definidas. (ARAÚJO, 2011).

Daft (2002, P. 79) comenta que o organograma é o reflexo da estrutura organizacional, que é “a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. Demonstrando que as várias partes da organização precisam estar correlacionadas com cada cargo e departamento contemplando o todo.

Para Bateman e Snell (2010, P.263), “o organograma fornece um panorama da estrutura de reporte (quem se reporta a quem) e as várias atividades que são desempenhadas por diferentes indivíduos. Para ele além do organograma representar características importantes de uma organização, há outros elementos relacionados ao desenho da estrutura com grande importância que são a diferenciação e a integração. A diferenciação reporta que a organização é composta por muitas unidades diferentes que executam diferentes tarefas e métodos de trabalho diferente, enquanto a integração significa que apesar de diferenciadas unidades elas se unem de forma que o trabalho seja coordenado em um produto único unindo esforços.

Conforme o autor Cury (2010, p. 219) A finalidade do organograma consiste em representar:

- Os órgãos membros da empresa;
- Tanto quanto possível, de forma comum, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- Os níveis administrativos que compõem a organização;
- A via hierárquica;

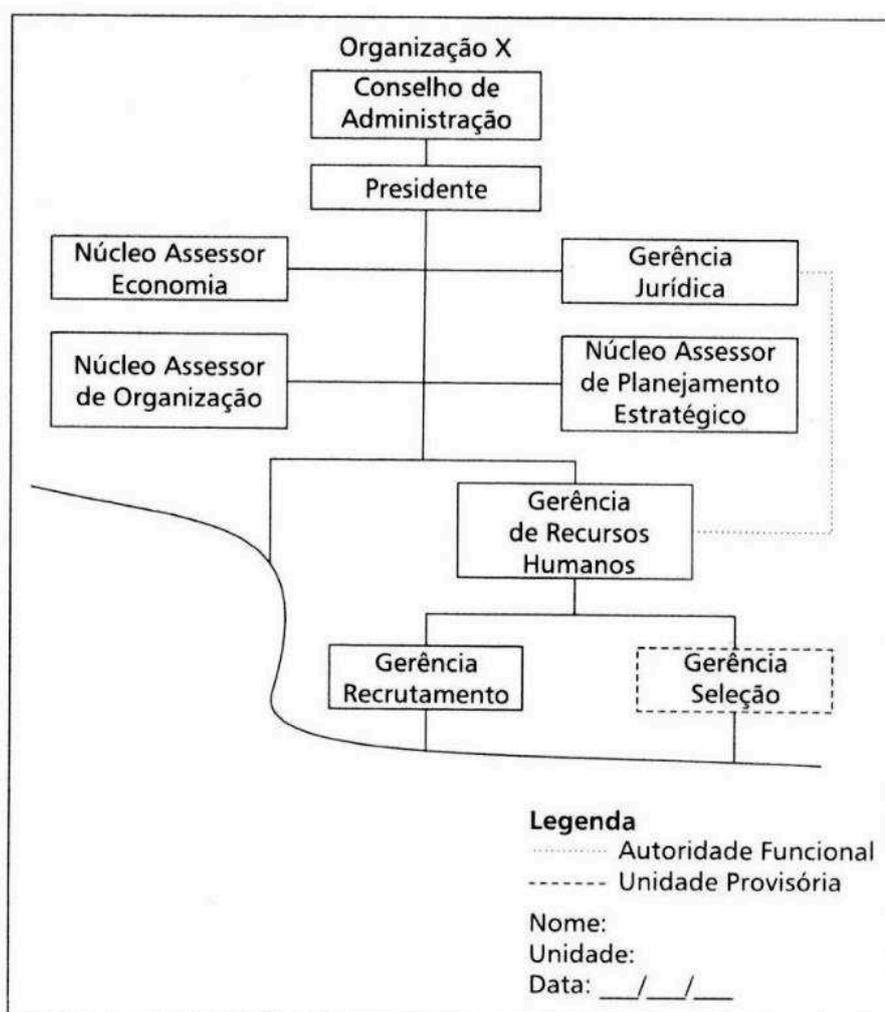
Para Correira (2009, p. 185) O organograma se faz necessário quando houver necessidade de:

- Efetuar análise e planejamento organizacional;
- Padronizar estrutura organizacional;
- Representar a estrutura da empresa de forma global ou setorial;
- Representar as relações funcionais e hierárquicas da empresa;
- Representar disposição, natureza e importância hierárquica dos órgãos componentes da estrutura;
- Representar os órgãos da empresa e/ou suas funções pertinentes.

Os principais tipos de organogramas são: estrutural, radial e matricial citados por Araújo (2011):

O organograma estrutural também conhecido como clássico, hierárquico horizontal, linear, misto tradicional ou vertical pode ser observado na Figura 9 é utilizado para representar a maioria das organizações, sua técnica de elaboração consiste em: na parte superior da folha deve constar o título da organização, os retângulos representam a fração organizacional e eventualmente esse retângulo representa cargo (as eventualidades pode ser em casos de cargos isolados como consultor, auditor, etc.), sua representação pode ser horizontal ou vertical, em casos de haver siglas devem ser especificadas nas legendas, as linhas contínuas representam autoridades e coordenação. As ligações verticais demonstram autoridades hierárquicas reportadas as unidades acima.

Figura 9 Organograma estruturar



Fonte: 11 (ARAÚJO, 2011, P.167)

O organograma radial também chamado de organograma circular, oferece uma formatação suave, sua estruturação tende a reduzir conflitos entre superiores e

subordinados, pois as linhas de autoridade são de difícil interpretação quando as subordinações. A autoridade tende a ser de dentro para fora, ou seja, do centro para as periferias. Conforme Figura 10 ilustra.

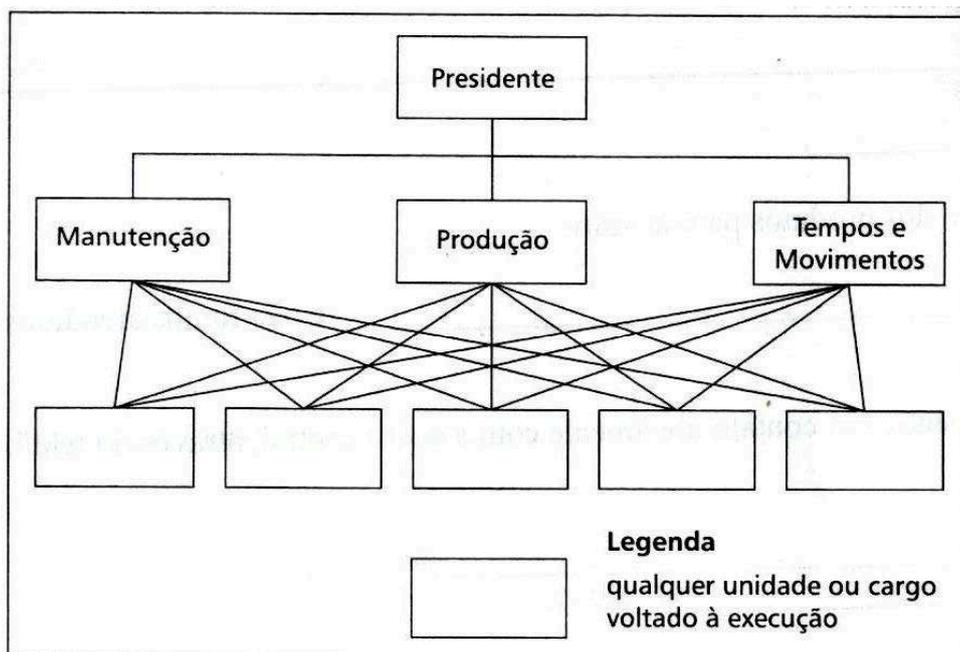
Figura 10 Organograma radial



Fonte: 12 (ARAÚJO, 2011, P.169)

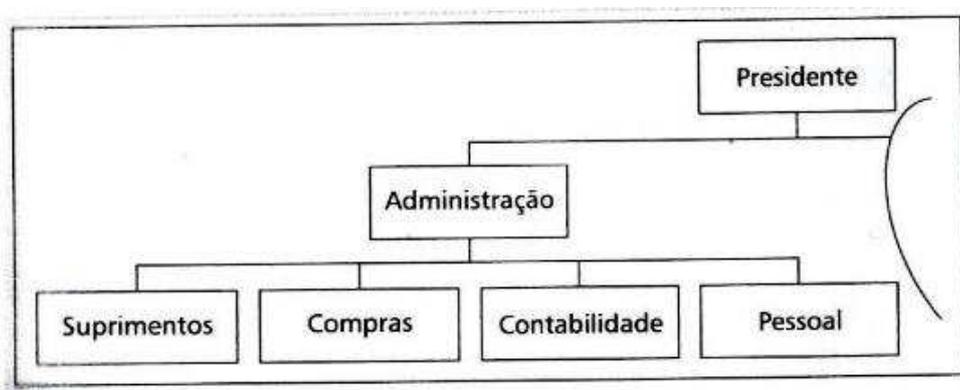
Já o organograma funcional, é elencado como funcional (A) e funcional (B). O funcional (A) demonstra de forma gráfica as supervisões criadas. Os funcionários não tem chefe hierárquico, são subordinados as pessoas que ocupam a função correspondente ao que está sendo executado naquele momento, de modo que um funcionário ao finalizar uma operação e passa para a outra a sua subordinação também muda. O organograma funcional (B) é voltado para as empresas de pequeno porte onde existem poucos chefes para uma série de funções, sua representação gráfica é voltada apenas para as funções da organização. Para melhor compreensão o autor cita o exemplo do gerente administrativo que tem sob sua responsabilidade o trabalho executado pelo corpo funcional das funções de compras, recursos humanos, finanças etc, assim demonstrado nas Figuras 11 e 12.

Figura 11 Organograma funcional (A)



Fonte: 13 (ARAÚJO, 2011, P. 170)

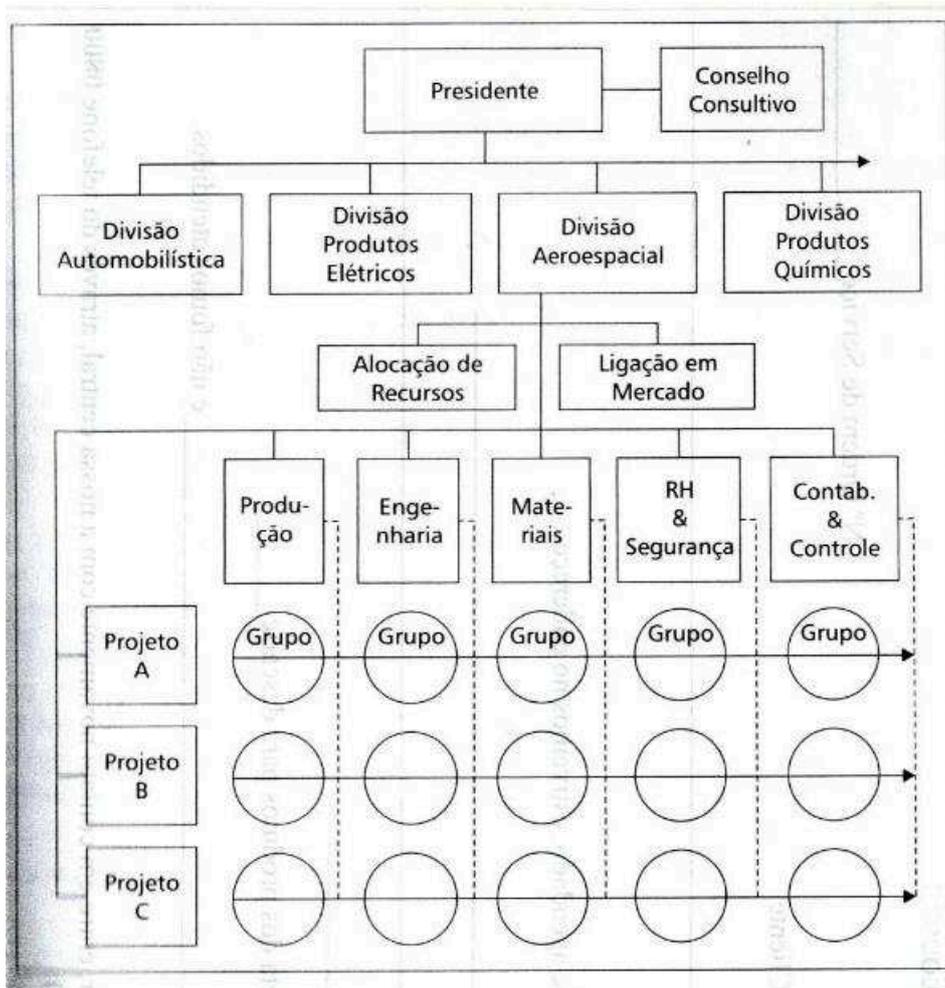
Figura 12 Organograma funcional (B),



Fonte: 14 (ARAÚJO, 2011, P. 171)

Por fim o organograma matricial demonstrado na Figura 13, é resultante das estruturas tradicionais mais a mais a formulação estrutural fundamentada no planejamento e execução dos projetos. A autoridade é ditada por dois ângulos sendo o presidente mais o titular de cada área de projetos, sendo que em algumas vezes é difícil conciliar as duas estruturas causando conflitos entre elas.

Figura 13 Organograma matricial



Fonte: 15 (ARAÚJO, 2011, P. 173)

Carreira (2009) explica que um organograma é composto por órgãos e esses por cargos na qual são compostos por pessoas que tem o mesmo perfil profissional compatíveis com os papéis que irão representar, assim o administrador que não souber lidar com esse valioso instrumento, muito provável que não terá sucesso profissional.

II) Funcionograma

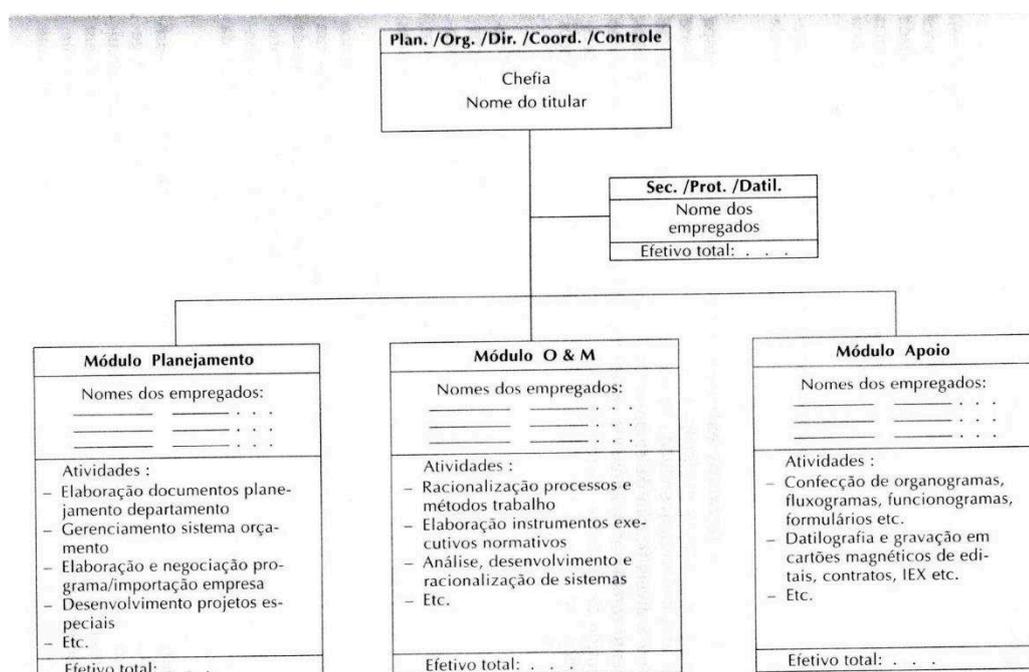
O funcionograma é um gráfico de organização que tem como finalidade o detalhamento das atividades e tarefas que competem a uma função, da qual originou um órgão no organograma (CURY,2010).

Para o autor:

O supervisor de cada órgão, na prática, para melhor coordenar o trabalho institui alguns módulos, integrados por equipe, cada um desenvolvendo um processo diferente, correspondendo a um agregado de atividades/tarefas afins. Evidentemente no organograma não figuram esses módulos nem suas atividades/tarefas, mas somente a função global do órgão em consequência [...] o chefe adota um funcionograma, para uso exclusivo em sua ambiência interna. (CURY, 2010, P. 220)

Dessa maneira o funcionograma tem múltiplas atividades, sendo elas no processo de racionalização, análise e distribuição do trabalho, padronização das atividades e fluxos, além do estudo de layout. A figura 14 ilustra um exemplo de funcionograma:

Figura 14 Funcionograma da seção de serviços



Fonte: 16 (CURY, 2010, P.221)

2.3.3.1 Formulários

Com o crescimento das organizações os formulários adquiriram grande importância por se tratar de excelente meio de transmissão de informações indispensáveis para o planejamento, execução e controle das atividades desenvolvidas. (CURY, 2010, P. 371). Ainda para o autor um formulário pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado e com finalidade específica, com características diferenciadas sendo que os lançamentos são necessários para constituir informações de início a fim de processo.

O objetivo geral de um formulário é permitir a formalização do fluxo de informação que tramitam no processo de uma organização. Como propósito de sua aplicabilidade as empresas pretende com ele documentar e centralizar as informações tramitadas em um processo, agilizar o fluxo das informações, reduzir os custos operacionais, padronizar as informações e processos, e formalizar as operações empresarias visando o bom andamento das atividades desenvolvidas. (D'ASCENÇÃO, 2011).

Informações de formulários passo pra controles, pode ser usado no marketing como controles e fichas técnicas de clientes.

Os formulários segundo Oliveira (2006) é um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações. Possibilitando aos seus usuários e analistas ter acesso a informações através desses documentos, de maneira clara, eficiente e eficaz. Contribuindo assim para o bom funcionamento dos sistemas e métodos administrativos.

Ao complementar Cury (2010) salienta que os formulários são indispensáveis nas organizações devido à agilidade das informações e contribui para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desempenhadas. O autor explica que quanto mais complexa for a empresa maior a necessidade da existência de métodos racionais de coleta, análise, processamento e disseminação de dados.

Maximiano (2009) explica que o processo de comunicação tem vários elementos, que seria, o emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e feedback. Esses elementos segundo o autor ocorrem em qualquer troca de informação sendo elas verbais ou escritas, porém na verbal o fator ruído pode interferir, distorcendo a mensagem.

[...] Ruídos e interferências são: excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação (MAXIMIANO, 2009, P. 297).

A comunicação eficaz segundo Schermerhon (2007) é quando a mensagem é transmitida corretamente e completamente entendida, ou seja, o significado que o emissor quis repassar chega da mesma maneira ao receptor. Já a comunicação eficiente viabiliza poucos recursos gastos, a um custo mínimo. O tempo é um recurso importante para o processo de comunicação, pois quanto menos o emissor tiver que

se desgastar falando a mesma coisa várias vezes, melhor para o processo.

Por isso os dados que um formulário irá conter é previamente estabelecido pelo administrador, reduzindo a zero a margem de erro de preenchimento, pois cada campo não permitirá outra informação que não seja a do seu setor (CARREIRA, 2009).

O analista de sistemas, organização e métodos deve considerar que a criação de um formulário é necessária sempre que a utilização das informações ocorrer depois do momento em que elas se tornam disponíveis e haja necessidades de armazená-las para que não se percam no desenvolvimento do processo administrativo (OLIVEIRA, 2006, p.294).

Desta forma Carreira (2009) enfatiza que um formulário para ser criado deve possuir as seguintes finalidades: fixar responsabilidade, registrar o estado de uma operação, transferência de informações e controlar os dados.

As providências para criar, suprir ou racionalizar um formulário são explicadas por Cury (2010):

- Levantamento das necessidades: onde se estuda os dados coletados para a formulação de um formulário;
- Crítica do levantamento: após o levantamento é importante destacar a crítica acerca do problema. É interessante dispor dos instrumentos normativos, dos componentes fluxogramas, descrevendo os passos do formulário, desde sua criação até arquivamento;
- Planejamento da solução: a partir do diagnóstico do problema, deve-se levar em conta a necessidade de implantação de um novo formulário ou reestruturação do mesmo;
- Implantação e controle dos resultados: esta etapa é a mais importante para a otimização das tarefas, pois após a implantação é fundamental o acompanhamento do responsável para verificar se há necessidade de novas mudanças ou se está suprimindo as carências.

Após realizar o levantamento dos dados necessários, são seguidas algumas características para elaboração de formulários, segundo o proposto por Oliveira (2006), são apresentadas a seguir: layout do formulário, formato do papel, tipo e qualidade do papel, peso do papel, cor do papel, fibras do papel e processo de

transferência de informação.

Segundo Oliveira (2006), na etapa onde se identifica o *layout* do formulário devem ser definidas as dimensões e o layout de distribuição das informações que o formulário deverá ter. O procedimento mais utilizado consiste em utilizar papel quadriculado, onde as dados são alocados ordenadamente, criando um formulário através de um processo envolvido de criatividade e evolução.

Para identificação do Formato do Papel, deve-se considerar os seguintes aspectos: “[...] formato apropriado ao uso do impresso; e formato disponível no mercado. Do ponto de vista técnico, o primeiro aspecto é o mais importante; mas do ponto de vista econômico, o segundo aspecto é o que tem mais peso na decisão” (OLIVEIRA, 2006, P.306). Cury (2010) complementa que o modelo mais utilizado é o A-4 (210 x 297 mm), pois facilita o arquivamento já que as pastas e portas-fichas são fabricadas com essas mesmas dimensões, ou seja, são as medidas padronizadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Porém ele não descarta a possibilidade de terem outras medidas, porque é uma característica que deverá ser condicionada a necessidade do conteúdo.

Quanto á escolha do papel referente ao tipo e qualidade do papel, leva-se em consideração os fatores que o influenciam:

[...] a) duração necessária do formulário; esse aspecto está correlacionado ao arquivamento [...] b) importância do formulário; c) o nível hierárquico das pessoas que vão manusear o formulário [...] quanto mais puro e pesado o papel, melhor sua aparência d) quantidade de vias e correspondente destino [...] vias que são encaminhadas aos clientes sempre devem ser confeccionadas em papel de melhor qualidade; [...] e) o uso ou a finalidade do formulário (OLIVEIRA, 2006, p.311).

Ballester-Alvarez (2010) concorda com os fatores apresentados por Oliveira (2006) e salienta ainda, que a escolha adequada do papel constituirá uma base física à informação que será registrada em formulários. Dentre os exemplos de tipos de papéis citados pelo autor estão: *Sulfite*: é um material barato, de fácil impressão, possui baixa qualidade, cor branca, em várias gramaturas e com o passar do tempo torna-se amarelado; *Flor post*: de conservação prolongada, disponível em diversas cores, é versátil para qualquer processo de impressão, sendo também conhecido como “papel de seda”, ideal para vias de formulários.

Ainda segundo os autores, após a seleção do tipo de papel a Identificação do Peso do Papel deve ser decidida através de diálogo com o analista de OSM e que este deve saber que a gramatura do papel define a resistência física que o formulário deve ter.

Já para realizar o processo de impressão em alguns casos torna-se necessário a utilização de papéis de cor nos formulários, o que torna o custo deste mais elevado, sendo assim, seu uso fica restringido para quando “[...] se deseja enfatizar certos formulários ou instruções, seja por sua importância, seja por sua urgência; se quer distinguir as diversas vias de um formulário, facilitando sua identificação, inclusive para fins de arquivamento” (CURY, 2010, P.386). Oliveira (2006) complementa afirmando que a cor do papel e a cor da tinta servem também, para destacar determinadas informações ou campos do formulário; atender aspectos da legislação; ou ainda encaixar-se aos padrões propostos pela empresa.

Na maioria das vezes o tipo de formulário irá determinar a orientação das fibras do papel a fim de que a impressão satisfaça as finalidades, como por exemplo, para apresentar maior resistência e ficar em pé na gaveta. Já para os padrões de margens, leva-se em conta a área do papel necessária ao arquivamento do mesmo, segundo os conceitos propostos por Oliveira (2006). O autor enfatiza ainda, que o formulário deve ser leal à transferência de informações objetivada pela organização, e para isso são utilizadas algumas técnicas tais como: o Registro automático de documentos, visando o alinhamento e lançamento simultâneo; Jogo de formulário em bloco, onde estes são agrupados em grupos; Colagem ou agrupamento, neste caso assemelha-se com a técnica anterior podendo ser anexado o carbono entre as vias; e por fim o Processo de junção, onde após impressão em uma única folha os formulários são dobrados de forma alternada.

Em nada adianta possuir inúmeros formulários e estes não estarem arquivados/organizados de forma a facilitar o acesso às informações, argumenta Cury (2010), que propõe a adoção de uma sistemática integrada de dois arquivos separados, contudo relacionados, sendo: um arquivo numérico, onde os impressos são classificados numericamente, permitindo localizar qualquer formulário a partir de seu código. Sugere também, que este arquivo numérico possua um indicador de cada um dos setores da organização que utiliza o formulário; o índice funcional visa

classificar os formulários, a fim de agrupar todos os que atingem a mesma função. Desta forma, o controle de formulários deve dirigir-se especialmente ao uso administrativo do formulário mais que a sua produção, pois toda organização e fluxo de informações na organização dependerão da agilidade de acesso a estes formulários.

Visando praticamente os mesmos objetivos do formulário em papel, Ballestero-Alvarez (2010) esclarece que o formulário eletrônico pode ser facilmente encontrado quando se está conectado a internet e atualmente representam uma grande tendência.

Em especial eles são fáceis de controlar, preencher, divulgar, atualizar, transmitir, interligar, além de muito práticos. Constituem um meio limpo de divulgar informações, muito econômico, pois seu custo é apenas de transmissão e, acima de tudo, ecologicamente correto por não destruir a natureza, como no caso do papel e assemelhados (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, P.267).

Ao encontro da citação acima, Carreira (2009, P.154) define o formulário eletrônico como um instrumento que visa “[...] disseminar e depositar dados parametrizados, pertencentes a um processo, [...] pela empresa ou pelo mundo, em qualquer língua, em qualquer moeda e em tempo real”.

Ainda segundo o autor, para criação deste tipo de formulário torna-se indispensável dispor da seguinte infraestrutura: fluxograma racionalizado do método amparado por tecnologia de ponta; servidor para gerenciamento do banco de dados e administração da rede de computadores; estações de trabalho interligadas por uma rede de computadores; programa com módulos de desenho e preenchimento de formulário eletrônico; programa de comunicação entre as estações de trabalho; e programa de *workflow* para administrar o tráfego de dados e informações.

Para a efetiva criação de um formulário eletrônico de uso interno ou externo nas organizações, é necessário o acompanhamento de um profissional de OSM ou da área de Sistemas de Informação, pois são diversos aspectos que devem ser levados em consideração. Em suma, para qualquer tipo de formulário o objetivo é

organizar informações, facilitar e agilizar o acesso a elas e fazer ainda com que este acesso seja de fácil compreensão pelas pessoas.

2.3.3.2 Análise da distribuição de trabalho

Para Cury (2007, P. 412): “A análise da distribuição do trabalho é uma técnica especializada de O & M, tendo como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado.” O autor ainda comenta que “a análise da distribuição do trabalho deve ser desenvolvida no sentido de identificar e criticar a carga de trabalho de cada unidade da organização, (...) não devendo, assim, focar o exame do processamento do trabalho nem a análise das operações e postos de trabalho.”

Segundo Cury (2007, P. 413), a análise da distribuição do trabalho é realizada individualmente a partir das seguintes informações: I) diagnosticar os possíveis tempos mortos; II) identificar as tarefas que necessitam de maior atenção e importância e o despendimento de maior tempo para sua realização; III) controlar a interação dos funcionários entre os treinamentos realizados e as atividades desenvolvidas; IV) verificar o equilíbrio entre a distribuição das várias tarefas.

Ainda para o autor a análise da distribuição trabalho é desenvolvida por meio de um quadro de distribuição do trabalho que é utilizado para analisar as diversas atividades atribuídas a cada área da empresa bem como diagnosticar as tarefas executadas por seus empregados, buscando aferir a carga de trabalho e a origem de suas atribuições.

2.4 LAYOUT

O *layout* é um elemento que intervém expressivamente nas condições de trabalho e nos custos da organização, sugere-se então a elaboração de acordo com as pessoas e suas funções desempenhadas, tentando sempre otimizar o espaço disponível.

Segundo Cury (2010), *layout* abrange o ajuste dos das diversas unidades de trabalho nos espaços disponíveis na empresa, envolvendo a preocupação da melhor forma de adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, conforme as exigência da função exercidas, a organização dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-

primas. Assim, uma formação da ideia de *layout* deve apresentar como objetivo: melhoria nas condições de trabalho dos colaboradores nos diferentes setores, organizar o fluxo de produção ou de andamento de processos, pensar a organização física dos postos de trabalho, utilizando todo o espaço útil disposto, diminuir o deslocamento de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro dos espaços da organização.

Para Dias (1993) *layout* é a maneira mais simples de integrar um fluxo entre homens, máquinas e materiais combinados com características que proporcionam maior produtividade ao recurso humano da empresa projetando economia e rendimento no processo. Conforme o autor o *layout* interfere diretamente na melhoria das condições das operações, que quando bem estruturado gera condições de prospecção a organização, principalmente na parte do depósito, agilizando os processos de movimentação de estoque e mercadorias, porém tudo isso é possível a partir do bom aproveitamento do espaço físico da empresa.

Cury (2010), elenca algumas etapas de um processo de *layout*. A primeira delas é o levantamento de informações aonde a equipe deve reunir-se para familiarizar-se com o plano organizacional proposto. Levantada as informações, as mesmas tendem a receber críticas aonde uma equipe responsável deverá examinar as principais atividades e ver aonde encontra-se as defasagens quando comparadas com o plano organizacional a partir de encontradas é realizado um planejamento para solucionar o problema, sendo que será projetado o novo *layout*. Após aprovado e começara a fase de implantação, aonde serão conscientizadas as pessoas envolvidas no processo sobre as mudanças que irão ocorrer com a nova reestruturação do arranjo físico. Por fim após implantação a equipe deve acompanhar se as mudanças foram benéficas e gerarão resultados positivos para a organização. A importância do *layout* para a organização visa aperfeiçoar espaços desnecessários ajustando pessoas as máquinas e equipamentos conforme necessidade da organização e a disponibilidade do espaço.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser vista como um caminho a ser seguido pelo pesquisador com a finalidade de atender aos objetivos propostos nesse trabalho. A qualidade de uma pesquisa depende de um bom desenvolvimento metodológico além de outros fatores de interferência. “A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos técnicos e intelectuais para que seus objetivos sejam atingidos” (GIL, 1999, P. 26). Compreendendo que a metodologia é um percurso a ser seguido é necessário demonstrar a maneira que ela foi conduzida. Para isso serão apresentados os métodos utilizados para a realização deste trabalho que está dividido da seguinte maneira: caracterização da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, técnica de coleta de dados e, finalmente, a análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem dessa pesquisa pode ser considerada como qualitativa, analisando que no processo de análise do material para elaboração da fundamentação teórica e análise da entrevista realizada com os sócios não foram utilizados métodos quantitativos.

Para Lakatos e Marconi (2011), a pesquisa qualitativa, visa a percepção da realidade, os dados coletados são provenientes de observação, aonde o pesquisados interpreta, investiga e sistematiza o conhecimento do caso analisado para compreender o seu contexto.

A pesquisa qualitativa na visão de Roesch (2012, P.154) “[...] a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]”, na qual foi o caso de estudo dessa pesquisa que é desenvolver uma plano de organização geral para a empresa Bonetti Encomendas.

Para Vergara (2000) a presente pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. É descritiva porque expõe as características da organização na visão de quem os compõe e dos pesquisadores. No entender de Vergara (2013, P. 42) “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer

correlações entre as variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve [...]”.

Desse modo a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de um determinado fenômeno ou população ou estabelecer uma relação entre as variáveis, indo ao encontro com os objetivos específicos descritos nesse estudo.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesse trabalho, são classificados como pesquisa de campo e estudo de caso. O estudo de caso é um processo de pesquisa que permite o pesquisador a conhecer inúmeras variáveis de um fenômeno, de maneira aprofundada com a finalidade de relacionar seus processos (ROESCH, 2012).

Para Vergara (2013) a pesquisa de campo corresponde ao levantamento de dados no local onde os fenômenos ocorreram ou que oferecem elementos para explicá-los, assim o estudo é classificado como pesquisa de campo, pois os dados foram coletados dentro do ambiente da empresa Bonetti Encomendas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise dessa pesquisa é a empresa Bonetti Encomendas situada na Rua Aderbal Ramos da Silva 792, sala 02, no centro da cidade de Quilombo/SC, dispõe de três pessoas em seu quadro de pessoal sendo dois sócios e um colaborador. No cadastro nacional de pessoa jurídica a principal atividade econômica é transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional. A natureza jurídica se descreve por sociedade empresária limitada e optante pelo regime simples nacional.

3.3 COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa serão adotadas as técnicas de levantamento de dados tais como: entrevista estruturada, pesquisa documental e a observação pessoal.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa para que se possa atingir os objetivos metodológicos são os sócios da empresa, sendo que foram submetidos a responder uma entrevista semiestruturada.

Assim foi analisada a estrutura da organização e portanto, não foi necessário o uso de amostragem de qualquer espécie.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

De acordo com Vergara (2013), o leitor deve ser informado de que maneira foram obtidos os dados necessários para responder o problema de pesquisa proposto.

Conforme Mattar (2011), a coleta de dados primários é obtida através da comunicação, ou seja, são realizadas entrevistas com as pessoas detentoras dos dados, sendo que essas entrevistas podem ser individuais ou em grupo, pessoal ou por telefone, e estruturadas e não estruturadas.

Dessa maneira os dados primários foram obtidos através de entrevistas e observação na unidade de análise. Quanto as entrevistas a mesma foi composta com perguntas semiestruturadas, ou seja, além das perguntas definidas para a entrevista, o pesquisador abriu espaço para outras perguntas não estruturadas para compreender melhor os processos e suas particularidades. As entrevistas foram aplicadas aos sócios da organização que serviram como base para a descrição da atual estrutura, entender os processos administrativos e operacionais e identificar as falhas e a partir de então começar a propor melhorias embasadas na fundamentação teórica.

No que diz respeito à observação, a mesma foi de suma importância pois esclarecer questões que não ficaram compreensíveis nas entrevistas como por exemplo a sequência de um processo de coletas e entregas na qual foi feito o acompanhamento e pode-se evidenciar as lacunas existentes.

Quanto aos dados secundários utilizou-se a pesquisa bibliográfica aplicada na fundamentação teórica desse estudo, aonde a partir da coleta e análise dos dados, pode-se comparar ambas e propor cenários favoráveis à uma reorganização interna que elencasse maneiras de organizacionais que visassem atender os objetivos propostos.

Para o estudo o objetivo da coleta de dados é encontrar parâmetros que fizessem o pesquisado entender e identificar as estruturas funcionais da empresa, bem como suas organizações e funcionamentos.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivo propor uma reestruturação organizacional de uma empresa de transportes de cargas fracionados localizado no município de Quilombo-SC. Como se trata de uma empresa de pequeno porte e a pouco tempo no mercado, porém com grande clientela e indícios de mais crescimento, foi necessário um grade aparado de informações coletadas através das entrevistas e visitação a empresa para então levantar a real situação.

4.1 APRESENTAÇÃO DE EMPRESA

A empresa Bonetti Encomendas Ltda, foi fundada em 19 de setembro de 2014, na cidade de Quilombo – SC, localizada no oeste do estado de Santa Catarina, fundada por um dos sócios na qual após dois anos teve a participação de uma segunda sócia. A ideia de construir esse empreendimento surgiu por iniciativa do sócio observando a necessidade e demanda existente na cidade de Quilombo-SC.

No início de suas atividades a empresa prestava serviço de transporte de mercadorias em geral de Quilombo a Chapecó e vice e versa, conforme foi se tornando mais conhecida e solicitada, seus serviços se expandiram pra cidades vizinhas como Coronel Freitas, Formosa do Sul, Novo Horizonte e São Lourenço do Oeste. A empresa conta com uma frota de três veículos.

No ano de 2017 devido ao aumento de demanda a empresa contratou seu primeiro funcionário. Assim passou a contar com três pessoas sendo que os proprietários conjuntamente administram a empresa também executam as tarefas operacionais, enquanto isso o colaborador desenvolve a função de coletar e entregar as mercadorias. Além disso percebeu-se a necessidade de ampliação de um turno de trabalho passando a atender de segunda a sexta-feira com dois diferentes horários de retorno às cidades atendidas, sendo às 12:00 horas e às 17:30 horas.

Atualmente além das entregas tradicionais a empresa possui parcerias como outras empresas do mesmo ramo de transporte que por motivos de distância e deslocamento terceirizam o frete até o cliente final. Enquadrada no regime tributário como uma micro empresa, optante pelo regime tributário simples nacional e com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Contudo a empresa percebeu a oportunidade no estudo de melhorar suas condições internas estruturais e assim

permanecer e se desenvolver no ramo de transporte, gerando maior confiabilidade e buscando qualidade dos serviços prestados.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

A preocupação principal de um administrador é saber se a sua empresa está sendo dirigida corretamente a fim de gerar bons resultados e se manter competitiva no mercado. Um primeiro passo que deve ser dado antes de propor um processo de mudança é um aprofundamento nas atividades que a organização exerce. Para isso se elaborou um diagnóstico analisando as áreas de recursos humanos, finanças, materiais, marketing e logística da empresa. Dessa forma Coopers; Lybrand (1996), recomendam que o diagnóstico organizacional é a atividade de usar a experiência de quem analisa e uma metodologia conveniente, melhorando o conhecimento sobre a empresa para a partir de então sugerir soluções adequadas às questões abordadas.

4.2.1 Estrutura Geral

A empresa em estudo não possui uma estrutura adequada para atender o setor administrativo e de operações. Não possui uma coordenação das atividades nos setores, suas atividades, sua estrutura, seus objetivos e suas decisões não são planejadas o que gera instabilidade e risco para a organização.

A empresa também não possui um organograma que identificasse seus órgãos funções e níveis hierárquicos, assim como não possui um funcionograma que detalhe suas atividades. A execução das tarefas é feita de maneira desorganizada pois os funcionários não sabem ao certo as suas funções e atribuições. Por dividir a empresa em setor administrativo e de operações, ambos os funcionários realizam todas as tarefas de entrega, cobrança, agendamentos de coletas além das manutenções decorrentes de seus trabalhos. Salaria o entrevistado que “por todo mundo fazer um pouco de tudo, em algumas vezes não se faz nada”, ou seja, acaba esquecendo de anotar algo importante que passa despercebido como o esquecimento de agendamento de coleta e o real acompanhamento de a mesma foi realizada ou não.

Contudo percebeu-se que o *layout* da empresa está adequado as necessidades existentes, visto que a armazenagem de mercadorias quando há, é de um curto espaço de tempo, variando de um dia para outro.

4.2.2 Estrutura de Recursos Humanos

O quadro de funcionários da empresa Bonetti Encomendas é composto por três funcionários e não possui um departamento exclusivo para assuntos relacionados a recursos humanos e gestão de pessoas. Funções como folha de pagamento, seleção de currículos para contratações e treinamentos de pessoal, admissões, demissões, exames médicos entre outros é atribuição da assessoria contábil, sendo um terceirizado da empresa. A empresa não possui planos de cargos e salários, planos de saúde e nenhum tipo de benefício e incentivo aos funcionários e colaboradores, apenas paga seu salário conforme determina seu enquadramento na categoria de registro.

4.2.3 Estrutura de Finanças

Mediante análise das entrevistas realizadas com os gestores da empresa e visitação à sede, pode-se constatar de que modo a gestão financeira vem sendo tratada.

As entradas e saídas de caixa não são registradas, assim como não à separação de valores da empresa e valores dos sócios. Eventualmente se tem registros de quanto foi o valor aferido na data, separando recebimentos à vista e à prazo, anotações com despesas em alimentação e combustível, porém isso é esporádico.

Não se tem planilhas financeiras que possam controlar qualquer resultado e fazer projeções de investimentos futuros, assim a empresa se torna vulnerável e o risco de se manter no mercado aumenta.

Conforme os sócios relataram, seria importante que soubessem quais suas despesas no mês para então fazer um comparativo se o preço que é estabelecido pelo seu serviço está ao menos pagando as despesas.

A curto prazo a empresa está se mantendo mesmo sem saber o valor real de suas receitas e despesas. Porém a longo prazo gera incertezas. Como a frota é financiada por capital de terceiros as parcelas tem vencimento anual e não há projeção de caixa para formar um montante a ser pago nas datas pré-determinadas.

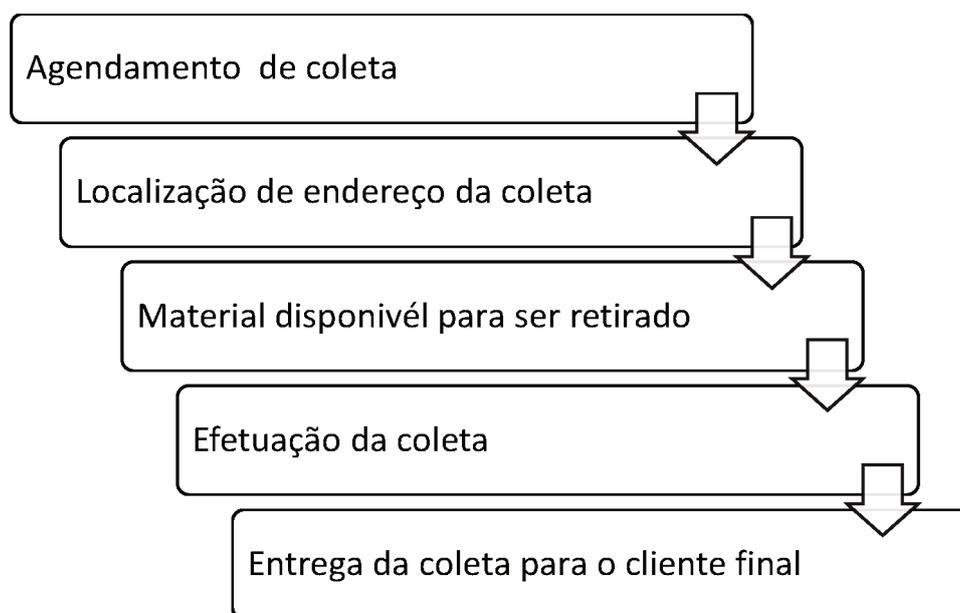
Através das visitas realizadas para desenvolvimento de estudo foi notória a percepção que a empresa tem um faturamento considerado bom embora ainda não

saiba lidar com esses números. A grande dificuldade da empresa é fazer anotações precisas, calcular prazos médios de recebimentos e pagamentos e saber mensurar seus gastos. A empresa também não possui um planejamento de orçamento e nem de finanças.

4.2.4 Estrutura de Operações e Logística

Seguindo a estratégia de menor tempo possível de entrega ao cliente final, tendo agilidade em seu processo e menor custo possível com o acompanhamento da frota foi possível constatar que o processo logístico de transporte descrito na Figura 15, envolvendo seguintes etapas na empresa.

Figura 15 Processo logístico da empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 17 Dados da autotra,2017

Sendo assim, cada etapa descreve-se como:

- I) Agendamento de coleta: o cliente solicita a coleta de material por 4 (quatro) vias, telefone, *e-mail*, *watssapp* ou contato pessoal na sede da empresa. Nesse agendamento não há uma padronização e um roteiro de perguntas que deveriam ser realizadas ao solicitante, perguntas essas básicas como, local de coleta, tamanho e quantidade de material, se é necessário realizar o pagamento no ato da retirada, se há risco de fragilidade, se o material pode ser empilhado com outras mercadorias,

como está embalado o material e destino de entrega. Essas perguntas facilitariam o processo logístico, facilitando a alocação de carga nos veículos disponíveis e por vezes evitaria viagens desnecessárias e retrabalhos em consequência dos dados coletados incorretos.

- II) Localização do endereço de coleta: tanto no sentido de coleta como entrega, a cidade de Chapecó-SC, no cenário desenhado para a empresa em estudo, detém mais de 90% das solicitações de agendamento. Sendo uma cidade com mais de 200 mil habitantes e possuindo 50 bairros em seu total (IBGE 2014). No momento do agendamento o cliente disponibiliza o nome do lugar a ser coletado e seu endereço específico. Por dispor de dois veículos, considerando a extensão da cidade e a distância de seus bairros, a empresa não dispõe de um esboço de localização e área de abrangência para cada veículo. Seguido é as vezes em que ambos se deslocam pela mesma rua, ou em alguns casos estão presentes em uma mesma empresa. Com o acompanhamento constatou-se que não há delimitação de áreas para cada veículo da frota, fazendo com que o fluxo logístico tenha menor fluidez, maior gasto de combustível, maior retrabalho por parte dos funcionários e em consequência maior custo a empresa. Partindo do pressuposto que grande parte do fluxo logístico é identificado nas informações coletadas no ato do agendamento, outro ponto importante a considerar é o horário de agendamento da coleta aonde locais mais distantes em algumas vezes não são identificados com antecedência o que prejudica o bom andamento do processo. Se faz necessário desenvolver um roteiro logístico, para reorganizar a frota, e melhorar o atendimento do cliente, visto que em alguns momentos principalmente nos horários considerados de picos que variam entre 11:00hs e as 12:00hs a frota fica desorganizada e alguns lugares não são coletados visto o horário de fechamento dessas empresas, no qual resulta na impossibilidade de chegar no horário estabelecido em consequência da desorganização de rota.
- III) Material disponível para ser retirado: como parte integrante do processo, ao chegar no local a ser coletado o ideal é que o mesmo estivesse separado, conferido, embalado e com nota fiscal emitida, só aguardando

a retirado. Porém em alguns casos, há falha em alguma das partes o que acarreta em uma espera não programada, atrasando as próximas coletas e interferindo na programação.

- IV) Efetuação da coleta: após a coleta ser realizada o material fica depositado dentro de um dos veículos aguardando o final da rota para então ser baldeado de carga. Nesse meio tempo é muito importante que não se ocorra avarias no material vindo a danificá-lo. A empresa na maioria dos materiais tem conhecimento do que se está transportando fazendo que tenha maior cuidado ao manuseá-la. Após todas as coletas serem realizadas é feito o baldeamento da carga aonde é separado o que vai para cada cidade de destino.
- V) Entrega da coleta para o cliente final: O prazo entre a coleta e a entrega de mercadorias é de no máximo 24 horas. Todo material coletado até as 19:00 é entregue no dia seguinte até as 12:00hs e materiais coletados até as 12:00 é entregue até as 17:00 do mesmo dia. Nem todas as mercadorias coletadas são armazenadas no depósito da empresa. A maioria é entregue no mesmo dia só dispondo do recurso transporte. A empresa possui seguro dos veículos, porém o seguro de carga não é uma prática da empresa. Observou-se uma falha existente no processo de entrega de mercadorias, existem casos de cliente que fazem pedido de material em mais de um local e não se tem um formulário específico para indicar quantos lugares foram coletados e qual a quantidade de volumes em cada um dos locais o que dificulta o processo de entrega.

4.2.5 Estrutura de Comercial e Marketing

A empresa não possui uma orientação de marketing, e sua estrutura comercial e marketing é falha e deficiente.

Quanto aos serviços, atendem às vontades do consumidor porém falta organização nos processos para o produto em si ter mais qualidade e valor agregado. Quanto à variável preço a empresa tem como base o preço praticado pelos concorrentes, já no fator praça a empresa é conhecida no mercado e seus cliente tem facilidade de acesso aos seus serviços. Por fim a variável promoção a empresa é conhecida através do popular boca a boca, aonde pessoas já atendidas com o serviço

ou conhecidas dos sócios a divulgam informalmente, porém não há um conhecimento por parte de quem recebe a informação sobre inúmeras informações que em meios mais específicos poderiam ser divulgados, como por exemplo as cidades que a empresa atende, que o serviço de coleta e entrega abrange um leque muito grande de produtos tanto pessoais quanto empresariais e os horários de atendimento que por muitas vezes é desconhecido do conhecimento do cliente.

A empresa Bonetti Encomendas tem como uma das vantagens competitivas a sua localização. Por se localizar na cidade referência que é Quilombo, tem maior facilidade em coletar e entregar os materiais, e é conhecida pelas pessoas que nela habitam. O que faz que seus contatos e conversas tenham maior fluidez e agilidade perante aos concorrentes diretos que se localizam em outras cidades. O quadro de concorrentes se desenha por dois concorrentes diretos e outros indiretos, além de usar a localização a seu favor como vantagem competitiva, conta também com a facilidade de adiantar alguns prazos de coleta e entre o que serve de apoio a fidelização do cliente, vista pela agilidade da empresa.

Conforme o gestor da empresa declarou, apesar de não se ter controles e métodos organizacionais eficazes que primam pelo favorável resultado a empresa ainda conta com um ponto forte que é a agilidade na entrega, aonde conseguem atender seus clientes em prazos antes do esperado, e em condições desejadas dos produtos. Isso só é possível por se ter um conhecimento sobre as preferências e as necessidade de cada cliente.

4.2.5 Estrutura de Materiais

A empresa não possui nenhum controle de materiais, quando surge eventualidades de falta de materiais, os mesmos são adquiridos. Por muitas vezes gera transtornos e imprevistos como por exemplo a falta de fita adesivas para embalar caixas.

4.3 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA

Após diagnosticar a situação da empresa é feita análise dos dados pesquisados que tem como objetivo criar estratégias e ações para nortear a empresa a que caminhos seguir e se reestruturar internamente.

4.3.1 Estrutura Geral

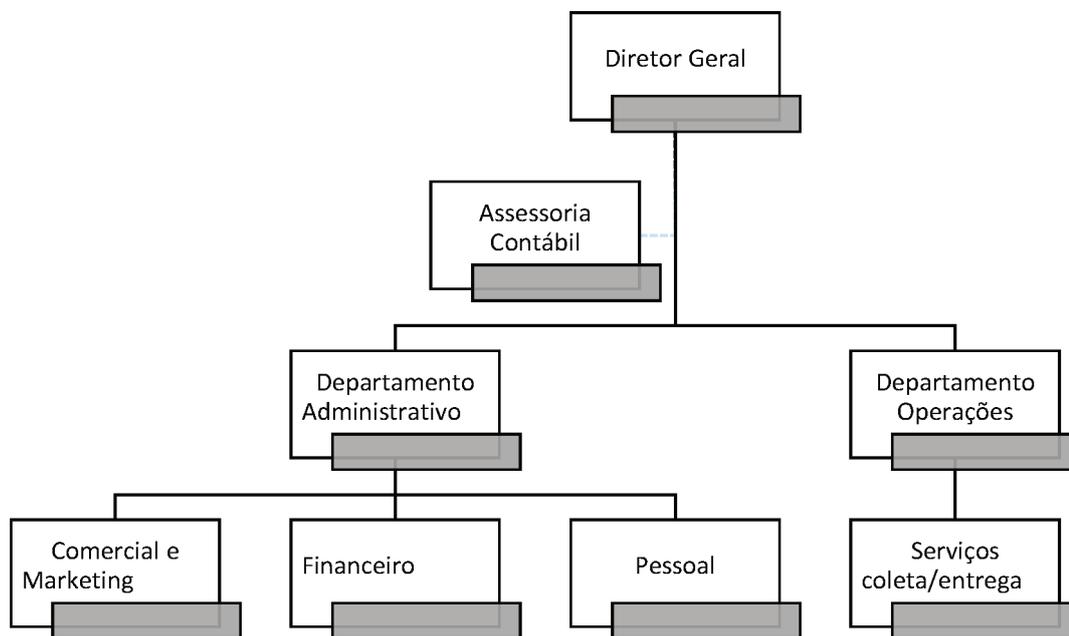
Através da análise do estudo, a empresa precisa ser reestruturada internamente para oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades, visto que assim como inúmeras empresas do setor e da região que nasceram sem qualquer tipo de planejamento a Bonetti Encomendas em pouco tempo já conquistou lugar no mercado, porém não está sabendo lidar com o gerenciamento interno para continuar a desenvolver suas atividades de forma eficiente gerando bons resultados. Nisso se faz necessário adequar sua estrutura geral para sequenciar todas as mudanças requeridas.

Quanto à sua estrutura, enquadra-se em uma estrutura formal que segundo Cury (2010) é um sistema de atividades ou de forças de duas ou mais pessoas que são conscientemente coordenadas. Suas atividades são de maneira planejada seus objetivos são mais explícitos, sua estrutura, suas tomadas de decisões e seus processos internos são mais planejados e seus indivíduos possuem laços organizacionais.

Seguindo uma estrutura formal, sugere-se a inclusão de um organograma que especifique seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as relações formais entre eles (LACOMBE,2003). O organograma é indispensável para conhecer o sistema organizacional, as linhas de comando, subordinação e execução. O organograma a ser desenvolvido seguirá o padrão de um organograma funcional (b), que segundo Araujo (2011), é voltado para as empresa de pequeno porte onde existem poucos chefes para uma série de funções, sua representação gráfica é voltada apenas para as funções da organização.

Dessa maneira sugere-se um modelo de organograma para a organização como pode ser observado na Figura 16:

Figura 16 Organograma da empresa Bonetti Encomenda



Fonte: 18 Dados da autora, 2017

O organograma sugerido para a empresa é estruturado de forma horizontal aonde os dois departamentos são subordinados ao diretor geral, considerando assim uma forma de hierarquia centralizada. O departamento administrativo responde as ações realizadas pelos órgãos comercial e marketing, assim como o financeiro e pessoal, enquanto o departamento de operações corresponde aos serviços de coleta e entrega de materiais. Possui uma assessoria contábil que auxilia a empresa em inúmeras atividades sendo considerada uma linha staff, que para Cury (2010), há fatores como o tamanho e o grau desejado que determinam a viabilidade da divisão em departamento por função [...] a departamentalização funcional é a mais utilizada nas organizações, tem como principal característica e vantagem a especialização.

Com a definição do organograma demonstrando os departamentos da empresa, é fundamental que cada departamento tenha conhecimento de quais as principais funções, para isso, desenvolveu-se um funcionograma para detalhamento das atividades a serem desenvolvidas, que de acordo com Cury (2010), é um gráfico de organização que tem como finalidade o detalhamento das atividades e tarefas que competem a uma função, da qual originou um órgão no organograma. A seguir segue o quadro 4, com o modelo proposto de funcionograma para a empresa em estudo:

Quadro 4 Funcionograma empresa Bonetti Encomendas

Funcionograma Empresa Bonetti Encomendas		
Departamento:	Diretor Geral	
Funções:	Coordenar os departamentos	
	Prestar auxílio a coordenação dos setores	
Departamento:	Assessoria Contábil	
Funções:	Registros Fiscais	
	Controles fiscais Gerais	
	Emissão de guias de impostos diversos	
	Folha de pagamento	
Departamento:	Departamento Administrativo	Departamento de Operações
Funções:	Organização das finanças internas	Atendimento ao cliente
	Recebimento e cobrança	Execução e controle dos serviços
	Pagamentos	Agendamento de coletas
	Negociação com fornecedores	Manutenção de veículos
	Negociação com cliente	Coletas e entregas
	Divulgação da marca	
	Políticas de fidelização de cliente	
	Políticas para atrair de cliente	
	Atendimento ao cliente	
	Parcerias com terceiros	
	Compras	

Fonte: 19 Dados da autora, 2017

Com a estruturação do organograma, suas partes departamentalizadas e com o funcionograma indicando o que cada departamento deve fazer o diretor terá maiores condições de acerto em suas tomadas de decisões, pois poderá utilizar as pessoas de forma estratégica, já que cada uma terá suas funções e atribuições.

Percebeu-se que o *layout* da empresa está de acordo com as necessidades existentes, assim as Imagens 17 e 18 demonstram a parte interna da organização:

Figura 17 Ambiente interno da empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 20 Dados da autora,2017

Figura 18 Ambiente interno da empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 21 Dados da autora,2017

Para o armazenamento de mercadoria a empresa utiliza de paletes, alocados em uma das paredes do seu estabelecimento o que não interfere o fluxo de passagem das pessoas, assim como favorece o processo de carga e descarga. Conforme as cidades de entrega tem-se suas baias para as coletas permanecerem até no máximo 24 horas juntamente com suas notas e formulário de agendamento de coleta para melhor organização colocadas da seguinte maneira:

Paleta I: Quilombo

Paleta II: Chapecó e coronel Freitas

Paleta III: Formosa do sul, Novo Horizonte e São Lourenço do Oeste.

A mesa que serve para atender os clientes e para realizar as funções do dia-dia assim como desenvolver as atividades do setor administrativo executada pelo responsável do setor fica alocada de maneira estratégica, um pouco à frente dos paletes e fácil acesso dos clientes. Juntamente com a mesa encontra-se um armário aonde é armazenado as documentações necessárias para a sequência dos processos.

4.3.2 Estrutura de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é fundamental para que uma empresa cresça de maneira estruturada de acordo com Chiavenato (2010, P. 14) “A gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”. Para as pequenas empresas como é o caso da Bonetti encomendas não se faz necessário contratar uma pessoa exclusivamente para este setor. Embora nas pequenas empresas uma pessoa não atue em uma função específica é importante que os sócios realizem ações voltadas aos colaboradores para motivar a desenvolver o trabalho na empresa. Analisar os pontos críticos do ambiente e planejar ações para melhor e desenvolver (SEBRAE, 2014), assim o gestor da organização precisa dar muita importância para o recurso humano de sua organização visto que é a partir daí que se pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados para a empresa.

Conforme diagnóstico percebe-se que a empresa não possui pró-labore e benefícios definidos, para Chiavenato (2010 P. 278), as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação, assim sugere-se que a mesma passe a aderir o pagamento dos salários da seguinte maneira:

- Quanto aos sócios: o pró-labore é a remuneração dos sócios que trabalham na empresa o que condiz com um salário que corresponderia a um contratado para isso. Assim define-se o pró-labore com base no mercado para esse tipo de atividade no valor de R\$ 1.500,00 mais vale alimentação de R\$ 250,00 e participação nos lucros, ao final de cada ano de 5% para cada sócio
- Quanto ao funcionário: pagamento de acordo com seu enquadramento sindical tendo como base o município de Chapecó na qual está associado, sendo o Sindicato dos empregados de transporte de cargas e logística de Chapecó, estando registrado como motorista de veículos de até 6 toneladas tendo um salário normativo acatado na Convenção e valido a partir de 01 de maio de 2016, correspondente ao valor de R\$ 1318,00, composta de forma mensal assim como permite a categoria e mais vale alimentação registrado em sua folha de pagamento de R\$ 250,00.

4.3.3 Estrutura de finanças

A estrutura financeira é de extrema importância pois relata dados que servem de base para que um negócio seja bem sucedido. Conforme dados do Sebrae (2011) nos últimos anos tem crescido o número de pequenas e micro empresas, e cada vez mais percebe-se que essas necessitam de controles financeiros para organizar o ambiente de trabalho, porém lhes falta conhecimento, o que torna um desafio para os gestores. Através do presente estudo pode-se notar a dificuldade da empresa em adotar controles financeiros eficazes, mesmo sabendo que a todo momento há entradas e saídas no caixa. Para Ferreira (2011), um administrador necessita de uma visão sistêmica de seu negócio para direcionar a empresa para uma situação de maturidade econômica sustentável.

De início a maior dificuldade da empresa é mensurar suas entradas e saídas, imprescindível para compor toda a estrutura financeira que será criada. Faz-se necessário a identificação e a alimentação de dados para transformá-las em informação. Assim sugere-se que todo dia o responsável pelo setor administrativo alimente duas tabelas consequentemente para saber o real valor de entradas de caixa, proveniente de seus serviços prestados conforme Quadro 5:

Tabela I: Controle diário de caixa/ficha clientes. Será composta por uma planilha eletrônica na qual trata de maneira sucinta a data da operação, o pagador do frete, a descrição dos lugares aonde foram coletados os materiais, o valor do frete com sua forma de pagamento a vista ou a prazo, se teve desembolso de valores no pagamento de algum material coletado, e se o pagador efetivou o pagamento do material no momento da entrega. O objetivo de implantar essa planilha contendo essas informações é que o administrador poderá ter maior controle das contas à receber, saber a receita diária, além de ter uma média dos lugares coletados e conseqüentemente habituais lugares solicitados por seus clientes, como demonstrado no Quadro 5:

Quadro 5 Controle diário de caixa / ficha cliente

Controle Diário de Caixa/Fichas Cliente						
DATA: 01/05/2017						
Pagador	Discriminação	A vista	A prazo	Contas recebidas	Material pago	Situação do material pago
X1	Local I	R\$ 20,00			R\$ 50,00	ok
X2	Local II	R\$ 20,00				
X3	Local III	R\$ 25,00			R\$ 75,00	Em Aberto
X4	Local IV		R\$ 20,00			
X5	Local V		R\$ 20,00		R\$ 100,00	ok
X6	Local VI		R\$ 25,00		R\$ 25,00	Em Aberto
X7				R\$ 50,00		
X8				R\$ 25,00		
Subtotais		R\$ 65,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00	R\$ 250,00	

Fonte: 22 Dados da autora, 2017

Arelado a essa etapa, sugere-se um modelo de ficha de cliente aonde é feita a anotação dos fretes a prazo bem como os materiais pago caso houver, conforme segue no Quadro 6:

Quadro 6 Ficha cliente

Ficha Cliente			
Nome:			
CPF:			
Endereço:			
Contato:			
Data	Descrição	Débito	Crédito
Saldo:			

Fonte: 23 Dados da autora, 2017

Tabela II: é o movimento diário do caixa, onde contará com as entradas e saídas e suas especificações. Com esse movimento diário de caixa há o intuito de saber quais as movimentações diárias que envolvem movimentação de valores e conta de movimento bancário. A importância dessa tabela é que com ela o gestor terá como saber os valores aferidos de entradas e saídas bem como suas especificações, assim como é demonstrada no Quadro 7:

Quadro 7 Movimento diário de caixa

Movimento diário de Caixa					
DATA: 01/05/2017					
CAIXA			CONTA BANCARIA		
Saldo Anterior	R\$ 200,00		Saldo Anterior	R\$ 600,00	
Entradas	R\$ 350,00		Entradas	R\$ 300,00	
Saídas		R\$ 250,00	Saídas		R\$ 250,00
Saldo Atual		R\$ 300,00	Saldo Atual		R\$ 650,00
Somatório	R\$ 550,00	R\$ 550,00	Somatório	R\$ 900,00	R\$ 900,00
SALDO DO DIA: R\$ 950,00					
Especificação das entradas/saídas					
CAIXA			CONTA BANCARIA		
Descrição	Entradas	Saídas	Descrição	Entradas	Saídas
Fretes a vista	R\$ 350,00		Depósito	R\$ 300,00	
contas pagas		R\$ 250,00	Desconto de duplicatas		R\$ 250,00

Fonte: 24 Dados da autora, 2017

É a partir dessa tabela que a empresa começará a conhecer a situação financeira da empresa. Observa-se que nessa proposta o responsável pelo setor administrativo tem facilidade em compor os dados, nos quais serão de grande

utilidade. É conveniente orientar os gestores a implantarem uma demonstração de resultados de exercício e uma demonstração de fluxo de caixa que lhes permitirá fazer projeções mais avançadas quanto à seus investimentos e quitação de suas obrigações. Desta forma o fluxo de caixa demonstra as entradas e saídas de moeda corrente em determinado período de tempo, este proporciona uma gestão financeira adequada para as empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros, influenciando o processo de tomada de decisão. Com um fluxo de caixa é possível realizar projeções e verificar as necessidades de dinheiro para um dado ciclo, com isso a empresa pode ganhar uma vantagem competitiva, sabendo da sua realidade pode buscar novos investimento que pode auxiliar na continuidade da organização, pois esta conhecerá sua realidade e saberá destinar efetivamente seus recursos (TOLEDO FILHO; OLIVEIRA; SPESSATTO, 2010, P. 77).

A DRE que apresenta-se no Quadro 8, irá possibilitar a demonstração dos lucros apurados mensalmente explicando as receitas, a tributação contida, assim como o lucro líquido do negócio, as deduções com os custos de serviço prestado e após o lucro bruto será deduzidas as despesas operacionais e terá o resultado líquido do exercício:

Quadro 8 Demonstrações do resultado do exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
PERÍODO	MÊS 01	MÊS 02	[...]	MÊS 11	MÊS 12
RECEITA BRUTA					
(-) IMPOSTOS					
RECEITA LIQUIDA					
(-) CSP					
Matéria-prima (combustível)					
Salário Motorista					
FGTS (8%)					
Prov, 13º . Salário					
Prov. Férias					
Aux. Alimentação					
Seguro dos Veiculos					
Seguro de Vida Motorista					
Despesas com parcela de veiculos					
Parte de aluguel Barração (operacional)					
Energia/luz/agua/internet					
manutenção de veiculos					
LUCRO BRUTO					
(-) DESPESAS OPERACIONAIS					
Despesas Bancárias					
Pro labore socio I					
Auxilio Alimentação socio I					
Despesas admnsitrativas					
Parte de aluguel Barração(adm)					
Pro labore Socio II					
Auxilio Alimentação socio II					
Outras despesas administrativas					
Honórario Contador					
Depreciação					
RESULTADO LIQUIDO					

Fonte: 25 Dados da autora,2017

Da mesma forma sugere-se um Demonstrativo de Fluxo de Caixa, aplicada as necessidades da empresa conforme Quadro 9:

Quadro 9 Demonstrações do fluxo de caixa

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA					
PERÍODO	MÊS 01	MÊS 02	[...]	MÊS 11	MÊS 12
SALDO INICIAL					
Recebimento de Clientes					
TOTAL DE RECEBIMENTOS					
(-) Pagamento de impostos sobre venda					
(-) Combustível					
(-) Pagamento de salário					
(-) Pagamento de guia de fgts					
(-) Pagamento de 13º Salário					
(-) Férias					
(-) Pagamento Auxílio Alimentação					
(-) Seguro dos veículos					
(-) Seguro de vida funcionários					
(-) Despesa com parcela de financiamento					
(-) Aluguel Barracão					
(-) Energia/luz/agua/internet					
(-) Manutenção de veículos					
(-) Pagamento de Despesas Bancárias					
(-) Pagamento pro labore sócioa					
(-) Aluguel Barracao					
(-) Outras despesas administrativas					
(-) Honorario Contador					
(-) Depreciação					
TOTAL DE PAGAMENTOS					
SALDO FINAL DE CAIXA					

Fonte: 26 Dados da autora,2017

Com o auxílio da DRE, a empresa saberá se o negócio em um determinado período de tempo teve lucro ou prejuízo, enquanto com os dados da DFC poderá fazer um projeção futura se baseando na alimentação anterior dos dados.

Autores como Leone (2000) comentam sobre os custos decorrentes da prestação de serviços vendidos, que são determinados pela soma de três elementos: os materiais auxiliares na prestação dos serviços, mão de obra e as despesas gerais do serviço. Dessa maneira para a construção da DRE, foram utilizados os custos direto e indiretos bem como as despesas que serão embutidas no valor final compondo a prestação de serviço.

Para complementar a reorganização financeira, sugere-se que tenha sempre atualizado uma planilha de contas a pagar, assim verifica-se as obrigações de curto, médio e longo prazo, podendo criar maneiras de se anteceder e cumprir com suas obrigações conforme Quadro 10.

Quadro 10 Controle de contas a pagar

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR		
DATA DE VENCIMENTO	DISCRIMINAÇÃO	VALOR A PAGAR

Fonte: 27 Dados da autora,2017

Quanto às contas a pagar a empresa já possui uma política em que grande parte de suas fretes é recebida a vista, e poucas são anotada. Nos casos de fretes anotados a maioria não passa de uma semana e seu somatório não inclui mais de dois fretes, enquanto em outra condição a empresas que pagam de forma mensal, sendo que corridos 30 dias mensais é enviado um relatório de fretes emitidos e fatura com vencimento para o dia 15 do mês subsequente.

Como o quadro de pessoal é composto por três funcionário, sendo dois sócios, cada integrante irá ter um caixa sob sua responsabilidade. Ao iniciar o dia cada um irá receber a quantia de RS 100,00. O funcionário receberá essa quantia visto que algumas vezes faz o desembolso de valores para pagar materiais a clientes, sua função como já determinada é somente coletar, porem mesmo assim é importante ter um caixa exclusivo dele. Já os sócios como fazem coletas e entregas, bem como o recebimento de contas, também receberão o valor igualitário a RS 100,00 diários e no final do dia prestarão contas de seus caixas conforme segue no Quadro 11:

Quadro 11 Caixa diário

Caixa Diário		
Responsável: Rógerio		Data: 01/05/2017
Descrição	Entradas	Saídas
Saldo inicial	R\$ 100,00	
Pgto materiais		R\$ 30,00
Recebimento de contas:		
.....	R\$ 20,00	
.....	R\$ 25,00	
.....		R\$ 15,00
....		
	R\$ 145,00	R\$ 45,00
Saldo Final:	R\$ 145,00	
Dinheiro:	R\$ 145,00	
Diferença:	R\$ -	

Fonte: 28 Dados da autora,2017

Visto que os colaboradores não possuíam pró-labore definidos, através da estruturação de recursos humanos pode-se fazer uma definição de valores. Cabe ao setor financeiro a decisão de que até o quinto dia útil do mês seja feito pagamento de salários bem como os auxílios.

Sugere-se também que a empresa faça controle de seus custos e despesas diariamente. Sendo o combustível o maior custo encontrada para desenvolver a prestação de serviço. Para cada veículo possuirá uma ficha própria e nela será controlado a data do abastecimento a quilometragem em que foi abastecida, o valor pago por litro e a quantidade de combustível como visualizada no quadro 12:

Quadro 12 Controle de combustível

Controle de Combustível				
Data	km	RS litro	Litros	Média
01/05/2017	65000	R\$ 3,28	20	8
02/05/2017	65100	R\$ 3,28	30	9
03/05/2017	6565250	R\$ 3,28	30	

Fonte: 29 Dados da autora, 2017

Com os dados extraídos dessa planilha/tabela, o gestor poderá ter médias de quilômetros rodados e também fazer um comparativo com o preço praticado do frete se está sendo coerente ou não. Definiu-se o posto com menor valor do combustível, através de acordo entre o sócio gerente e o fornecedor, além da especificação do combustível para cada placa de veículo. Em cada abastecida o motorista assinará o comprovante que ficará uma via com o posto e outra via com a empresa, sendo que a cada 15 dias é de responsabilidade do posto passar o valor total das abastecidas via e-mail e a empresa realizará o pagamento através de depósito bancário em até 5 dias úteis.

Para garantir a qualidade no serviço prestado é necessário que os veículos estejam em boas condições, oferecendo segurança a quem o conduz e garantindo ao cliente que a entrega chegará no horário previsto e em condições esperadas. Para garantir a segurança no transporte outro fator importante a controlar é a vida útil dos pneus assim como as manutenções do veículo. Para os pneus a orientação que o rodizio seja feito de acordo com a orientação de cada fabricante, assim como suas trocas caso não haja nenhuma avaria no período corrido. Da mesma forma segue o procedimento das trocas de óleo e revisão no veículo. Quanto aos pagamento de manutenções realizadas, serão mediante nota fiscal de serviço e produtos que deverão ser emitidos pela mecânica autorizada, e posteriormente encaminhados boletos para 30 e 60 dias o que fará a empresa ter uma programação de suas saídas.

Para que essa proposta seja efetiva será disponibilizado adesivos colados no interior do veículo informado respectivas trocas e revisões como segue na Figura 19:

Figura 19 Modelo adesivos

<p>Troca/rodizio pneus Última troca: _____ km 1º Rodizio: _____ km 2º Rodizio: _____ km Próxima troca: _____ km</p>
<p>Troca de óleo Data da troca: __/__/__ KM: _____ Tipo de óleo: _____ Próxima troca óleo: _____ (KM)</p>
<p>Revisão veículo Data revisão: __/__/__ Km: _____ Próxima revisão: __/__/__ ou Km: __/__/__</p>

Fonte: 30 Dados da autora, 2017

Com essas propostas de controle financeiros a empresa poderá planejar com maior precisão as entradas financeiras assim como os compromissos com terceiros, detendo maior controle sobre pagamentos e recebimentos.

4.4.4 Estrutura de Produção e Operação

Sendo o serviço de coleta e entrega o ato que reconhece as atividades desenvolvidas pela empresa, sugere-se a padronização desse serviço para melhor atender o cliente. Para Johnston e Clark (2002), as empresas buscam cada vez mais melhorar o atendimento aos seus clientes, o bom serviço é aquele que satisfaz e atende as intenções estratégicas da organização.

Como observado com a análise, o maior problema é a ineficiência no momento do agendamento da coleta para isso, ao agendar uma coleta o responsável deverá

questionar o solicitante sobre informações necessárias para realizar o serviço e adequar a sua rota e frota de veículos.

Os agendamentos são de responsabilidade do departamento de operações que integrará o setor de logística. As formas de agendamento continuarão sendo telefone, *e-mail*, *watssapp* e contato pessoal na sede da empresa. O responsável deverá preencher as seguintes perguntas que auxiliarão no recolhimento e no momento da entrega ao solicitante, pois em alguns casos a pesagem e o volume faz com que o valor final de entrega tenha reajustes, ou até mesmo em casos de peças que sejam pagas, facilitará a entrega e evitará esquecimentos.

Sendo assim propõe-se a adoção da ficha de solicitação de agendamento e entrega de coletas conforme exposta no Quadro 13:

Quadro 13 Solicitação de agendamento / entrega de coleta

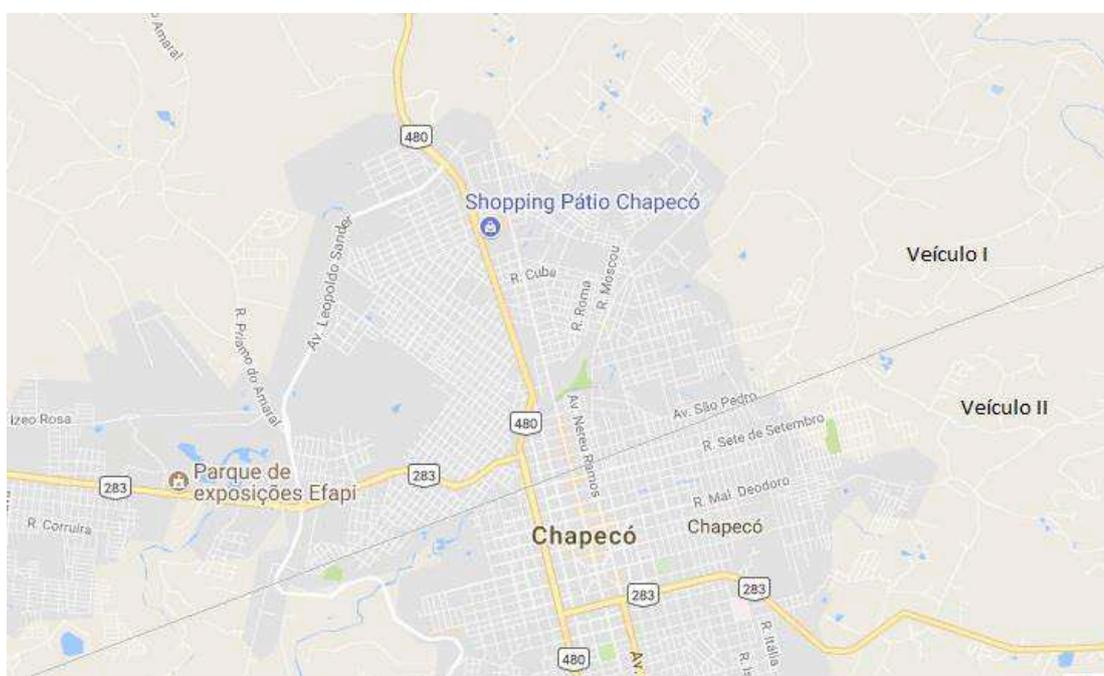
Solicitação de agendamento/entrega de coleta			
Solicitante:			
Data da coleta: __/__/__	Especificações:		
Local a coletar:	Fragilidade:() não () sim _____		
Material:	Empilhamento: () não () sim		
Volumes (und.):	Embalagem adequada () não () sim		
Peso (kg):			
Pagamento na retirada: () não () sim RS: _____ Reembolso: ()			
Local da entrega:			
Valor a pagar: R\$			

Fonte: 31 Dados da autora,2017

A necessidade de delimitar as áreas de coleta para cada veículo na cidade de Chapecó é muito importante, sendo que possibilitara a redução de custos e o melhor atendimento nas áreas que competem a cada um. Visto a grandiosidade da cidade de Chapecó e os pontos com maiores paradas para coletas, decidiu dividir a cidade em duas partes. Em uma parte fica o veículo I, sendo que contempla áreas que vão da área sul da cidade, Avenida Leopoldo Sander, Bairro Efapi (um dos maiores de Chapecó) incluindo a Avenida São Pedro. Nisso a outra parte da cidade fica sob responsabilidade do veículo II, que se desloca pelo centro da cidade e áreas como

Distrito Marechal Borban, Bairro Industrial e Quedas do Palmital. Essa divisão foi sugerida a partir dos seguintes critérios: capacidade de carga do veículo, sendo que o veículo com capacidade de até 1500 kg fica nas áreas com maiores incidências de peças maiores e a facilidade de estacionamento considerando a largura do veículo. Enquanto o veículo II a sua locomoção é mais ágil e fácil por ser menor e os materiais a serem coletados na maioria das vezes são volumes pequenos e podem ser alocados na dimensão do veículo. A seguir segue a Figura 20 com a subdivisão da cidade em duas partes delimitando as áreas de coleta para cada veículo:

Figura 20 Subdivisão da cidade de Chapecó



Fonte: 32 Google maps

A média de quilometragem percorrida internamente na cidade é de 40 km/dia para cada veículo. Seguindo as orientações sugeridas da subdivisão da cidade essa média reduziria em mais de 30%, ou seja uma economia de 12 km/dia, sendo 264 km/mês, baseando-se no consumo média de combustível de 9 km/litro, em um mês economizara-se 29 litros ou seja, uma média de R\$ 90,00 a R\$100,00 reais de economia a cada veículo.

Também indica-se implantação de um cronograma de atendimento de coletas. Para melhor gerenciamento desenvolveu-se uma tabela constando os horário máximos de agendamento de coletas, melhor visualizada no Quadro 14.

Quadro 14 Horários para agendamento de coletas na cidade de Chapecó

HORÁRIO PARA AGENDAMENTO DE COLETAS NA CIDADE DE CHAPECÓ		
PERÍODO	MATUTINO	VESPERTINO
CENTRO	11:15	16:30
DEMAIS BAIRROS	10:15	15:45
PROXIMIDADES POSTO DELTA E SHOPPING PATIO	11:45	17:30
QUEDAS DO PALMITAL	08:30	13:30
DISTRITO INDUSTRIAL	08:30	13:30
MARECHAL BORMAN	08:30	13:30
BAIRRO EFAPI	09:00	14:30

Fonte: 33 Dados da autora, 2017

4.4.5 Estrutura Comercial e Marketing

A estrutura comercial e de marketing são de responsabilidade do departamento administrativo da empresa em estudo. Se faz necessário dar importância e essa estrutura pois os o processo de planejar e executar, assim como o estabelecimento de preços, promoções e distribuições de ideia, produtos e serviços remetem as ideias principais do marketing (Churchill Jr. e Peter 2000, p.4)

Conforme McDaniel (2006), diz que para as empresas atingir suas metas de maneira eficiente, faz necessário a adoção do conceito de marketing que requer uma orientação dessa maneira a empresa em estudo terá sua orientação baseada no valor, ou seja irá criar valor para o cliente. Com seus meio internos organizados, terá mais condições de entregar os produtos com agilidade, nas conformidades exigidas, atender outras necessidades dos clientes que ainda não é possível por não estar adequada para tais demandas que irão surgir.

Quanto o seu composto de marketing, representam a visão que a empresa vendedora tem as ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores Kotler e Keller (2006, P. 17). O componente produto, também conhecido como serviço na empresa de análise, é descrito como o serviço de coleta e entrega de mercadorias fracionadas e expressas, pode-se adequar os cinco níveis do produto esperado pelos clientes como:

- I) Produto central: coletar e entregar;
- II) Produto básico: produto esteja em boas condições de entrega;
- III) Produto esperado: limpo e com qualidade;
- IV) Produto ampliado: custo acessível;

V) Produto potencial: agilidade em entregar antes do horário previsto.

Outro componente é o preço praticado pelo seu serviço entregue, para Cobra (1992), o preço é considerado a principal variável do *mix* de marketing, pois é o único que produz receitas. Nisso a formação do preço é baseado pelo preço praticado pela concorrência, sendo que há outros concorrentes diretos e indiretos e o preço praticado por ambos não possui diferenciação.

Tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontrarão tal produto Churchill Jr. e Peter (2000, P. 165), a disponibilidade é importante para a tomada de decisões rotineiras ou limitadas. Assim o componente praça é considerado o fator de maior influência quando na decisão dos clientes quanto a quem solicitar o serviço. Por ter um ponto de boa localização para agendamento de coletas e residirem na cidade aonde tem-se como a principal da rota com mais de 60% das entregas, a empresa detém expressiva fatia de mercado, porém deixa a desejar quanto à divulgação da sua marca.

Assim a Figura 21 mostra a fachada atual e em sequência as Figuras, 22,23 e 24 com sugestão de mudança de fachada podendo utilizar como um ponto forte da organização.

Figura 21 Fachada atual da empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 34 Dados da autora,2017

Figura 22 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 35 Dados da autora,2017

Figura 23 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 36 Dados da autora,2017

Figura 24 Sugestão de fachada para a empresa Bonetti Encomendas



Fonte: 37 Dados da autora, 2017

Também será proposto a confecção de uma tabela informativa que constará as cidades atendidas, os dia e horários de atendimento e o valor do frete, essa tabela será entregue no comércio das cidade de Quilombo, Formosa do Sul, Novo Horizonte, São Lourenço do Oeste, Coronel Freitas e Chapecó conforme segue no Quadro 15:

Quadro 15 Informativo das rotas e valores

 BONETTI ENCOMENDAS (49) 8402.6931 (49) 8893.3959							
Bonetti Encomendas							
Email: encomendasbonetti@hotmail.com							
Saída de Quilombo para Chapecó as 7:00 hs							
Saída de Chapecó para São Lourenço do Oeste as 12:00 hs							
Saída de Chapecó para Quilombo 12:00 e as 17:45 hs							
Tabela de Preços							
ORIGEM	DESTINO	Até 50 kg	51 kg a 100 kg	101 kg a 150 kg	151 kg a 200 kg	Acima de 201 kg	
Chapecó	Coronel Freitas	R\$ 17,00	R\$ 19,00	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 0,24	
Chapecó	Quilombo	R\$ 20,00	R\$ 23,00	R\$ 30,00	R\$ 35,00	R\$ 0,24	
Chapecó	Formosa do Sul	R\$ 22,00	R\$ 25,00	R\$ 33,00	R\$ 37,00	R\$ 0,24	
Chapecó	Novo Horizonte	R\$ 23,00	R\$ 27,00	R\$ 35,00	R\$ 40,00	R\$ 0,24	
Chapecó	São Lourenço do Oeste	R\$ 25,00	R\$ 30,00	R\$ 38,00	R\$ 43,00	R\$ 0,24	
I) Preços praticados para coletar em um local. A cada local a mais será adicionado R\$ 5,00 no valor total. II) Não serão reconhecidos débitos por avarias em mercadorias em função de embalagens inadequadas. III) Eventuais indenizações serão pagas pelo valor da nota fiscal; IV) Quando houver reajustes dos combustíveis, criação de novos tributos os mesmos serão revistos V) Valores acima descritos são condizentes até no máximo 05 volumes, posteriores serão recalculados							

Fonte: 38 Dados da autora, 2017

Sugere-se ainda o desenvolvimento de uma propaganda com inserção nos horários nobres da rádio local na cidade com maior clientela que é a cidade de Quilombo.

4.4.6 Estrutura de Materiais

Gonsalves (2004) comenta que a administração de materiais tem como objetivo a conciliação dos interesses entre a necessidade de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da empresa visto que seu controle é rápido, demanda baixo custo de manutenção e pode ser feita mensalmente.

Dessa forma a empresa em estudo não irá demandar de tabelas interativas para controlar estoques mínimos tendo em vista que 1 vez por mês será feito um levantamento dos materiais necessários para desenvolver as atividades e será feito a compra dos mesmos. A seguir elenca-se alguns pontos a considerar nesse levantamento:

- I) Manter sempre uma resma de folhas de ofício para impressões diversas;
- II) Possuir sempre dois marca texto, duas canetas azul, uma caixa de clips, uma caixa de grampo em estoque;
- III) Manter um pacote de 50 fichas e 1 pacote com 50 recibos estocados;
- IV) Manter o estoque mínimo de fita adesiva de 2 rolos tendo em vista sua utilização diária para auxiliar na embalagem dos materiais;
- V) Manter o estoque mínimo de etiquetas de 10 rolos, quando chegar a esse nível solicitar impressão de novas unidades;
- VI) Ter sempre uma catraca para possíveis emergência;

Assim como Viana (2002) diz que o objetivo da administração de materiais é determinar a quantidade e o tempo para fazer a aquisição. Observando esses pontos a empresa sempre terá estoques suficientes para desenvolver suas atividades sem que haja imprevistos.

4.4 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação define as ações a serem tomadas após a coleta e análise dos dados, ações essas que a empresa Bonetti Encomendas deverá tomar para se reestruturar internamente e criar pontos fortes que servirão de base e sustentação de

mercado. A seguir será demonstrado a sugestão de um diagnóstico organizacional juntamente com um plano de ação adequado às necessidades da empresa, salientando que só obterão resultado positivos após a execução e acompanhamento do que está sendo sugerido, conforme demonstra no Quadro 16:

Quadro 16 Diagnóstico e plano de ação

DIAGNÓSTICO E PLANO DE AÇÃO			
PROBLEMAS ENCONTRADOS	CAUSA DOS PROBLEMAS	CONSEQUENCIAS	AÇÕES REALIZADAS/PREVISTAS
Falta de coordenação dos setores	Má organização no setor administrativo	Ruídos de comunicação gerando problemas de incompatibilidade entre os setores	Cada sócio será responsável por sua área de atuação de informação e auditará os meios necessários para a execução das tarefas
Não possui organograma, funcionograma	Ocasionado pela inexistência de uma estrutura adequada	Ninguém sabe ao certo suas funções e atribuições	Delimitação do organograma e a seguir um funcionograma explicando suas atividades e funções
Não possui fluxograma	Má organização do setor operacional/administrativo	Atividades desordenadas	Implantar um fluxograma do que deve ser realizado e acompanhar sua aplicação e sequência, em caso de resistência observar se há algum problema inexistente
Registro das atividades financeiras básicas	Falta de gerenciamento financeiro	A não apuração dos valores contábeis e financeiros como entradas e saídas	Registrar as atividades para ter uma apuração de valores
Desconhecimento do faturamento mensal	Falta de gerenciamento financeiro	Incerteza futura de permanência e crescimento no mercado	Apurar números contábeis que sirvam de apoio nas tomadas de decisões
Falta de padronização no agendamento de coletas	Falha de controle logístico	Retrabalho, e possíveis avarias posteriores	Padronização das coeltas e acompanhamento no processo que vai da solicitação a entrega final
Padronização de horários para coletas	Falta de controle logístico	Aumento de gasto	Padronização de horários
Inexistência de uma orientação de marketing	Falta de reorganização interna	não foca na orientação tal qual fará sua empresa vender mais	Desenvolver uma orientação de marketing e trabalhar para conseguir o desejado resultado
Não faz uso adequado dos componentes de marketing	Falta de organização interna	Deixa de aproveitar oportunidades de divulgar a marca e atrair clientes	Adequar uma estrutura de mix de marketing as necessidades da empresa
Inexistência de controle de materiais	Má gerenciamento	Imprevistos que geram maior retrabalho e desorganização	Adequação de controle de matérias conforme necessidades da empresa

Fonte: 39 Dados da autora, 2017

5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi realizado na empresa Bonetti Encomendas, na cidade de Quilombo –SC, aonde procurou abordar importantes questões relacionadas à reestruturação organizacional com métodos voltados à organização de uma pequena empresa. Buscou-se assim trazer de forma objetiva a exposição das teorias, bem como as propostas citadas, considerando a importância e a aplicabilidade para a empresa.

De início realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o intuito de referenciar os temas abordados e se aprofundar quanto ao conhecimento do assunto. Após avaliou-se a atual situação estrutural interna da empresa, com entrevista aplicada aos dois sócios e visitação ao local de estudo.

Posteriormente os dados coletados foram transformados em informações na qual originou os principais problemas de estrutura interna naquele momento. Após essa análise, sugeriu-se medidas que poderiam auxiliar a organização a minimizar ou resolver os problemas e criar maneiras eficazes sempre se orientando no referencial teórico por hora já explanado.

Para o objetivo geral “desenvolver uma estrutura organizacional adequada para a empresa” fosse alcançado, desenvolveu-se três objetivos específicos de pesquisa aonde foram discutidos e avaliados.

O primeiro deles foi realizar a análise e diagnóstico da situação atual da empresa aonde comprovou-se a inexistência de uma estrutura interna que se adequasse ao rápido crescimento que a empresa teve no presente ano.

O segundo objetivo era desenvolver um organograma e um funcionograma. Os mesmos foram desenvolvidos e adequados as necessidades apresentadas pela empresa, sabendo que é uma empresa de pequeno porte e disponibiliza de dois sócios e um colaborador, com o organograma a empresa departamentalizou a sua estrutura em dois departamentos e seus órgãos subordinados, podendo distribuir as atividades e funções conforme indicação do funcionograma.

Por fim o terceiro e último objetivo específico condiz a elaboração dos planos de ação aonde a partir dos problemas levantados, observa-se a causa desses problemas, suas consequências e com isso cria-se ações a serem realizadas, executadas e acompanhadas para saber a sua precisa eficácia.

Portanto o objetivo geral de criar uma estrutura organizacional adequada para a empresa Bonetti Encomendas, foi alcançado com sucesso. Por ser uma empresa de pequeno porte e a dois anos atuando no mercado, seu crescimento no último ano é grandioso detendo uma expressiva fatia de mercado, assim recomenda-se aos sócios a efetiva aplicação do plano e o acompanhamento dos resultados.

Como limitações encontradas para desenvolver esse estudo, pode-se citar o enquadramento das teorias aplicadas a empresa, visto que é pequena e dispõe de três pessoas, não se pode subdividir em muitas partes e nem criar controles e métodos tão burocráticos, quanto mais simplificado e objetivo melhor é para se mensurar resultados.

Entretanto fica como sugestão para os próximos estudo aplicados ao negócio que seja feito com mais profundidade um planejamento estratégico o que auxiliara a empresa a criar estratégias competitivas maiores para ser a melhor do ramo de transportes de mercadorias geral e expressa nas cidades aonde atua, sendo referência e líder no mercado.

REFERÊNCIAS

PEREIRA. Rafael Morais, MARQUES. Humberto Rodrigues, BOTELHO. Luciano H. F., CASTRO. Sabrina O. C., VIEIRA Antonio F., **Administração de Produção e Operações: Evolução, Conceito e Interdisciplinaridade com as demais Áreas Funcionais.** Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/22822326.pdf> acessado em 20 de junho de 2017.

Americo Gonçalves, 2011. **OSM - Organização de Sistemas e Métodos.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/osm-organizacao-de-sistemas-emetodos/59472>>. Acesso em: 07 nov 2015.

ARAUJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5 ed. São Paulo: atlas, 2011.

ARAUJO, 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

ARGYRIS, C. **A interação indivíduo/organização.** São Paulo: Atlas, 1975.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Manual de Organização Sistemas e Métodos:** Abordagem Teórica e Prática da Engenharia da Informação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** novo cenário competitivo. Tradução de Bazán tecnologia e linguística. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política e Formação de Preços.** São Paulo: Atlas, 1996.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

BRUNI, A. L. **Administração de Custos, Preços e Lucros.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramenta para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2 ed. São Paulo: saraiva, 2009.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas racionais as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. Ed - São Paulo: Saraiva, 2009.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITCKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos:** matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da Administração.** São Paulo: Manole, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

Chiavenato. Idalberto, **Introdução A teoria geral da administração.** - 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing:** Criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** Uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

D'Ascenção, Luiz Carlos M. **organização, sistemas e métodos:** análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1 ed. São Paulo: atlas,2011

DAFT, R. L..**Organizações:** Teoria e Projetos. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2002

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2009.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de Materiais:** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação do preço**: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência**. In: _____, Joel Souza (org.); et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, Calebe da Costa; et al. **Gestão de capital de giro**: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Pública* [online]. 2011, v. 45, n. 3, p. 863-884. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/13.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.

FITZSIMONNS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006. 598p

Gaither, Norman. Frazier, Greg. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira (2002)

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**: obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro:Elsevir, 2004.

HALL, R. **Organização: estrutura e processos**. Rio de janeiro: Pentici Hall do Brasil, 1984.

HELFERT, Erich A. **Técnicas de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas: 2012.

João Moraes Sobrinho, 2010. **O&M não é um doce!**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/om-nao-e-um-doce/43460/>>. Acesso em: 07 nov 2015.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. Tradução Ailton Bomfim Brandao; revista técnica Henrique Luiz orrea. São Paulo: atlas, 2002

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauri Neves Garcia. São Paulo: saraiva, 2004

LUNKES, João Rogério. Manual de orçamento. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM: o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

Martel, Alain. Vieira, Rodrigues Darli. **Análise e projetos de redes logísticas**. São Paulo, saraiva, 2008

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MEIRA, A. **Gestão de pessoas e feedback: o desafio da liderança moderna**. In: ECX CARD. Recursos Humanos: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

Moura, Reinaldo Aparecido. **Manual de logística: armazenagem e distribuição física**. Vol 2. São Paulo. Imam, 1997

NICKELS, William G., WOOD, Mirian Burk. **Marketing: relacionamentos – qualidade – valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Novaes, Antonio Gal. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004

NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

OLIVEIRA JÚNIOR, J. P. **Gestão da qualidade em serviços de produção**. Revista Parceria em Qualidade, out./nov., 1992.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Sistema, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13 ed. São Paulo. Editora atlas, 2002

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Pública: Organização, processos e tomada de decisões**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFFS, 2010. 186 p.

RANGEL, A; COBRA, M. **Serviço ao cliente: uma estratégia competitiva**. 2.ed. São Paulo: marcos Cobra, 1993

Recursos humanos para pequenas empresas. Disponível em: <http://blog.pr.sebrae.com.br/gestao-de-pessoas/recursos-humanos-para-pequenas-empresas> (ESSA REFERENCIA É DO SEBRAE 2014)

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Luis osvaldo leal da. **Organização e métodos: uma abordagem pratica**. 6 ed. São paulo: atlas, 1987

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHERMERHORN, N JR, Jonh R. **Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 05 nov 2015.

SILVA, E.C; **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**: São Paulo, Atlas, 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNST, Robert. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Acilon Batista de. **Projetos de investimento de capital: elaboração, análise e tomada de decisão**. São Paulo: Atlas: 2003.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de; OLIVEIRA, Everaldo, Leonel de; SPESSATTO, Giseli. **Fluxo de caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: um estudo realizado em microempresas**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ [online], Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75-88, 2010. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/46/fluxo-de-caixa-como-instrumento-de-controle-gerencial-para-tomada-de-decisao--um-estudo-realizado-em-microempresas/i/pt-br>>. Acesso em: 08 out. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.

VILELA, João; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da; QUINTAIROS, Paulo. **Análise integrada de viabilidade econômica de projetos aplicada à substituição de uma máquina**. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade. 2007, v. 1, n. 2, p. 1-22. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10280/analise-integrada-de>>

[viabilidade-economica-de-projetos-aplicada-a-substituicao-de-uma-maquina/i/pt-br>](#).

Acesso em: 14 out. 2014.