



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LARISSA TUBIN**

**PROPOSTA DE MELHORIA ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA A  
EMPRESA DE SORVETES VERÃO**

**CHAPECÓ  
2019**

**LARISSA TUBIN**

**PROPOSTA DE MELHORIA ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA A  
EMPRESA DE SORVETES VERÃO**

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

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ**

**2019**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Tubin, Larissa  
PROPOSTA DE MELHORIA ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA A  
EMPRESA DE SORVETES VERÃO / Larissa Tubin. -- 2019.  
62 f.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocellin.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Reestruturação; . 2. Organização; . 3. Layout; . 4.  
Sorveteria.. I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).


LARISSA TUBIN

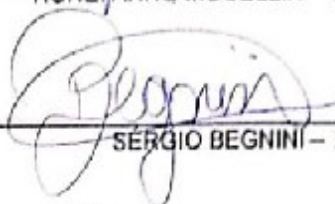
**Proposta de melhoria estrutural e operacional para a empresa de Sorvetes  
Verão**

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:  
27 de Junho de 2019.

  
\_\_\_\_\_  
RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre

  
\_\_\_\_\_  
SÉRGIO BEGNINI – Mestre

  
\_\_\_\_\_  
LADEMIR JOSÉ CREMONINI – Mestre

## AGRADECIMENTOS

À Deus que protege, guia e ilumina meus passos.

A toda minha grande família, em especial meu pai Sergio e minha mãe Cleusa, meus irmãos Jiovani e Jislene, vocês são âncoras em minha vida, gratidão por tudo que fazem por mim.

Aos Tios, tias, primos, primas e minha afilhada Ana Luiza. Em especial aos tios Rudimar e Rovane que abriram as portas de sua empresa e sempre estiveram dispostos a colaborar com a minha pesquisa.

Meus queridos amigos de vida, que são tantos, mas em especial, Ligia, Débora, Carol, Bruna, Ianka, Viviane, Letícia A., Camila, Rodolfo e Vande, por todos os conselhos e apoio.

A todos os meus amados colegas de curso, que levo em meu coração durante essa trajetória, em especial as minhas colegas Adriele Boettcher e Nediane Capeleto, que formaram, junto comigo, o trio de amizade que foi meu alicerce durante esses anos. Lembrarei-me de vocês com o maior carinho do mundo, para sempre!

Aos professores do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul por compartilharem seus conhecimentos, em especial ao meu orientador professor Ronei Arno Mocellin que além de orientar, muitas vezes foi um amigo para mim. Vocês foram fundamentais para essa conquista.

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

## RESUMO

Nos últimos anos a economia vem rompendo fronteiras, gerando mudanças na organização geral das empresas e nos arranjos dos sistemas produtivos. Esta realidade força as organizações a readequar seus processos administrativos e as micro e pequenas empresas brasileiras são as mais suscetíveis aos impactos da competitividade dos mercados, principalmente devido à falta de profissionalização de sua gestão. Neste viés, o presente trabalho tem como tema propor reestruturação organizacional e operacional para a empresa Sorvetes Verão, e como pergunta de pesquisa “No que pode ser melhorada a estrutura organizacional e operacional para uma melhor gestão e funcionalidade”? A abordagem metodológica utilizada foi pesquisa qualitativa que visa relatar a importância de cada dado obtido transformando em informação. A fonte de dados foi entrevista não estruturada aplicada aos sócios e visitaçao ao local. Classificada quanto aos fins, como sendo uma pesquisa descritiva e quanto aos meios como pesquisa de campo e estudo de caso. Na fundamentação teórica foram abordados temas relacionados a métodos organizacionais internos e as grandes áreas da administração. Após a realização da análise da situação atual da empresa, foram elencados problemas como a falta de controles adequados para o desenvolvimento das atividades e das funções nos processos de trabalho, além da falta de organização do *layout*. Com a proposta apresentada no estudo, acredita-se que a empresa terá melhores condições de desenvolver suas atividades diárias assim como obter melhores resultados a partir dos formulários, organograma e novo *layout* propostos, tornando-se mais atrativa e competitiva no mercado.

Palavras-chave: Reestruturação; Organização; *Layout*; Sorveteria.

## ABSTRACT

In the last years, the economy has been breaking down borders, generating changes in the general organization of the companies and in the arrangements of the productive systems. This reality forces organizations to re-adjust their administrative processes and Brazilian micro and small companies are the most susceptible to the impacts of market competitiveness, mainly due to the lack of professionalization of their management. In this bias, the present work has as its theme to propose an organizational and operational restructuring for the Sorvetes Verão company, and as a research problem identify in what can be improved the organizational and operational structure for a better management and functionality. The methodological approach used was qualitative research that aims to report the importance of each data obtained by transforming into information. The data source was an unstructured interview applied to the members and visitation to the place. Classified as the ends, as a descriptive research and as to the means such as field research and case study. In the theoretical foundation, topics related to internal organizational methods and the major areas of management were addressed. After analyzing the company's current situation, problems were identified with the lack of adequate controls for the development of activities and functions in the work processes, as well as the lack of organization of the layout. With the proposals presented in the study, it is believed that the company will have better conditions to develop its daily activities as well as to obtain better results from the proposed forms, organization chart and new layout, becoming more attractive and competitive in the market.

Keywords: Restructuring; Organization; Layout; Ice cream shop.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organograma Estrutural.....	21
Figura 2 Organograma Radial.....	1
Figura 3 Organograma Funcional (A) .....	2
Figura 4 Organograma Funcional (B) .....	2
Figura 5 Organograma Matricial.....	3
Figura 6 Funcionograma de uma diretoria comercial.....	4
Figura 7 Diagrama de blocos .....	5
Figura 8 Layout atual.....	17
Figura 9 Fluxo de Compra de Materiais .....	19
Figura 10 Almoxarifado.....	19
Figura 11 Almoxarifado.....	20
Figura 12 Organograma da Empresa Sorveteria Verão.....	23
Figura 13 Funcionograma da Empresa Sorvetes Verão .....	24
Figura 14 Layout Proposto.....	25
Figura 15 Modelo de planilha Estoque Mínimo.....	27
Figura 16 Logomarca sugerida.....	31
Figura 17 Fluxo de Produção de Sorvete.....	33
Figura 18 Fluxo de Produção de Picolé .....	35



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Vantagens e desvantagens dos Modelos de Layout .....	18
Quadro 2 Movimento Diário de Caixa .....	28
Quadro 3 Demonstração do Resultado do Exercício.....	29
Quadro 4 Demonstração do Fluxo do Caixa .....	29
Quadro 5 Controle de contas a pagar.....	30

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 A ADMINISTRAÇÃO.....	15
2.2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS .....	15
2.3 LAYOUT .....	16
<b>2.3.1 Layout Industrial</b> .....	<b>18</b>
2.4 ORGANOGRAMA .....	19
2.5 FUNCIONOGRAMA .....	3
2.6 FLUXOGRAMA .....	5
2.7 AS GRANDES ÁREAS ORGANIZACIONAIS .....	6
<b>2.7.1 Administração de Recursos Humanos</b> .....	<b>7</b>
<b>2.7.2 Administração de materiais</b> .....	<b>8</b>
<b>2.7.3 Administração de Marketing</b> .....	<b>9</b>
<b>2.7.4 Administração de finanças</b> .....	<b>10</b>
<b>2.7.5 Administração da produção e Operações</b> .....	<b>11</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	12
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	12
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	13
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	13
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	14
<b>4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO</b> .....	15
4.1 A EMPRESA .....	15
4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	16
<b>4.2.1 Layout atual</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2.2 Estrutura Geral</b> .....	<b>17</b>

4.2.3 Estrutura de Pessoal .....	18
4.2.4 Estrutura de Materiais .....	18
4.2.5 Estrutura de Marketing.....	20
4.2.6 Estrutura de Finanças.....	21
4.2.7 Estrutura de Produção .....	22
4.3 PROPOSTAS DE MELHORIA .....	22
4.3.1 Estrutura Geral.....	22
4.3.2 Layout Proposto.....	24
4.3.3 Estrutura de Pessoal .....	26
4.3.4 Estrutura de Materiais .....	26
4.3.5 Estrutura de Finanças.....	27
4.3.6 Estrutura de Marketing.....	30
4.3.7 Estrutura de Produção .....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS.....	39

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciar o próprio negócio é o sonho de milhares de pessoas, muitas são as variáveis que são levadas em consideração para tomar tal decisão. Segundo Degen (2009) os principais motivos são a vontade de ganhar muito dinheiro, sair da rotina do emprego, vontade de determinar seu futuro, necessidade de provar a si e aos outros que é capaz e o desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e benefícios para si e para a sociedade.

Além disso, o aumento do índice de desemprego faz com que ex-funcionários criem seu negócio com economias pessoais e fundo de garantia, para facilitar o processo, o governo vem criando programas específicos voltados para o público empreendedor, facilitando a captação de recursos junto aos agentes financeiros e auxiliando esse novo empreendedor a gerir seu negócio (DORNELAS, 2012).

De acordo com os dados do SEBRAE (relatório Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020) pode-se afirmar que as micro e pequenas empresas têm fundamental importância para a economia nacional, onde essas representam: 98 % das empresas existentes no País, 1% do PIB (Produto Interno Bruto), 52% do total de empregos com carteira assinada.

Porém, na maioria das vezes esses empreendedores não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando na maioria das vezes de forma empírica e sem planejamento, o que reflete diretamente no alto índice de mortalidade dessas empresas nos primeiros anos de atividade.

Nas últimas décadas a economia vem rompendo fronteiras, gerando significativas mudanças no arranjo do processo produtivo das empresas e na sua organização em geral. Estes cenários de mudanças contínuas pressionam as organizações a ajustar seus modelos de gestão e processos organizacionais. Diante disso, foram incorporadas novas ferramentas de administração ao cotidiano das empresas substituindo práticas empíricas de gestão do negócio que já não são mais compatíveis com a situação atual, estimulando os empreendedores e gestores a ter maior conhecimento dos princípios, funções e técnicas da administração em si.

Diante do exposto, é possível identificar, que para manterem-se no mercado, as organizações precisam buscar níveis elevados de qualidade, reduzir custos, e que possuam flexibilidade para criar, com rapidez, novos produtos e/ou alterar as características dos já existentes. (PONTES, 2011)

Assim, a empresa estudada é uma sorveteria de pequeno porte, caracterizada pela fabricação e comercialização de sorvetes, situada na cidade de Quilombo – SC. O objetivo

com esse estudo é reorganizar sua estrutura organizacional e operacional, para que ocorram com mais fluidez refletindo na satisfação dos clientes.

Reformular uma empresa, pensar e desenvolver novos métodos de organização faz-se necessário para atender as constantes atualizações do mercado, as expectativas dos clientes e desenvolver potencial competitivo. Decorrente disso, tema do trabalho é uma **proposta de melhoria estrutural e operacional para a Sorveteria Verão**, a fim de sugerir melhorias para o funcionamento do negócio. A pesquisa buscará responder o seguinte questionamento: **No que pode ser melhorada a estrutura organizacional e operacional da empresa de Sorvetes Verão para uma melhor gestão e funcionalidade?**

## 1.1 OBJETIVOS

Diante do exposto sobre o tema foram definidos os seguintes objetivos:

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho é avaliar a estrutura organizacional e operacional e propor melhorias para a empresa de sorvetes Verão, localizada na cidade de Quilombo – SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar e diagnosticar a estrutura organizacional e operacional atual da empresa.
- Elaborar organograma e funcionograma.
- Construir o fluxo dos processos produtivos.
- Melhorar composição do *layout*.
- Propor melhorias gerais em todos os setores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As altas taxas de mortalidade de empreendimentos e as suas principais causas reforçam que o sucesso empresarial está diretamente ligado a uma gestão eficiente e capaz de organizar adequadamente os seus recursos disponíveis, relacionando o conhecimento, as experiências pessoais e profissionais, juntamente com as técnicas da ciência administrativa.

De acordo com Brunoro e Filho (2014), as Micro e Pequenas Empresas apresentam deficiências na sua gestão principalmente pela ausência de ferramentas adequadas na administração do negócio. Os autores alertam que uma boa administração é fator decisivo para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, pois, os insumos desses empreendimentos geralmente são limitados e precisam ser administrados de tal forma que se transformem em resultados máximos.

Nesse sentido a principal justificativa frente à realização deste trabalho é analisar a estrutura organizacional e de processos da sorveteria e compreender a importância de uma reestruturação da mesma para uma melhor gestão e funcionalidade da empresa. Desta forma espera-se que esse trabalho possa contribuir, ampliando a discussão sobre o tema e trazendo mais conhecimento sobre a relevância de uma estruturação organizacional e de processos para criação de competitividade para a empresa.

Analisar as práticas de administração geral em uma empresa pode ser importante para concretizar o que a teoria ensina. A teoria ensina que é preciso primeiro planejar, pois podem ocorrer significativas perdas de tempo, esforço físico e/ou mental e financeiro de uma instituição que não pensa nem executa um planejamento eficiente. Por fim, é importante organizar e controlar as atividades planejadas.

Por meio deste estudo, pode-se compreender como a representação gráfica, em forma de desenhos (organograma e fluxograma), pode auxiliar no entendimento do papel dos sócios. Do ponto de vista teórico, é importante estudar as formas de representar os fluxos para que todos dentro da organização possam compreender como as ações de cada um e as formas como são estruturadas as etapas de produção do empreendimento trazem benefícios que auxiliam, algumas vezes, na interpretação e na análise de problemas que possam aparecer no processo produtivo. Dessa forma a análise do *layout* e uma organização dele, pode facilitar o processo de produção e de atendimento ao cliente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa parte serão abordados temas que são necessários para entendimento do assunto de pesquisa e respostas para os objetivos propostos. Essa base teórica compreende os seguintes temas: Administração Geral, Organização Sistemas e Métodos, *Layout*, Organograma, Funcionograma, Fluxograma, As Grandes Áreas Organizacionais.

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO

A partir da revolução industrial no século XVIII, as empresas tornaram-se numerosas e complexas, mas somente no século XIX que começou a preocupação de estudar de forma autônoma e sistemática as organizações empresariais e as melhores maneiras delas obterem resultados. Com isso surgiram as teorias, onde cada uma dá mais ênfase a um aspecto da administração, algumas priorizam aspectos técnicos como tarefas, normas, estrutura organizacional, responsabilidade dos administradores e hierarquia e são denominada mecanicistas, em contrapartida, outras dão ênfase as pessoas que constituem a organização como motivação e comportamento e são chamadas de comportamentais, e ainda as de enfoque sistêmico que enfatizam as relações entre as partes da organização e a sua interação com o ambiente externo no qual está inserida (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

A administração como ciência advém dos princípios da Administração Científica desenvolvido por Frederick Taylor e a Teoria Clássica da Administração tendo Henri Ford e Marx Weber como precursores.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), em sua conceituação tradicional, administração é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.

### 2.2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS (OSM)

Entende-se que Organização, Sistemas e Métodos têm por objetivo diagnosticar grandes problemas no processo administrativo (em sistemas já ativos) e depois consertá-lo, fazendo com que a empresa volte a operar em perfeita harmonia.

No passado, o componente estrutural típico da Escola Clássica era o mais importante, do qual estudos de Organização, Sistemas e Métodos mais se valiam para a consecução dos objetivos de racionalização e estruturação. Dessa forma, a mudança organizacional tinha origem na análise estrutural. Essa era a maneira de OSM atuar na organização: excessiva relevância para o componente estrutural e, praticamente, pouco envolvimento com relação aos componentes tecnológicos, isso é, com o ferramental de OSM, estratégico – política de sobrevivência e cuidados com as demandas ambientais – e comportamental (ARAÚJO, 2000).

A OSM tem como finalidade auxiliar na elaboração e melhoria dos procedimentos, ela utiliza ferramentas no processo de melhoria das empresas como, por exemplo: organogramas, formulários e fluxogramas.

Oliveira (2011) afirma que a principal responsabilidade da área de OSM é executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas na empresa. Seu principal objetivo é criar métodos de trabalho e aprimorar os existentes, a execução eficiente das atividades, eliminar custos com retrabalhos, padronizar, melhorar o controle, fazer o gerenciamento de processos e assim solucionar problemas.

Para Cury (2005) a função de Organização e Métodos é uma das especializações de Administração que tem como objetivo a renovação dos processos organizacionais. Ela modela a empresa conforme as necessidades e trabalha a estrutura, seus processos e métodos de trabalho.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) é necessário ter noção de todos os processos da empresa, para isto, a OSM fornece as ferramentas adequadas. Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada através destas ferramentas, se seus processos tiverem devidamente representados em fluxos, em suas tipologias. Esta prática auxilia na visão de que temos um “domínio” sobre processos e que esses poderão ser atualizados para melhor representar seu papel no contexto organizacional, como elementos contributivos à funcionalidade de todas as atividades.

### 2.3 LAYOUT

O *layout* é conhecido como arranjo físico, que deve ser estruturado a partir de estudos que permita relacionar a distribuição de móveis, equipamentos e agentes, buscando otimizar o espaço disponível.



Segundo Cury (2010), *layout* abrange o ajuste 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 exigências 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.

Sob a mesma perspectiva Cury (2010), lista 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 se encontra 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 começará 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.

De acordo com Carlo et al. (2013 *apud* Rosa, 2014, p. 142) , há quatro tipos de dispor o *layout*: a) linha de fluxo: as máquinas, equipamentos e estações de trabalho são posicionados de acordo com a sequência de montagem dos produtos. Este modelo de arranjo proporciona alta produtividade, porém, possui elevado custo fixo e pouca flexibilidade para produção ou montagem de produtos diferentes; b) job shop: o conceito funcional agrupa, na mesma área, todos os processos ou equipamentos do mesmo tipo e função, de modo que os materiais e produtos se desloquem aos processos no momento em que sejam necessários. Neste modelo a produtividade é reduzida, em contrapartida, apresenta menor custo de implementação e maior flexibilidade, podendo atender a demandas inesperadas e menos constantes; c) disposição celular: o *layout* celular procura combinar as vantagens encontradas nos arranjos funcional e linear. Baseia-se em dispor as máquinas, equipamentos, processos e mão de obra em um só local, possibilitando a fabricação completa do produto na mesma célula. O material se desloca dentro da célula buscando os processos produtivos necessários

para sua fabricação; d) posição fixa: é o modelo em que o produto permanece no estático durante o processo de produção, os recursos para sua transformação e as operações necessárias se deslocam ao seu redor.

O quadro 1 apresenta a comparação entre os quatro modelos básicos de arranjo físico, contemplando suas principais vantagens e desvantagens e características de cada modelo.

Quadro 1 Vantagens e desvantagens dos Modelos de *Layout*

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Linear	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baixos custos unitários para altos volumes de produção;</li> <li>- baixa quantidade de estoques de produtos em processamento;</li> <li>- movimentação adequada de materiais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baixa flexibilidade de mix;</li> <li>- trabalho repetitivo, prejudicando a moral e motivação dos colaboradores;</li> <li>- alta dependência entre as atividades, sendo que a falha em uma etapa pode afetar todo o processo.</li> </ul>
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alta flexibilidade de mix e produto;</li> <li>- fácil supervisão de equipamentos e instalações;</li> <li>- facilidade no treinamento, visto que há menor quantidade de funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baixa utilização de recursos, maior ociosidade;</li> <li>- maior estoque em processo;</li> <li>- menor velocidade de movimentação;</li> <li>- maior número de setup.</li> </ul>
Celular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabalho em grupo incentiva motivação;</li> <li>- equilíbrio entre custo e flexibilidade para operações com alta variedade;</li> <li>- maior facilidade no planejamento e controle da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possível dificuldade de adaptação dos operadores pela alta variedade de atividades;</li> <li>- alto custo para reconfigurar o arranjo;</li> <li>- reduz níveis de utilização de recursos.</li> </ul>
Fixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilidade muito alta de mix e produto;</li> <li>- alta variedade de tarefas para a mão de obra;</li> <li>- produto ou cliente não movido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- custos unitários muito altos;</li> <li>- programação de atividade ou espaço pode ser complexa;</li> <li>- pode exigir muita movimentação de máquinas e mão de obra.</li> </ul>

Fonte: ROSA, Gilson Pires da et al., 2014.

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.

### 2.3.1 *Layout* Industrial

O arranjo físico ou *layout* industrial é a disposição física das máquinas e áreas livres para o trabalho e a circulação dos operários e da mão-de-obra indireta em uma empresa. Na elaboração do *layout*, algumas considerações práticas devem ser feitas inicialmente. Deve-se, por exemplo, planejar o todo e depois as partes; planejar o ideal e depois o prático. Assim,

após a determinação do local que será estudado, inicia-se o layout com uma visão global, que será detalhada, posteriormente. Após a implantação do layout, este deve ser reformulado sempre que necessário seguindo a regra descrita acima. (MARQUES, 1993)

Ainda de acordo com Marques (1993), o objetivo básico do *layout* é o de integrar, da maneira mais harmônica e com menores custos, mão-de-obra, matéria-prima e máquinas, dentro dos limites da edificação. Além disso, ao se projetar ou rearranjar um *layout*, deve-se obter ainda um aumento na produtividade dos trabalhadores, através de melhores condições de trabalho, e a racionalização no uso do espaço, prevendo áreas para futuras expansões.

## 2.4 ORGANOGRAMA

Tem como finalidade possibilitar uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. O organograma deve ser feito com fidelidade, devendo refletir a real organização da empresa, de forma a não distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes equivocadas. Ele se modifica ao longo do tempo, acompanhando a evolução da organização.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008) organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. O fato de uma empresa possuir organogramas não significa necessariamente que seja bem organizada. Ele não é um fim em si mesmo, mas um meio para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional.

Ainda, de acordo com Araújo (2011) 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).

Através de linhas e retângulos que se ligam em níveis e subníveis, ele representa todos os níveis hierárquicos da organização e identifica visualmente as relações de autoridade e responsabilidade existentes.

Para OLIVEIRA (2005) existem passos a serem seguidos em uma sequência lógica para a elaboração de um organograma e indica quatro passos como metodológicos para a estruturação do organograma, sendo eles:

- 1) o estabelecimento da lista de funções;
- 2) a determinação dos critérios de administração;
- 3) a análise das funções em relação a esses critérios;
- 4) a construção do organograma propriamente dito.

Ainda segundo Oliveira (2005), se a empresa tem um organograma bem estabelecido, diversos erros podem ser evitados e as decisões podem ser mais rápidas e melhor fundamentadas. A representação gráfica de uma organização é um bom teste para sua solidez, uma vez que nenhuma outra relação organizacional que não possa ser colocada em termos lógicos é confusa para quem for interagir com a empresa.

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

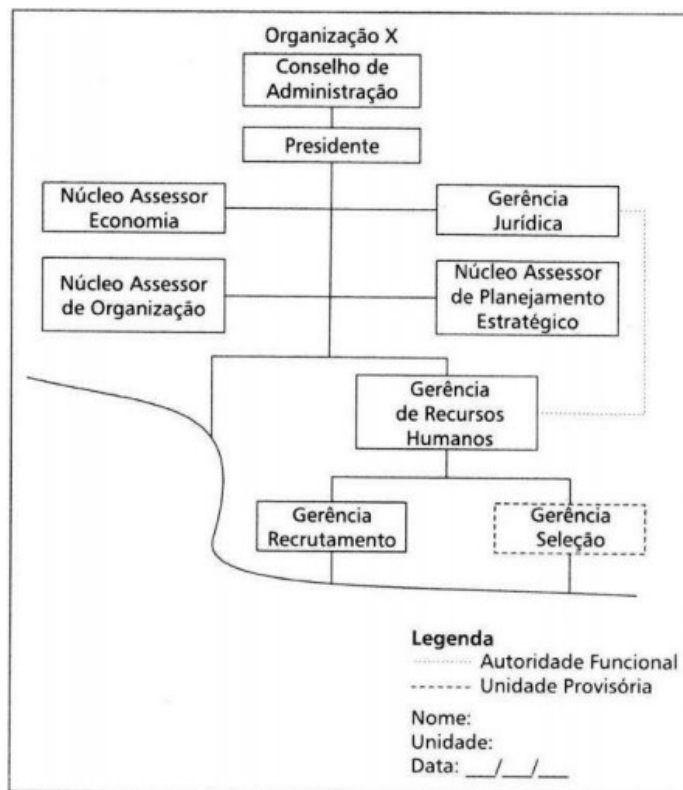
- Efetuar análise e planejamento organizacional;
- Padronizar estrutura organizacional;
- Representar a estrutura da empresa de forma global ou setorial;
- Representar as relações funcionais e hierárquicas da empresa;
- Representar disposição, natureza e importância hierárquica dos órgãos componentes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

Existem diversos tipos de organogramas, Araújo (2011) cita os principais que são: estrutural, radial e matricial.

O organograma estrutural também conhecido como clássico hierárquico horizontal, linear, misto tradicional ou vertical pode ser observado na Figura 1 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 às unidades acima.

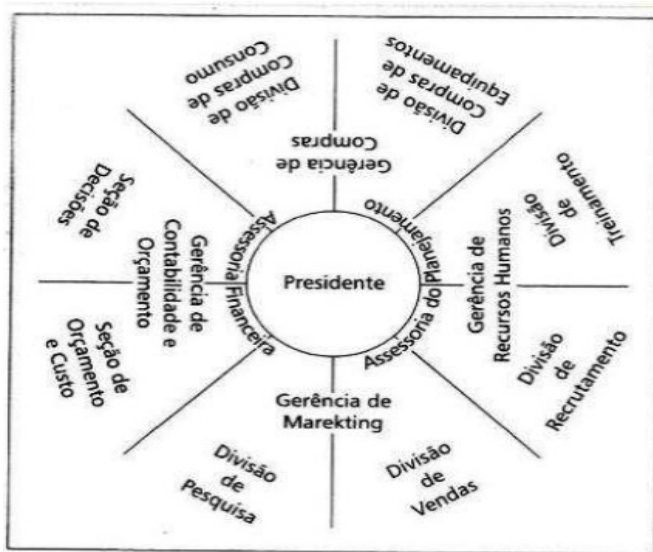
Figura 1 Organograma Estrutural



Fonte: (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 2 ilustra.

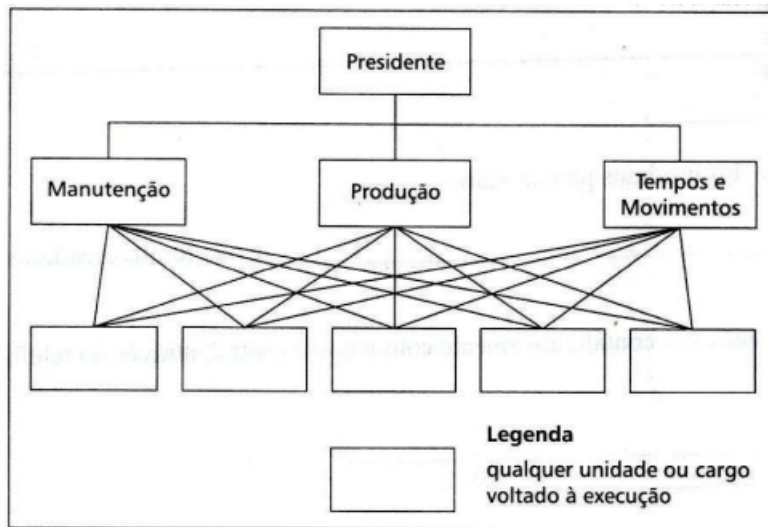
Figura 2 Organograma Radial



Fonte: (ARAÚJO, 2011, p.169)

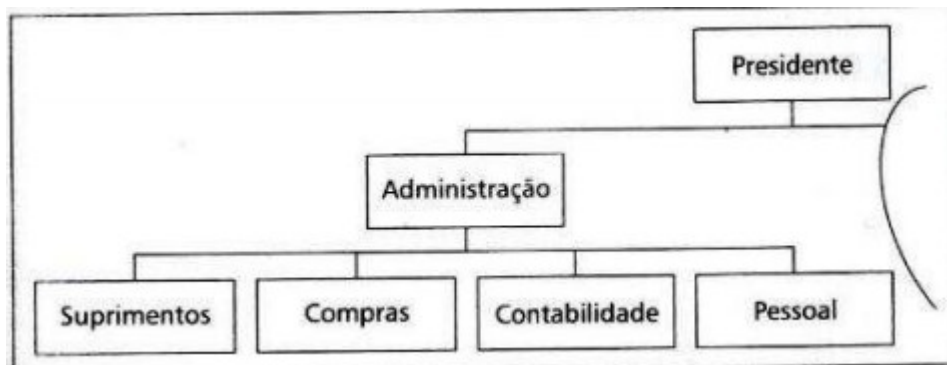
Já o organograma funcional, é elencado como funcional (A) e funcional (B). O funcional (A) demonstra de forma gráfica as supervisões criadas. Os funcionários não tem chefe hierárquico, são subordinados as pessoas que ocupam a função correspondente ao que está sendo executado naquele momento, de modo 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. Representados nas figuras 3 e 4.

Figura 3 Organograma Funcional (A)



Fonte: (ARAÚJO, 2011, p. 170)

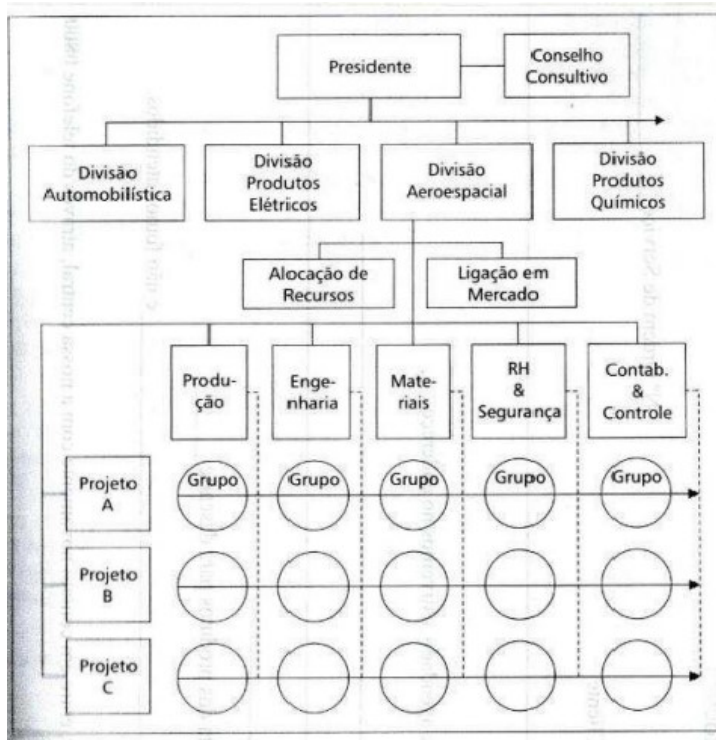
Figura 4 Organograma Funcional (B)



Fonte: (ARAÚJO, 2011, p. 171)

Por fim o organograma matricial demonstrado na Figura 5 é resultante das estruturas tradicionais 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 5 Organograma Matricial



Fonte: (ARAÚJO, 2011, p. 173)

Entende-se que o organograma é de suma importância para se entender a hierarquia da empresa, sendo que, em empresas de grande porte o ideal é que sejam apresentados o organograma geral e o organograma de cada setor que compõe a empresa. Desta forma, é possível que cada um consiga identificar o seu lugar dentro do organograma e assim, suas referências.

## 2.5 FUNCIONOGRAMA

O funcionograma é um tipo de organograma no qual se incluem as principais responsabilidades de cada órgão dentro do retângulo que o representa. Além das características do organograma clássico, do qual é variante, ele descreve as principais atividades ou funções do órgão. (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Para 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.



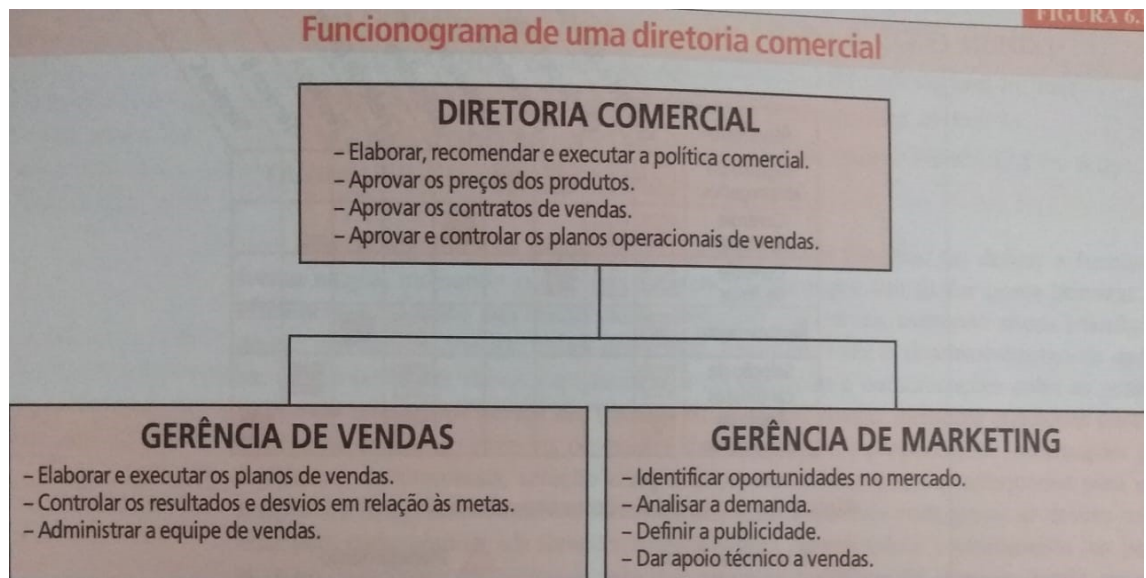
Para o autor:

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 em 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)

Desse modo, o funcionograma contribui para a análise da distribuição do trabalho, padronização das atividades e fluxos, estudo do layout, dentre outras. É necessário que seja feito da forma mais clara possível, que fique fácil identificar as ações que devem ser executadas, ou dependendo o tipo de fluxograma, as alternativas do processo.

Exemplo de funcionograma de uma diretoria comercial

Figura 6 Funcionograma de uma diretoria comercial



Fonte: Lacombe e Heilborn (2008, p. 133)

Como excelentes instrumentos informativos, os funcionogramas podem ser incluídos nas normas da organização junto com os organogramas clássicos. Uma alternativa para as empresas é usar o organograma clássico para representar a empresa como um todo e os funcionogramas para a estrutura das unidades.

## 2.6 FLUXOGRAMA

O fluxograma pode ser conceituado como gráfico de procedimentos, gráficos de processos, fluxo de pessoas e papéis, é utilizado com o objetivo de tornar mais eficiente o estudo de um conjunto de atividades.

Os símbolos utilizados têm a finalidade de evidenciar a origem, o processamento e o destino da informação.

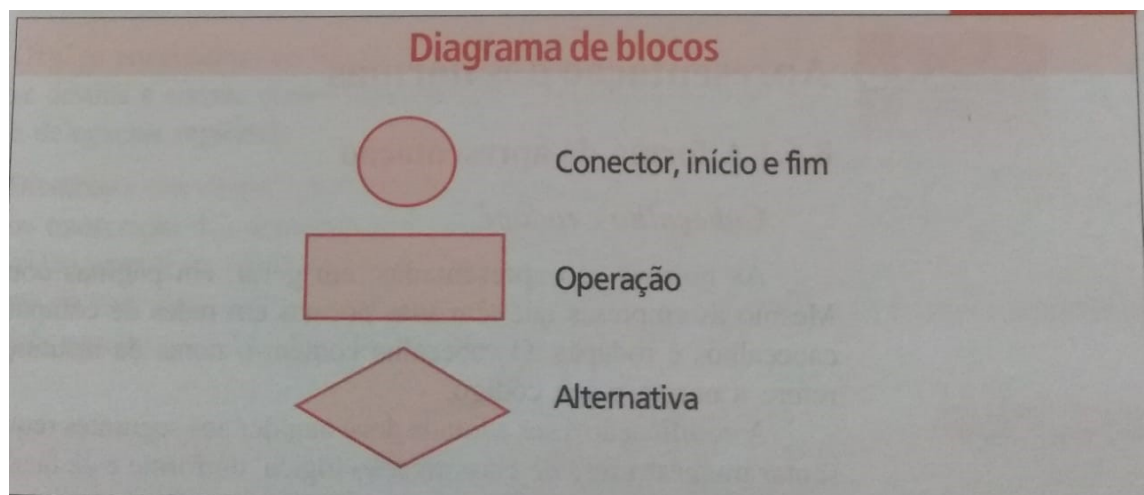
Segundo Oliveira (1992, p. 242), o fluxograma tem os seguintes objetivos:

- Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos;
- Maior agilidade ao descrever os métodos administrativos;
- Facilitar o entendimento e a leitura;
- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;
- Maior flexibilidade;
- Melhor grau de análise.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008) os fluxogramas permitem um tipo de análise distinta do que é proporcionado pelas descrições de funções, pois estas se concentram em posições da estrutura organizacional e em órgãos, já os fluxogramas seguem os passos dos processos e rotinas acompanhando-os na passagem de um órgão para outro.

Os autores ainda comentam que existem muitos tipos de fluxogramas, onde os principais são: o fluxograma vertical, o diagrama de blocos e o fluxograma analítico ou de Skinner e Anderson. O tipo mais simples é o diagrama de blocos, apresentado na figura abaixo:

Figura 7 Diagrama de blocos



Fonte: Lacombe e Heilborn (2008, p. 185).

Ainda Araújo (2011) diz que, fluxograma consiste em uma representação dos passos dos processos da organização. É considerada uma ferramenta importante quando se deseja determinar como um processo realmente funciona e ainda identificar como os passos dos processos se relacionam entre si.

Essa ferramenta é de fundamental importância á empresa, pois ela mostra como as coisas são feitas na realidade, sendo uma fotografia exata de uma situação real.

Segundo Oliveira (1992, p. 243), o fluxograma apresenta algumas vantagens sendo elas:

- Permitir verificar o funcionamento dos componentes de um sistema, analisando a sua eficácia; Possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração;
- Visualização integrada de todo o sistema, sendo possível verificar todas as partes analisando assim os prós e contras;
- Aplicação a qualquer sistema sendo ele mais simples ou complexo;
- Utilização de simbologias que propiciam o melhor entendimento do processo tanto por especialistas até por seus usuários;
- Facilita a identificação de problemas existentes no método administrativo utilizado;
- Rápido entendimento de qualquer alteração que possa ocorrer no sistema existente, pois mostra com clareza as modificações introduzidas.

Através do fluxograma torna-se possível demonstrar a sequencia de uma tarefa, sendo possível identificar eventuais desperdícios de recursos materiais e humanos. O fluxograma é uma ferramenta de auxílio na identificação de pontos fracos da empresa, isto é, setores que apresentam alguma deficiência e que venham a prejudicar a execução de determinada tarefa.

## 2.7 AS GRANDES ÁREAS ORGANIZACIONAIS

Esse tópico irá apresentar algumas das áreas fundamentais a serem observadas na administração de qualquer tipo de negócio, independente do seu porte.

Cabe ressaltar que a abordagem feita para este trabalho não representa a totalidade dos temas inerentes à administração de empresas, apenas será dada ênfase apenas nas áreas que esta pesquisa se propõe averiguar.

### 2.7.1 Administração de Recursos Humanos

Ao considerar a história, relembra que as pessoas foram consideradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Ocorrendo várias transformações na maneira como as organizações realizam a gestão de pessoas. Transformações essas que são atribuídas à organização do trabalho, ao relacionamento entre as organizações e as pessoas, na maneira como as pessoas encaram a sua relação com o trabalho e ao comportamento do mercado de trabalho. (DUTRA, 2002)

Chiavenatto (2016) afirma que as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir os seus objetivos e cumprir as suas missões. Para as pessoas, as organizações são um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos com menor tempo de esforço e conflito. Muitos desses objetivos jamais poderiam ser alcançados por meio apenas do esforço pessoal isolado.

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. A partir desse conceito, Chiavenatto (2016) destaca três aspectos fundamentais:

a) Pessoas como seres humanos, profundamente diferentes entre si e dotados de personalidades próprias, com uma história particular e diferenciada, possuidores de habilidades e conhecimentos, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, e não como meros recursos da organização.

b) Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais, mas sobretudo como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal. Pessoas como fonte de impulso próprio, e não como agentes inertes ou estáticos.

c) Pessoas como parceiros da organização e capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz algum retorno interessante. À medida que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será o aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. E também o

caráter de atividade e autonomia, e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiras da organização, e não como meros sujeitos passivos dela.

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é responsabilidade dos administradores. (LACOMBE E HEILBORN, 2011)

### **2.7.2 Administração de materiais**

O objetivo principal da administração de materiais é definir quando e quanto adquirir, para repor os estoques a fim de garantir que não falem matérias-primas, embalagens e demais insumos para produção (VIANA, 2011).

De acordo com Gonçalves (2010), a administração de materiais, tradicionalmente conhecida, objetiva a combinação das necessidades de abastecimentos e o aperfeiçoamento dos recursos financeiros e operacionais da organização. Outra questão abordada pelo autor, uma boa administração de materiais oferece para a empresa uma vantagem competitiva, pois esse processo irá resultar em redução dos custos e investimentos em estoques, na melhoria das negociações entre empresa e fornecedores, através do processo de compra dos recursos, e toda essa interação que envolve a empresa.

DIAS (2011) afirma que:

Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento de programa-mestre de produção, até a produção e a entrega do produto final. Deve estar envolvido na alocação e no controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa: instalações, equipamentos, recursos humanos, matérias-primas e outros materiais. (DIAS, 2011, p. 5)

Conforme Gonçalves (2010), a administração de materiais pode ser dividida em três especialidades: gestão de estoque (previsão de demanda, lead-time, entregas just-in-time) – a gestão através de técnicas de previsão de consumo e do controle de estoques para que a empresa se adapte aos níveis das necessidades das pessoas que utilizam os materiais, com um custo baixo, sem comprometimento da qualidade do processo; a gestão de compras (cadastro de fornecedores, negociação) – atender as necessidades de compras de diversos departamentos da empresa, assim como a preocupação em atender a reposição dos estoques na quantidade e no tempo solicitado; e a gestão dos centros de distribuição (localização dos centros de distribuição, arranjo físico, equipamentos de movimentação e transporte) – é o

controle físico dos materiais armazenados, além do processo anterior que consiste no recebimento, na movimentação, na estocagem e no fornecimento dos materiais conforme as necessidades de cada um dos usuários.

### **2.7.3 Administração de Marketing**

Las Casas (2013) afirma que marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. Quando os indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se as especializações. Com a especialização, o processo de troca tornou-se mais fácil, uma vez que a sociedade beneficiou-se com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados.

Kotler e Keller (2006, p.4) definem o Marketing como “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

As empresas atuam no mercado com o intuito de vender seus bens ou serviços aos clientes. Assim, as estratégias são ferramentas para conseguir criar necessidades e desejos nos consumidores, elemento primordial do marketing. Conforme Kotler e Armstrong (2007), as pessoas geralmente definem o marketing com propaganda e venda, visto que todos os dias presenciam tais ações.

As estratégias se baseiam no composto de marketing ou “mix de marketing” criado por McCarthy, que são: produto, preço, ponto-de-venda (distribuição) e promoção (divulgação), são elas que determinam as estratégias e as ações mercadológicas, que visam atender as necessidades e desejos dos consumidores.

Desse modo, ocorre a indispensabilidade das empresas elaborar estratégias para atender às necessidades dos clientes e também para alcançar os objetivos da organização.

O marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico de uma empresa de várias maneiras. Primeiro, proporciona uma filosofia direcionadora - a orientação de marketing - que sugere que a estratégia da empresa deve girar em torno da construção de relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes. Depois, ele proporciona informações aos elaboradores do planejamento estratégico, ao ajudar identificar oportunidades de mercado atraentes e ao avaliar o potencial da empresa de obter vantagens delas. Por fim, em unidades de negócios individuais, elabora estratégias para atingir os objetivos da unidade. Uma vez estabelecidos esses objetivos, a tarefa do marketing é ajudar a unidade a executá-los de modo lucrativo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 37).

O marketing deve ser utilizado pelas organizações como uma ferramenta que as auxilie na obtenção de conhecimento referente ao seu produto ou serviços ofertados aos

consumidores, procurando também identificar o que é demandado por parte dos clientes. Tem a atribuição de fornecer ao gestor informações sobre os consumidores dos produtos e serviços da empresa através da comunicação com o mercado trocando informações continuamente.

#### **2.7.4 Administração de finanças**

Na definição de Gitman (2010) a administração financeira tem a incumbência de gerir as finanças de qualquer tipo de empresas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. As atribuições dessa área são vastas compreendendo a elaboração de orçamentos, previsões financeiras, administração do fluxo de caixa, controle de despesas, captação de crédito, análise de rentabilidade e viabilidade de novos investimentos etc.

O termo finanças, ainda conforme Gitman (2010) é definido como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Para este mesmo autor as finanças dizem respeito ao processo, às instituições, aos mercados e as ferramentas envolvidas para transferência de dinheiro entre empresas, órgãos governamentais e pessoas.

A forma de gerenciar as finanças das micro e pequenas empresas brasileiras sofreu grandes mudanças ao longo dos anos devido ao aumento da competição, as novas tecnologias e a mudança de hábitos e costumes de consumo da sociedade. As empresas precisam reter e conquistar novos clientes constantemente, garantir qualidade nos produtos e serviços e manter um fluxo de caixa positivo (LEMES JUNIOR, 2006).

Ainda segundo Lemes Junior (2006) a administração de finanças nas micro e pequenas empresas geralmente são executadas por uma só pessoa (proprietário) que executa a administração dos ativos e passivos da empresa controlando as contas a receber e a pagar, capital de giro, fluxos de caixa, investimentos entre outros.

Ferreira et al (2011) explica que um administrador necessita de uma visão sistêmica de seu negócio para direcionar a empresa para uma situação de maturidade econômica sustentável. Sendo assim, 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 tem necessidade de manter um caixa com folga financeira ou pelo menos com capacidade de pagar seus passivos.

A área de finanças 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.

### 2.7.5 Administração da produção e Operações

Martins e Laugeni (2012) apontam que a função da produção, conhecida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade, acompanha o homem desde sua origem. Quando polia a pedra a fim de transformá-la em um utensílio mais eficaz, estava executando uma atividade de produção, as ferramentas e os utensílios eram utilizados exclusivamente por quem os produzia, ou seja, inexistia comércio, mesmo que de troca ou escambo.

Com o passar do tempo, surgiram os primeiros artesãos, extremamente habilidosos na produção de certos bens, e passaram a produzi-los conforme solicitação e especificações apresentadas por terceiros, iniciando a primeira forma de produção organizada, uma vez que os artesãos estabeleciam prazos de entrega, conseqüentemente classificando prioridades, atendiam especificações prefixadas e determinavam preços para suas encomendas (MARTINS; LAUGENI, 2012).

Hoje em dia ocorrem movimentos crescentes de reconhecimento do papel da manufatura, para atingir os objetivos estratégicos da organização, e por isso, o setor produtivo vem ganhando o seu devido espaço. Assim, Slack; Chambers; Johnston (2009, p.4), afirma que “a Administração da Produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços”.

A partir disso, Slack; Chambers; Johnston (2009) complementam que em teoria, a Administração da Produção é a mesma para qualquer tamanho de organização, mas na prática, administrar a produção em organizações de pequeno e médio porte, podem ser encontrados diferentes tipos de problemas. As empresas grandes podem ter recursos para destinar os profissionais para 15 tarefas especializadas, o que não ocorre com empresas menores, significando que as pessoas podem ter que executar diferentes trabalhos, conforme for à necessidade. Essa estrutura informal permite a empresa reagir mais prontamente conforme surgem às oportunidades ou problemas. Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões de Administração da Produção que as empresas grandes, mas elas podem ter ainda mais dificuldade em separar as questões da massa de outras questões da organização. Todas as atividades da Administração da Produção contribuem significativamente para o sucesso de qualquer que seja a organização, utilizando cada um de seus recursos de forma eficaz para produzir bens e serviços, deixando o consumidor sempre satisfeito. Mas para que se possa atingir isso, é preciso ser criativo, inovador e vigoroso ao aprimorar seus processos, produtos e serviços. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON 2009).



### 3 METODOLOGIA

Segundo Roesch (1999), a metodologia tem como objetivo, em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, indicar qual o caminho será seguido na sua elaboração. Nela se descreve quais tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados serão utilizados no estudo em questão, definindo como este será realizado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, porque conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 128) a pesquisa qualitativa significa que “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”, e nesse estudo serão feitas observações na sorveteria a fim de identificar possíveis fenômenos no andamento dos processos e na estrutura organizacional. Em complemento, Lakatos e Marconi (2011), afirmam que a pesquisa qualitativa, visa a percepção da realidade, os dados coletados são provenientes de observação, aonde o pesquisado interpreta, investiga e sistematiza o conhecimento do caso analisado para compreender o seu contexto.

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa tem por objetivo responder questões específicas com um grau de realidade que não é possível de ser quantificada, ela trabalha com um espaço mais aprofundado das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à instrumentalização das variáveis, de acordo com as afirmações acima, podemos caracterizar a abordagem dessa pesquisa como qualitativa, uma vez 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.

De acordo com Vergara (2013), uma pesquisa pode ser classificada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, porque, segundo Gil (2009), a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e a observação sistemática identifica a pesquisa descritiva, pois descreve as peculiaridades de determinada situação ou problema, nesse caso a estrutura operacional e organizacional da sorveteria.

Quanto aos meios de investigação utilizados nesse trabalho, são classificados como pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa de campo objetiva investigar informações e/ou conhecimentos sobre um problema, sendo uma investigação realizada no local do fenômeno estudado (VERGARA, 2013), neste caso a sorveteria Verão. A autora ainda define estudo de caso como sendo um circunscrito a uma ou poucas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, utiliza métodos diferenciados de coleta de dados. Na visão de Roesch (2012) o estudo de caso é um processo de pesquisa que permite os pesquisados a conhecer inúmeras variáveis de um fenômeno, de maneira aprofundada com a finalidade de relacionar seus processos.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise dessa pesquisa é a Sorveteria Verão situada na Rua dos Esportes, 170, no centro da cidade de Quilombo/SC, que dispõe de duas pessoas em seu quadro de pessoal sendo os dois sócios. No cadastro nacional de pessoa jurídica a principal atividade é a fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis, como atividade secundária comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns) e bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas. A natureza jurídica se descreve por empresário individual (Micro Empreendedor) e optante pelo regime simples nacional.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa foram adotadas as seguintes técnicas de levantamento dos dados: entrevista não estruturada, pesquisa documental e observação pessoal.

A entrevista foi realizada no ambiente da empresa com Rovane, sócia da empresa. Quanto à pesquisa documental, foi realizada através de livros e internet. As observações foram feitas durante um mês, uma vez por semana, nas segundas-feiras.

De acordo com 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. Sendo assim os dados primários foram obtidos através de entrevista não estruturada de forma a compreender a estrutura organizacional e dos processos e identificar as falhas.

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

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em relação à observação, a mesma foi importante para esclarecer e identificar questões que não serão pontuadas na entrevista ou que venham a ficar ocultas, além de que facilita a compreensão do processo, sendo possível diagnosticar gargalos existentes no mesmo.

Para os dados secundários foi utilizada a pesquisa bibliográfica vista na fundamentação teórica desse estudo, que após a coleta de dados, permitirá analisá-los e propor novos cenários a fim de atender os objetivos propostos.

O objetivo da coleta de dados foi encontrar parâmetros que possibilitaram ao pesquisador entender e identificar a estrutura organizacional e operacional da empresa.

## 4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a estrutura organizacional e operacional e propor melhoria estrutural e operacional para uma sorveteria localizada no município de Quilombo. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, porém com uma grande clientela na cidade e municípios vizinhos, foi necessário coletar diversas informações com o acompanhamento da rotina e entrevista com os proprietários para diagnosticar a real situação da empresa e após propor melhoria.

### 4.1 A EMPRESA

A empresa Sorvetes Verão foi fundada em 2002 na cidade de Chapecó, localizada no Oeste de Santa Catarina, fundada por um casal, sócios até hoje. A ideia surgiu da necessidade de obtenção de renda e motivado pelo baixo investimento necessário naquele tempo, visto a oportunidade, tinham muitos amigos e vizinhos que eram seus clientes em um antigo bar de propriedade do casal.

No início de suas atividades a empresa fabricava e comercializava sorvetes na cidade de Chapecó, no Bairro Santo Antônio. Após 6 anos, surgiu a oportunidade de mudança para quilombo, que além da oportunidade de expansão, era perto da família e a cidade onde os sócios nasceram.

Atualmente, a empresa é localizada na Rua dos Esportes, nº 170, Centro de Quilombo, fabrica e comercializa, sorvetes em caixas de 5 e 10 litros, potes de 1 e 2 litros, moreninha, picolé de creme e frutas, skimó, brigadeiro e tentação, atendendo as regiões de Quilombo e arredores, Coronel-freitas e Chapecó.

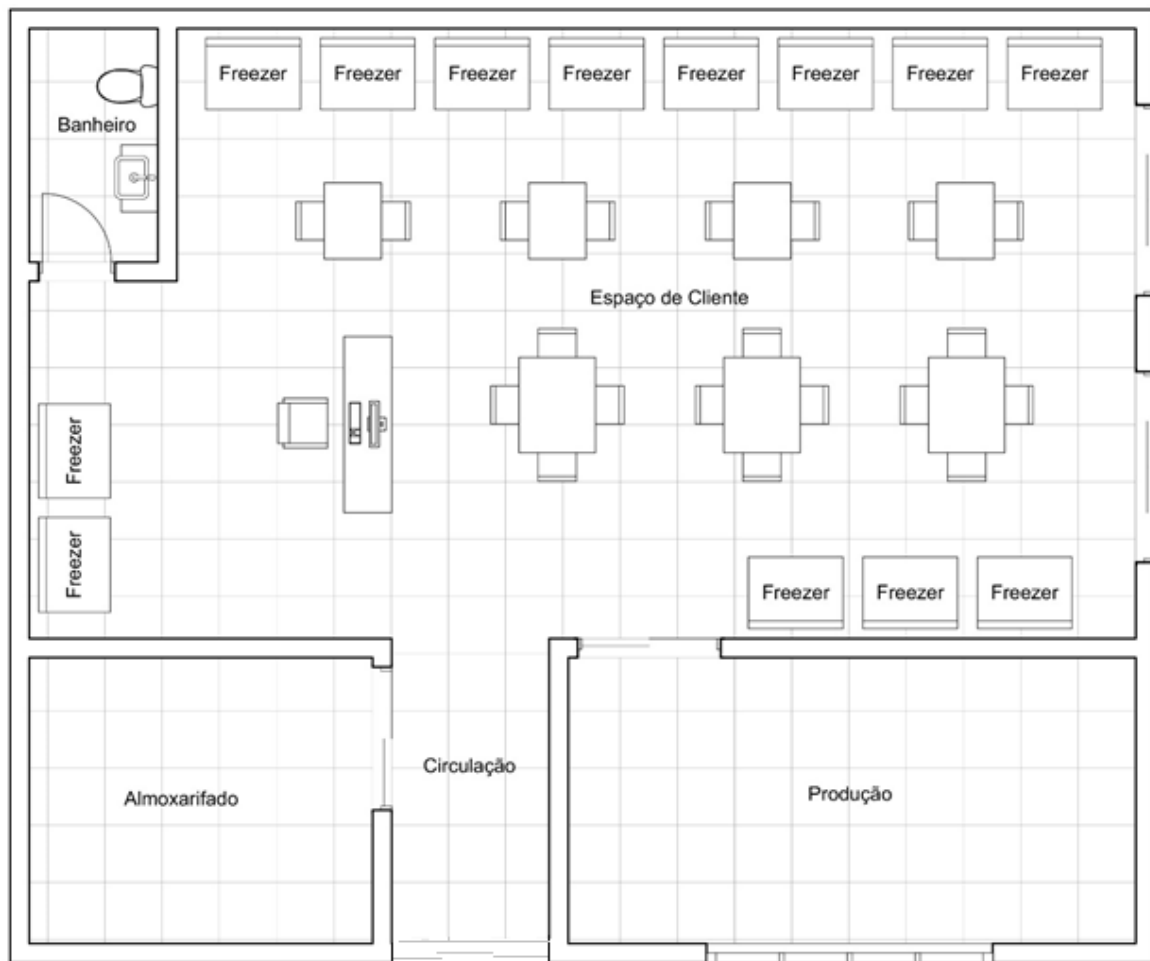
Apesar de ser uma empresa com grande experiência na área de atuação, a estrutura organizacional e as práticas adotadas não acompanharam a evolução da mesma, o estudo em questão permitiu a empresa reconhecer suas fragilidades e possibilitou um estudo da reestruturação necessária para facilitar seus processos e auxiliar na gestão do negócio.

## 4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

A preocupação inicial de um gestor é saber se sua empresa está sendo gerida de maneira correta, para que possibilite gerar bons resultados e manter-se competitiva no mercado. Um passo inicial para que ocorra um processo de mudança, é conhecer de maneira aprofundada as atividades que a mesma exerce. Sendo assim, elaborou-se um diagnóstico analisando a atual situação da empresa, com ênfase nas áreas de recursos humanos, materiais, marketing, finanças e de produção.

### 4.2.1 *Layout atual*

A empresa possui um espaço de aproximadamente 120 m<sup>2</sup>, que são divididos em: uma sala para estoque, uma sala de produção, armazenagem e local para os clientes, e um banheiro, conforme mostrado na Figura 8. A empresa possui acessibilidade, ponto fundamental nos dias de hoje. Os ambientes, segundo os proprietários não estão adequados para a capacidade produtiva atual, pois o mesmo foi organizado à bastante tempo. A Figura 8 mostra o *layout* atual:

Figura 8 *Layout atual*

Fonte: a autora, 2019.

#### 4.2.2 Estrutura Geral

A empresa em estudo não possui estruturação e desenvolvimento de processos adequados para atender sua demanda, uma vez que sua estrutura, seu layout, suas atividades e decisões não são planejadas, o que gera instabilidade e risco para a organização.

A empresa não possui um organograma para identificação de seus órgãos, funções e níveis hierárquicos, e também não possui um funcionograma que detalhe as atividades. A execução das tarefas acontece de maneira pouco organizada, uma vez que não estão definidas as funções e atribuições de cada um. A empresa não tem uma divisão de responsabilidades, ambos os sócios são responsáveis pela produção, pela área administrativa e pelas vendas. Decorrente disso acabam sendo gerados vários desencontros de informações, o que acarreta em muitas vezes o esquecimento de algum pedido, o acúmulo de funções na área da produção

e a desorganização dos demais ambientes da empresa, ocorrendo uma sobrecarga aos sócios proprietários.

Além disso, pelo fato do ambiente ser um ponto importante para a concretização da venda, ele serve principalmente para a armazenagem dos insumos e do estoque final, que são produzidos em grande quantidade e armazenados por um período de tempo de aproximadamente 180 dias, com isso a necessidade de adequar o layout a essas especificações.

#### **4.2.3 Estrutura de Pessoal**

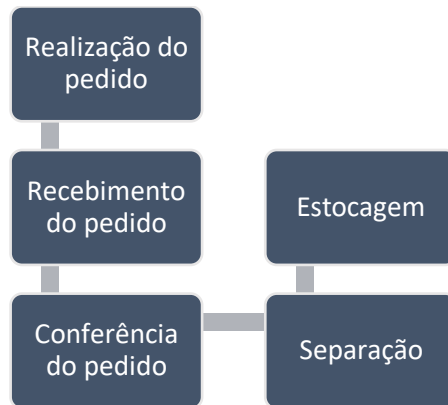
O quadro de funcionários da Sorveteria Verão é composto pelos dois sócios, a empresa não possui um departamento exclusivo para assuntos relacionados a recursos humanos e gestão de pessoas. Aceita currículos e guarda para uma eventual futura contratação. Apenas um dos sócios tem registro, folha de pagamento e um pró-labore definido, o que prejudica a empresa a analisar suas contas, pelo fato do outro sócio não possuir nenhum valor fixado para seu pró-labore e que seu trabalho tem custo para a empresa. Também há questões como, por exemplo, contribuição de INSS para uma futura aposentadoria, que não são proporcionados pelo fato de não haver o registro do pró-labore e folha de pagamento.

#### **4.2.4 Estrutura de Materiais**

A empresa faz aquisição de insumos para produção a cada 15 dias, porém não tem um controle rigoroso e nem estoque mínimo necessário. Os insumos são comprados em Chapecó, por isso quando surgem eventualidades de falta de materiais gera transtornos e atrasos na produção. Apenas o leite *in natura* é adquirido três vezes por semana de um laticínio da própria cidade.

A seguir na Figura 9 é demonstrado o fluxo de compras da empresa:

Figura 9 Fluxo de Compra de Materiais



Fonte: a autora, 2019.

De acordo com o sócio proprietário as compras são realizadas com base na experiência adquirida e a pesquisa de preços não é feita entre os concorrentes, apenas entre produtos similares no mesmo distribuidor.

O ambiente onde são armazenados os produtos é pequeno, pouco ventilado e não há identificação do local de cada produto, conforme mostram as Figuras 10 e 11:

Figura 10 Almojarifado



Fonte: a autora, 2019.



Figura 11 Almoxarifado



Fonte: a autora, 2019.

Esta situação pode sofrer melhorias, pois é uma área que merece bastante atenção e necessidade de práticas condizentes com a administração de materiais, pois impacta consideravelmente nas finanças da empresa.

#### **4.2.5 Estrutura de Marketing**

A empresa não possui uma orientação para o marketing, suas ações de marketing são quase inexistentes.

Um dos conceitos mais famosos, criado por McCarthy, e bastante divulgado por Philip Kotler, os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção), também conhecido como Mix de Marketing, são fundamentais no planejamento de marketing da empresa. Assim, quanto ao produto, a empresa preza pela qualidade, porém no quesito visual faltam aspectos que adicionam valor agregado, como por exemplo, em alguns produtos não tem identificação visual da marca, sobre o variável preço a empresa tem como base o preço praticado pelos concorrentes, além de claro, o seu custo de produção e também levam em consideração os vários de atuação mercado, considera um preço competitivo, porém que não permite uma grande margem. No fator praça a empresa é conhecida no mercado e na região por ser uma empresa familiar e que já atua no mercado a mais de 17 anos. Por fim sobre a variável promoção a empresa é conhecida através do popular boca a boca, onde os próprios clientes divulgam o produto pela experiência que já tiveram com o mesmo, além de chamadas em rádios locais. A empresa possui um Instagram, porém o mesmo não é atualizado e acabou sendo esquecido pelos proprietários, pecando pela falta de retorno na ferramenta que por muitas vezes é uma forma do cliente conhecer o produto, tirar suas duvidas e até mesmo dar sugestões sobre o mesmo.

#### **4.2.6 Estrutura de Finanças**

Através da visita e conversa com os gestores, pode-se obter resultados sobre a situação financeira da empresa.

As entradas e saídas de caixa não são registradas, assim como não existe separação de valores entre a empresa e os sócios. Cada vez que o sócio sai para fazer vendas é contabilizado o valor ao fim do dia. Os valores gastos com a compra da matéria prima são contabilizados a cada pedido.

Não são utilizadas planilhas financeiras que possam controlar qualquer resultado, minimizar a possibilidade de impactos causados por imprevistos e fazer projeções de investimentos futuros, assim a empresa se torna vulnerável financeiramente, e o risco de não se manter no mercado aumenta.

Conforme os sócios relataram, seria de grande valia saber quais suas despesas no mês para então fazer um comparativo se o preço do produto supre as despesas e gera retorno.

A curto prazo a empresa está se mantendo mesmo sem saber o valor real de suas receitas e despesas, o que preocupa, uma vez que a longo prazo, a empresa tem financiamentos pela compra do imóvel, atual sede, e investimentos em energia sustentável,

que trará retorno a longo prazo. Com isso, não há uma projeção de caixa para formar o montante a ser pago nas datas pré-determinadas do vencimento dos financiamentos.

A grande dificuldade da empresa é fazer anotações precisas, calcular prazo médio de pagamento de insumos e de recebimento de receitas, calcular inadimplências, mensurar seus gastos, separar o que é da empresa e o que é dos gestores.

#### **4.2.7 Estrutura de Produção**

O processo produtivo dos produtos da Sorveteria Verão é composto por diversas etapas, desde a pesquisa para identificar os fornecedores da matéria prima, até a comercialização aos consumidores finais. Quanto aos processos produtivos a empresa não possui fluxos definidos, nem as atividades desenvolvidas por cada setor, porém as atividades produtivas acontecem diariamente não havendo grandes problemas quanto à produção.

Para que a realização dos processos siga um padrão é necessário que um funcionograma que descreva as atividades de cada setor e o responsável e também o desenvolvimento dos fluxos dos processos produtivos juntamente com um cronograma de atividades para que não haja problemas como a parada da produção por falta de material, excesso de produto acabado em estoque entre outros. Com isso é possível conhecer o padrão de execução de cada processo, padrão esse que influencia diretamente na qualidade do produto e na eficiência da realização dos processos.

### **4.3 PROPOSTA DE MELHORIA**

Após diagnosticar a situação atual da empresa, são analisados os dados obtidos para poder criar estratégias e ações para guiar a empresa a se reestruturar internamente e quais os caminhos a seguir.

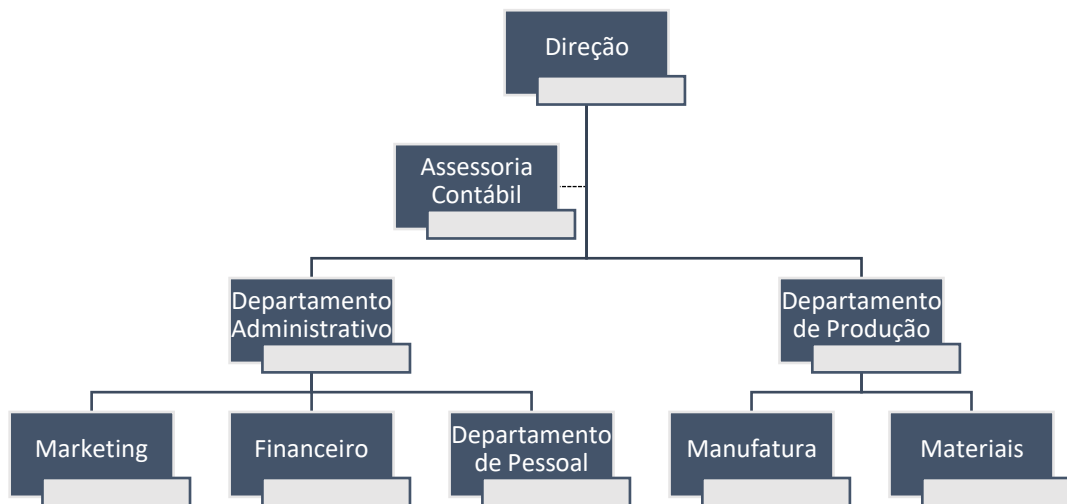
#### **4.3.1 Estrutura Geral**

Através da análise do estudo, a empresa precisa ser reestruturada internamente para oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades e dos processos, haja vista que assim como inúmeras empresas do setor e da região, iniciaram suas atividades sem qualquer tipo de planejamento,

A estrutura da empresa foi desenhada segundo uma estrutura formal, assim sugere-se a inclusão de um organograma que especifique seus órgãos, níveis hierárquicos e as relações formais entre eles. O modelo de organograma sugerido para a empresa é o funcional (B), que de acordo com Araújo (2011), 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.

Sendo assim, sugere-se um modelo de organograma para a organização como pode ser observado na Figura 12:

Figura 12 Organograma da Empresa Sorveteria Verão



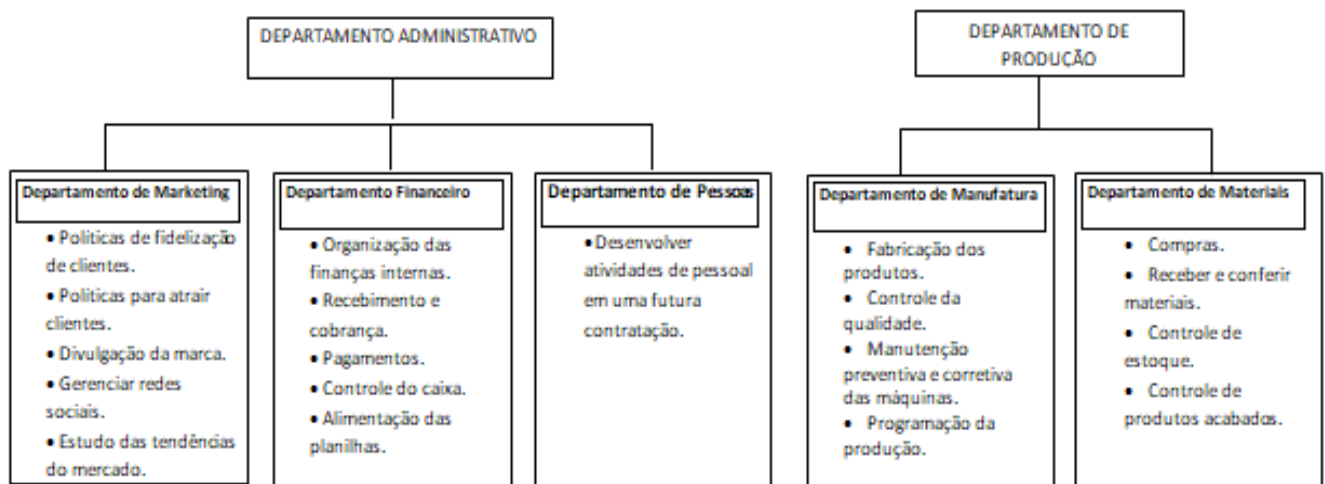
Fonte: a autora, 2019.

O modelo sugerido para a empresa é estruturado de forma horizontal onde os dois departamentos são subordinados a direção que será composta pelos dois sócios, considerando assim uma forma de hierarquia centralizada. Sugere-se que um dos sócios seja responsável pelo departamento administrativo que comporta as ações realizadas pelos órgãos Marketing, Financeiro e Departamento de pessoal, enquanto o outro pelo departamento de Produção que responde pelos serviços de Manufatura e Materiais, a empresa ainda possui uma assessoria contábil terceirizada, que auxilia a empresa em inúmeras atividades sendo considerada uma linha *staff*.

Com o organograma definido, demonstrando os departamentos da empresa, é fundamental que cada um tenha conhecimento de quais as principais funções, decorrente disso

desenvolveu-se um funcionograma para detalhamento das atividades a serem desenvolvidas, conforme demonstra a figura 13:

Figura 13 Funcionograma da Empresa Sorvetes Verão



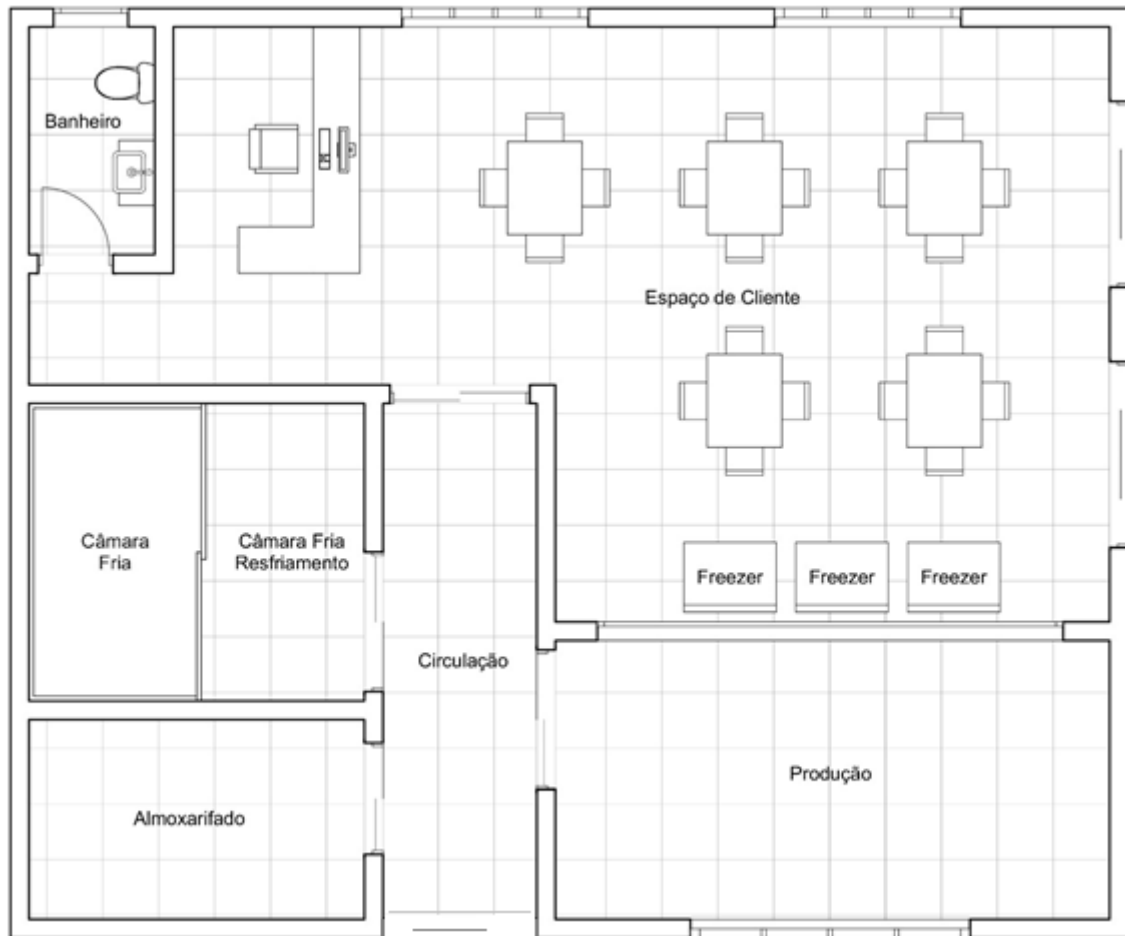
Fonte: a autora, 2019.

O Funcionograma é um importante instrumento de análise e decisão envolvendo organização e racionalização do trabalho, capaz de avaliar o desempenho e a produtividade além de mapear as habilidades. Com a estruturação do organograma, suas partes departamentalizadas e com o funcionograma indicando o que cada departamento é responsável, o diretor terá maiores possibilidades de analisar suas tomadas de decisões, utilizando cada pessoa com suas habilidades adequadas às funções e atribuições.

Ainda o funcionograma fornece informações conclusivas, úteis a outras ferramentas administrativas relacionadas a organização/desempenho que irão auxiliar em um futuro crescimento da empresa e em possíveis contratações, pois permite observar as principais atividades desempenhadas em cada setor.

#### 4.3.2 Layout Proposto

Como melhoria na parte estrutural da empresa, sugere-se uma melhor divisão dos espaços conforme a Figura 14:

Figura 14 *Layout* Proposto

Fonte: a autora, 2019.

As principais mudanças no layout foram a alteração do ambiente para o cliente permanecer no estabelecimento enquanto consome os produtos, solucionando o problema de espaço que era pequeno e pouco aconchegante pela má disposição das mesas e freezers e pouca ventilação e visão externa. Com o novo layout o espaço para os clientes foi modificado, criando um ambiente arejado e aconchegante com a nova disposição das mesas e a retirada dos freezers do ambiente, além da mudança de lugar do caixa que facilita o atendimento ao cliente.

Outra mudança bastante significativa foi a criação de um ambiente isolado para produção, almojarifado e câmara fria, com passagem para circular nos três ambientes sem adentrar no espaço do cliente. Os ambientes de produção e de almojarifado foram ampliados para melhorar a disposição das máquinas e dos materiais, e a câmara fria resolverá o problema da distribuição dos freezers e ainda visando um aumento da produção permitirá um armazenamento maior de produtos acabados e a diminuição do consumo de energia elétrica.

As mudanças propostas facilitarão o desempenho das funções do dia a dia e ainda promoverá maior comodidade para os clientes.

O novo layout auxiliará também na acessibilidade, haja vista que é um atributo essencial do ambiente que garante a melhoria da qualidade de vida das pessoas e deve estar presente nos serviços e instalações abertos ao público ou de uso público.

#### **4.3.3 Estrutura de Pessoal**

Para pequenas empresas, como é o caso da Sorveteria Verão, não se faz necessário à contratação de uma pessoa apenas para o departamento de pessoal.

A principal mudança que deve ocorrer em relação à área de recursos humanos é a definição do pró-labore. O mesmo pode ser definido com base no mercado, segundo o CBO 8483-25 e de acordo com o faturamento média da empresa, considerando assim então o valor de R\$ 1500,00 por sócio.

Caso a empresa pense em expandir seu negócio e desejar contratar um funcionário, o valor a ser desembolsado, também segundo o CBO 848325, enquadrando-se no critério de sorveteiro júnior é em média R\$ 1250,00.

Para as questões referentes ao pró-labore o escritório de contabilidade é responsável, porém, considerando um futuro crescimento da empresa, optou-se por manter o departamento de pessoal no organograma.

#### **4.3.4 Estrutura de Materiais**

Com a entrevista, a visita ao local e o acompanhamento das atividades, observou-se que a empresa não utiliza controles de estoques para a gestão deste setor e com isso gera gastos desnecessários muitas vezes por acumular mais produto do que o necessário para produção. Com isso, sugere-se que a empresa adote o uso de tabelas de estoque mínimo das embalagens, rótulos e demais materiais estocáveis, conforme modelo demonstrado a seguir na Figura 15:

Figura 15 Modelo de planilha Estoque Mínimo

CONTROLE DE ESTOQUE				
ITEM				
Data	Entrada	Saída	Saldo Estoque	Estoque mínimo

Fonte: a autora, 2019.

A inclusão dos dados na tabela diariamente trará benefícios para a empresa como, por exemplo, não ficar sem produzir um determinado produto por falta de estoque, cumprir a rotina programada de produção, local de armazenamento do estoque ocupado de maneira equilibrada e evita compras urgentes que são geralmente mais caras.

A empresa deve também, organizar o atual local de estoques, identificando as prateleiras com etiquetas para facilitar a procura do material, além de adotar um método de controle, como por exemplo, Primeiro que Entra, Primeiro que Sai (PEPS), para evitar o envelhecimento e vencimento do material e assim diminuir perdas.

#### 4.3.5 Estrutura de Finanças

Esta área da empresa apresenta deficiências notáveis ao passo que não há certeza dos custos de produção e demais despesas, além disso, confunde-se a administração das finanças do negócio com a gestão de recursos pessoais do empresário.

Através do presente estudo pode-se notar a dificuldade da empresa em adotar controles financeiros eficazes, mesmo sabendo que a todo o momento há entradas e saídas no caixa. 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 suas vendas, conforme quadro 2:



Quadro 2 Movimento Diário de Caixa

Movimento Diário de Caixa					
			Data:		
CAIXA			CONTA BANCÁRIA		
Saldo Anterior	R\$ 150,00		Saldo Anterior		
Entradas	R\$ 200,00		Entradas		
Saídas		R\$ 100,00	Saídas		
Saldo Atual		R\$ 250,00	Saldo Atual		
Somatório	R\$ 350,00	R\$ 350,00	Somatório		
			<b>SALDO DO DIA:</b>		
Especificações entradas/saídas					
CAIXA			CONTA BANCÁRIA		
Descrição	Entradas	Saídas	Descrição	Entradas	Saídas
Venda Picolé	R\$ 50,00		Depósito	R\$ 400,00	
Contas pagas		R\$ 250,00	Desconto duplicatas		R\$ 300,00

Fonte: a autora, 2019.

É a partir dessa tabela que a empresa começará a conhecer a situação financeira da empresa. Essa tabela também permitirá saber os gostos dos clientes, para uma posterior análise de padrão de consumo.

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 a seus investimentos e quitação de suas obrigações.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresentada no quadro 3 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 produção e após o lucro bruto será deduzidas as despesas operacionais e terá o resultado líquido do exercício:

Quadro 3 Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
Período	MÊS 01	MÊS 02	[...]	MÊS 11	MÊS 12
<b>RECEITA BRUTA</b>					
(-) IMPOSTOS					
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>					
(-) CPV					
Matéria Prima					
Energia/luz/água/internet					
Fornecedores					
Despes com parcela do imóvel					
<b>LUCRO BRUTO</b>					
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>					
Despesas com vendas					
Despesas bancárias					
Pró-labore					
<b>Despesas administrativas</b>					
Honorário contador					
Depreciação					
Outras despesas administrativas					
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>					

Fonte: a autora, 2019.

Da mesma forma sugere-se um Demonstrativo de Fluxo de Caixa, aplicada às necessidades da empresa conforme Quadro 4:

Quadro 4 Demonstração do Fluxo do Caixa

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DO CAIXA					
Período	MÊS 01	MÊS 02	[...]	MÊS 11	MÊS 12
<b>SALDO INICIAL</b>					
Recebimento de Clientes					
<b>TOTAL DE RECEBIMENTOS</b>					
(-) Pagamentos de impostos sobre vendas					
(-) Despesa com parcela de financiamento					
(-) Energia/luz/água/internet					
(-) Pagamento de despesas bancárias					
(-) Pagamento Pró-labore					
(-) Outras Despesas administrativas					
(-) Pagamento Fornecedores					
(-) Honorário contador					
(-) Depreciação					
<b>TOTAL DE PAGAMENTOS</b>					
<b>SALDO FINAL DE CAIXA</b>					

Fonte: a autora, 2019.

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 5:

Quadro 5 Controle de contas a pagar

CONTROLES DE CONTAS A PAGAR		
Data de vencimento	Discriminação	Valor a pagar

Fonte: a autora, 2019.

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

#### 4.3.6 Estrutura de Marketing

É responsável pela estrutura de marketing o departamento administrativo da empresa em estudo. No sentido de contemplar o mix de marketing, o produto é algo que satisfaz necessidades e desejos do cliente. Qualquer produto é formado por um conjunto de atributos ou características técnicas, articulado pela empresa que o produz/vende, geram benefícios e sacrifícios para os que o adquirem e consomem, assim gerando valor (URDAN; URDAN 2013).

Sendo assim, sugere-se para a empresa através da realização da matriz bcg, analisar seus produtos, como uma forma a agregar valor e adquirir vantagem competitiva. A empresa preza muito a qualidade do produto, dessa forma sugere-se que seja feita uma pesquisa de fornecedores e armazenada em bancos de dados para que possa ser usada em qualquer imprevisto que ocorra em relação a sua matéria prima, uma vez que é o principal diferencial do seu produto.

Quanto à diversificação do produto, a empresa está atenta às tendências do mercado, e sempre está lançando novos sabores, novas embalagens conforme necessidade dos clientes e imposição do mercado.

Outro componente é o preço de venda dos produtos. A definição do preço a ser praticado por um produto ou serviço constitui-se em etapa fundamental para o sucesso da organização. No marketing o preço não é simplesmente a quantidade de dinheiro gasto para adquirir um produto ou serviço, mas uma concepção mais elaborada do preço, associada ao conceito de valor percebido, preço é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto como tempo, energia e desgaste psicológico. (URDAN e URDAN, 2013). A empresa possui um preço competitivo e busca no seu diferencial a qualidade, outra forma de tornar-se competitiva em relação ao preço, é estabelecer diferentes formas de condições de pagamento, como cartão de crédito/débito.

Quanto ao componente praça, a área de atuação da empresa é a cidade de Quilombo e Chapecó, sugere-se que a empresa busque pontos de vendas para o seu produto em cidades vizinhas da região, alcançando assim um maior público, nesse sentido, os produtos podem ser comercializados em supermercados e padarias, com um freezer que identifique a marca. Encomendas também podem ser feitas através do telefone e presencialmente, sugere-se que a empresa disponibilize um número de whatsapp para facilitar o contato com os clientes.

No que se refere ao componente promoção, a empresa faz a divulgação de seus produtos através de rádio local. Como alternativa para maior visibilidade, recomenda-se que a empresa faça a adesivagem do veículo utilizado para as vendas e entregas dos pedidos. No que se refere a identidade visual da empresa, sugere-se que a empresa utilize uma logomarca, um modelo sugerido é o da figura 18, que facilita a identificação por parte dos clientes e cria uma identidade para a empresa.

Figura 16 Logomarca sugerida



Fonte: a autora, 2019.

Uma estratégia bastante utilizada e de grande importância é a divulgação através das redes sociais, como por exemplo, instagram e facebook, com postagens informativas, promoções, eventos do qual a empresa é parceira e divulgação de produtos. A empresa também pode estar realizando degustações nos locais de venda como forma de conquistar novos clientes.

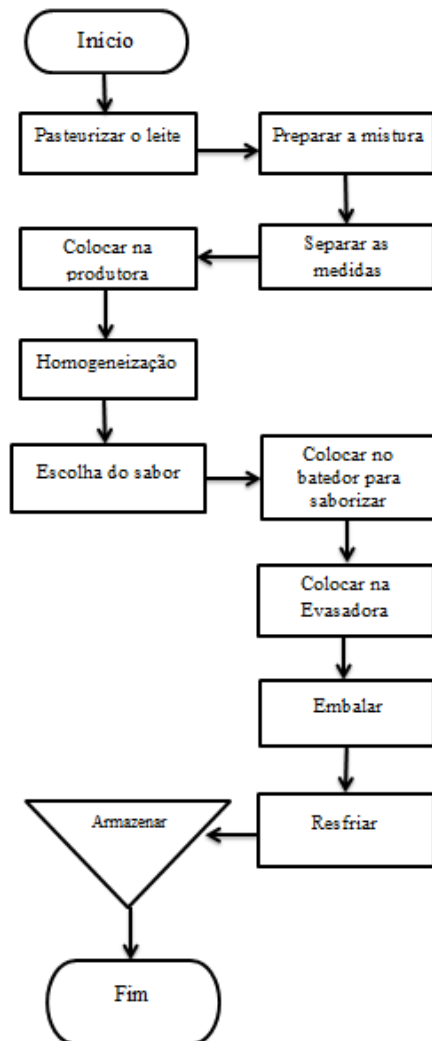
Os sócios proprietários devem a cada mês fazer uma reunião para avaliar o alcance de suas estratégias de marketing e sua eficiência, para assim poder ajustar e traçar novos objetivos.

#### **4.3.7 Estrutura de Produção**

Para a área de produção da empresa, foi desenvolvido o fluxo dos processos produtivos, que trarão o padrão necessário para garantia da qualidade.

Assim, o fluxo demonstrado na figura 17 mostra o processo de produção do sorvete e em sequência a figura 18, o processo de produção de picolés.

Figura 17 Fluxo de Produção de Sorvete



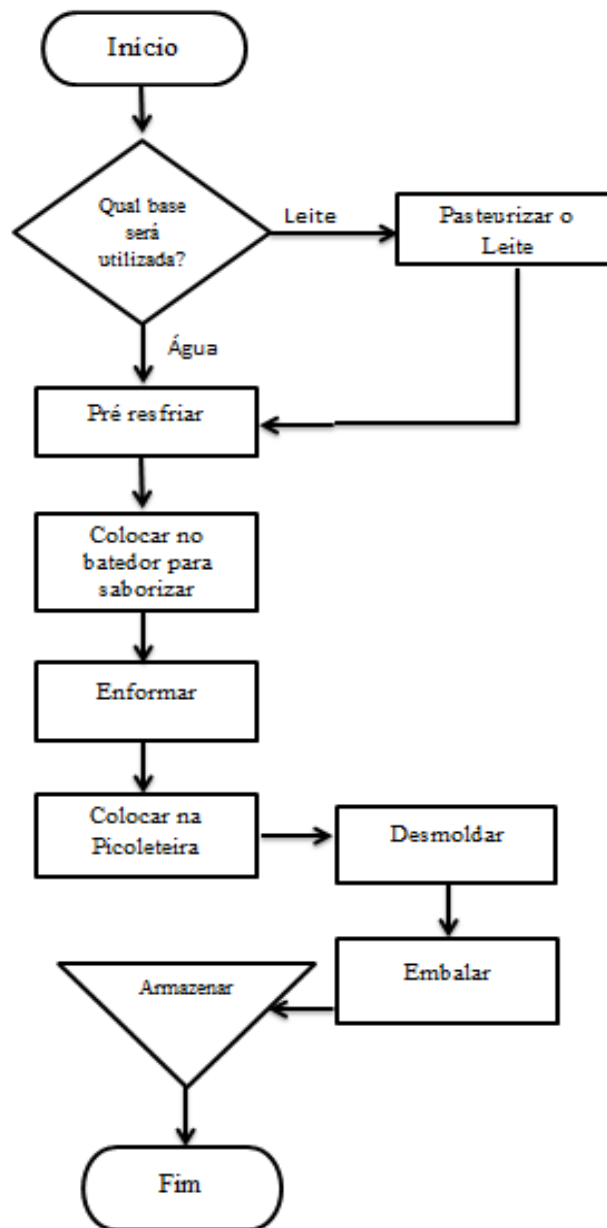
Fonte: a autora, 2019.

#### Etapas da Produção de Sorvete:

- I. **Pasteurizar o leite:** Consiste em um tratamento térmico que elimina os micro-organismos que podem causar doenças e reduz os micro-organismos que podem estragar o sorvete.
- II. **Preparar a mistura:** Consiste na criação de uma base doce e cremosa, à qual os aromas, as cores e outros ingredientes serão adicionados posteriormente.
- III. Separar a mistura: Separar as quantidades necessárias.
- IV. **Colocar na produtora:** Colocar mistura na máquina para processamento.

- V. **Homogeneização:** Consiste na quebra ou redução do tamanho dos glóbulos de gordura, tornando-os uniformes.
- VI. **Escolha do sabor:** Escolher o sabor que será produzido.
- VII. **Colocar no batedor para saborizar:** Processamento para dar sabor.
- VIII. **Colocar na evasadora:** Consiste em colocar na máquina evasadora para poder embalar.
- IX. **Embalar:** Embalar o produto.
- X. **Resfriar:** O processo de congelamento será o responsável por criar os menores cristais possíveis para o produto final, além de gerar ainda mais ar na mistura para obter um produto de grande qualidade, textura e cremosidade.
- XI. **Armazenar:** Armazenamento do produto final.

Figura 18 Fluxo de Produção de Picolé



Fonte: a autora, 2019.

Etapas da Produção de Picolé:

- I. **Qual base será utilizada?:** Processo de escolha da base, água ou leite.
- II. **Pasteurizar o leite:** Caso a base escolhida seja o leite, o processo consiste em um tratamento térmico que elimina os micro-organismos que podem causar doenças e reduz os micro-organismos que podem estragar o sorvete.



- III. **Pré-resfriar:** Consiste no pré-resfriamento da base para manter temperatura necessária para produção.
- IV. **Colocar no batedor para saborizar:** Processamento para dar sabor
- V. **Enformar:** Colocar a base na forma.
- VI. **Colocar na picoleteira:** Processamento do picolé.
- VII. **Desmoldar:** Tirar os picolés prontos do molde.
- VIII. **Embalar:** Embalar o produto
- IX. **Armazenar:** Armazenamento do produto final.

Após a definição do fluxo dos processos, faz-se necessário avalia-los, conforme Lucinda (2010), na gestão de processos ocorre um ciclo, que capta todas as fases de uma análise e da melhoria de um processo. Primeiramente, quem for analisar um processo precisa ter a visão global de todos os processos da organização, sendo que, nesta etapa inicial, o analista irá desenhar e documentar um conjunto dos processos organizacionais ou de um determinado setor. Em seguida, o responsável por esta análise irá identificar o(s) processo(s) a ser (em) melhorado(s). O terceiro passo é a análise atual do processo a ser melhorado, cujo objetivo é compreender o funcionamento detalhado do processo e suas particularidades. É necessário conhecer o funcionamento do processo para que possa ser melhorado, sendo que o fluxograma é uma boa ferramenta de análise.

Ainda de acordo com o autor, em um quarto momento, o gestor irá identificar oportunidades de melhoria no processo atual. A seguir irá redesenhar o processo e documentá-lo. Na etapa seguinte, implantará o processo melhorado ou totalmente modificado ou até mesmo um novo processo. Por fim, o gestor realizará um acompanhamento, um controle, do novo processo.

Com uma possível redefinição dos processos, novo equipamento de estocagem, a empresa deverá organizar um cronograma de produção, visando os pedidos já existentes e a perspectiva de venda, considerando datas comemorativas, feriados e eventos na cidade, além de adotar um estoque mínimo de produto acabado para atender sua demanda.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado na empresa Sorvetes Verão, na cidade de Quilombo – SC, e procurou abordar importantes questões relacionadas à reestruturação organizacional com métodos voltados à organização de uma pequena empresa. Procurou-se trazer de forma objetiva a exposição dos temas, assim como a proposta apresentada, considerando a importância e aplicabilidade para a empresa.

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

Após os dados coletados, eles foram transcritos os quais demonstraram os principais problemas da estrutura interna naquele momento. Posteriormente a essa análise foram sugeridas medidas que podem auxiliar a organização a minimizar ou resolver os problemas e criar maneiras eficazes de solução.

Para que o objetivo geral “avaliar a estrutura organizacional e operacional e propor melhoria” fosse alcançado, desenvolveram-se cinco objetivos específicos de pesquisa onde foram discutidos e avaliados.

O primeiro deles foi realizar análise e diagnóstico da situação atual da empresa onde mostrou uma estrutura interna defasada que impossibilitava o desenvolvimento da empresa.

O segundo objetivo era elaborar um organograma e um funcionograma, os quais foram desenvolvidos e adequados às necessidades apresentadas pela empresa. Como se trata de uma empresa pequena, onde apenas os dois sócios trabalham, no organograma optou-se por departamentalizar sua estrutura em dois grandes departamentos e seus órgãos subordinados, podendo distribuir as atividades e funções conforme indicação do funcionograma. Em relação à estrutura operacional, foram elaborados os fluxos dos processos produtivos que auxiliarão a empresa na gestão da qualidade e na padronização dos processos, atendendo assim o terceiro objetivo.

O quarto objetivo de melhorar o layout, onde foram apresentadas mudanças significativas que auxiliarão a empresa na organização do estoque de matéria prima e principalmente no estoque de produtos acabados, além de possibilitar uma maior comodidade ao cliente.

Por fim o quinto e último objetivo de propor melhorias gerais para a empresa em suas áreas de pessoal, materiais, marketing, finanças e produção e também na sua estrutura interna.

Sendo assim, o objetivo geral de avaliar a estrutura organizacional e operacional e propor melhorias para a empresa Sorvetes Verão foi alcançada. Por ser uma empresa de pequeno porte, atuando no mercado a dezessete anos, suas vendas e seu crescimento são significativos, detendo uma grande fatia do mercado na cidade e região, assim recomenda-se aos sócios a efetiva aplicação das proposições e o acompanhamento dos resultados.

Como limitações encontradas para desenvolver este estudo, visto que é uma empresa pequena e que dispõe de apenas dois sócios e que os mesmos não tem conhecimento aprofundado em métodos de gerenciamento, não se pode subdividir em muitas partes e nem criar controles tão complexos e burocráticos.

Como sugestão para próximos estudos aplicados ao negócio, recomenda-se a realização de um planejamento estratégico que auxiliará a empresa a criar estratégias competitivas que permitirão buscar uma parcela maior do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, 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.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.
- BRUNORO, Livia Caetano; FILHO, Hélio Zanquetto. **Grau de utilidade das ferramentas de gestão para as empresas de Alfredo Chaves-es-** X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Agosto 2014. Disponível em: <[www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14\\_0243.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg10/anais/T14_0243.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas racionais as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 8. ed. rev. e atual. Barueri, Sp: Manole, 2016.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.
- 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: 31 mar. 2019.
- GITMAN, Lawrence J.: **Princípios de administração financeira.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa. **Gestão financeira nas pequenas e médias empresas**. In BULGACOV, Sérgio. Manual de gestão empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCINDA, Marco A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARQUES, Silvio Romero Adjar. **Projeto de layout industrial no contexto just in time auxiliado por computador**. 1993. 187 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 4ª edição revisada e ampliada. Editora Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

ROSA, Gilson Pires da, et al. **A reorganização do layout como estratégia de otimização da produção**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 9, nº 2, abr-jun/2014, p. 139-154.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Tradução Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE: relatório Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas 2011-2020. Disponível em: [https://issuu.com/planomidia/docs/agenda\\_estrat\\_tiga\\_2011-2020](https://issuu.com/planomidia/docs/agenda_estrat_tiga_2011-2020) acesso em: 19 de setembro de 2018.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.