



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

**DENISE NAVARINI DA SILVA FLORES**

**PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO E VENDA DE ROUPAS ÍNTIMAS**

**CHAPECÓ**

**2020**

**DENISE NAVARINI DA SILVA FLORES**

**PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO E VENDA DE ROUPAS ÍNTIMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof.º Me. Emerson Moisés Labes.

**CHAPECÓ**

2020

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

Flores, Denise Navarini da Silva  
PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE  
CONFEÇÃO E VENDA DE ROUPAS ÍNTIMAS / Denise Navarini da  
Silva Flores. -- 2020.  
53 f.:il.

Orientador: Prof.º Me. Emerson Moisés Labes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2020.

1. Estrutura Organizacional. 2. Planejamento. 3.  
Controles. 4. Ferramentas administrativas. I. Labes,  
Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

DENISE NAVARINI DA SILVA FLORES

**PROPOSTA ORGANIZACIONAL PARA UMA PEQUENA INDÚSTRIA DE  
CONFECÇÃO E VENDA DE ROUPAS ÍNTIMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moises Labes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

17 / 12 / 2020.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Me Emerson Moises Labes



---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Alessandra Cassol



---

Prof.<sup>a</sup> Me. Ana Cláudia Lara

Em especial a Deus, meu esposo Jean, minha mãe Loreci,  
meus pais José e Maurilio (in memorian), e meus familiares  
por me apoiarem em cada momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida, pela minha saúde e por ter me dado sabedoria para chegar até aqui, agradeço também a toda minha família meus pais e irmã, por terem me ensinado valores, responsabilidades e principalmente por ter me incentivado a estudar, foram anos de estudo para que este dia tão esperado chegasse. Agradeço ao meu esposo Jean, por nunca ter me deixado desistir e por me apoiar sempre a seguir em frente.

Agradeço ao professor Me. Emerson Moisés Labes, pela sua atenção e paciência nas orientações, e pelos conhecimentos adquiridos. Agradeço a todos os demais professores, pelas vivencias, pelos ensinamentos, pelas risadas, juntamente com meus colegas.

E por fim agradeço a empresa, que abriu suas portas para me receber, e permitiu realizar o estudo, me auxiliando na coleta das informações para que ele se concretizasse.

Agradeço a todos de coração, muito obrigada!

“É importante ter metas, mas também é fundamental planejar cuidadosamente cada passo para atingi-las.” (Bernardino)

## RESUMO

A administração tem um papel fundamental nas organizações, tendo em vista sua importância na realização de planejamentos, organizações, direções e controles, ainda assim é através dela que serão realizados de forma adequada o uso das ferramentas e controles administrativos e financeiros. Este trabalho tem por objetivo realizar um estudo organizacional e propor melhorias na gestão e organização das rotinas administrativas de uma indústria de pequeno porte, estabelecida na cidade de Nova Itaberaba- SC.

Considerando o objetivo proposto, a presente pesquisa é aplicada, de abordagem qualitativa e, em termos de delineamento, caracteriza-se como um estudo de caso. Para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica e documental, utilizou-se a entrevista semiestruturada e a observação direta.

Através dos resultados foi possível desenvolver o diagnóstico e mapeamento dos setores administrativos, produção, estoque, vendas e financeiro. Dessa forma evidenciou-se a necessidade de uma reestruturação administrativa, a qual é proposta nesse estudo.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Planejamento. Controles. Ferramentas administrativas.



## **ABSTRACT**

Business Management plays a crucial role in organizations, given its importance in carrying out plans, organizations, directions, and controls, besides the adequate use of administrative and financial tools and controls which are properly carried out through business management. This work aimed at developing an organizational study to propose improvements in the management and organization of the administrative routines of a small industry, established in the city of Nova Itaberaba-SC.

Considering the proposed objective, the present research is applied, with a qualitative approach and, in terms of design, it is characterized as a case study. For data collection, in addition to bibliographic and documentary research, semi-structured interviews and direct observation were used.

Through the results it was possible to develop the diagnosis and mapping of the administrative, production, stock, sales and financial sectors. Thus, the need for administrative restructuring, which is proposed in this study, became evident.

**Keywords:** Business Management. Planning. Controls. Administrative Tools.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Processos ou função dos processos administrativos .....	17
Quadro 2 – Processos para fabricação de sutiã de bojo.....	31
Quadro 3- Processos para fabricação de calcinha fio duplo .....	32
Quadro 4- Tabela de comissões.....	34
Quadro 5- Plano de ação para o setor administrativo.....	36
Quadro 6- Plano de ação para setor de produção .....	37
Quadro 7- Plano de ação para setor de estoque .....	38
Quadro 8- Plano de ação para o setor de vendas .....	39
Quadro 9- Plano de ação para setor financeiro.....	40
Quadro 10 - Perfil do Entrevistado.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

OSM - Organização, Sistemas e Métodos

## **LISTA DE SIGLAS**

ABPMP Association of Business Process Management Professionals.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1	CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES .....	16
2.2	ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>20</b>
2.3	MODELAGEM DE PROCESSOS.....	20
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	21
2.5	PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS .....	22
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E TIPO DE PESQUISA .....	25
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DE PESQUISA .....	26
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	27
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	27
<b>4</b>	<b>ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>28</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DO CASO .....	28
4.2	DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS .....	29
<b>4.2.1</b>	<b>Setor Administrativo.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Setor de Produção .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Setor de Estoque .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Setor de Vendas .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Setor Financeiro .....</b>	<b>35</b>
4.3	PROPOSTA - PLANO DE AÇÃO.....	36
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas precisam estar preparadas para os desafios do mercado, sendo assim o apoio da administração é de fundamental importância, pois é, o “ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos das organizações bem como de seus membros” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 1). Mas para isso precisam exercer algumas atividades administrativas como “planejamento, organização, provimento de cargos e vagas, coordenação, motivação, liderança e controle; obtenção de resultados eficazes por meio de outras pessoas pelo processo de delegação.” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p. 1). Ainda assim segundo Oliveira (2013 apud SILVA et al, 2016) utiliza, a organização, sistemas e métodos como uma função de suporte a todos os processos de uma empresa, pretendendo reduzir custos e tempos para a realização de atividades além de estruturar e organizar processos.

Mas para que a organização, sistemas e métodos seja eficiente em organizações é necessário realizar inicialmente um diagnóstico organizacional no qual adquire um conhecimento detalhado e analítico das condições da empresa, com o intuito de identificar os problemas, e por quais motivos estão ocorrendo, para que assim seja desenvolvido melhorias. (PREVÉ, MORITIZ; PEREIRA, 2010)

A partir disso torna-se necessário realizar a estrutura organizacional da empresa que, segundo Cury (2010), a estrutura é uma composição dos elementos característicos de uma organização, ou seja, é a forma pela qual estão integrados e se apresentam elementos que compõem a empresa. Ainda assim faz-se necessário realizar a modelagem dos processos existentes, sendo um conjunto de atividades envolvidas na formação e representação de processos do negócio sejam eles existentes ou propostos, tendo como finalidade criar uma representação do processo de forma ampla e precisa sobre seu funcionamento (ABPMP, 2013).

Consequentemente será necessário realizar uma mudança organizacional, visto que estabelece alterações internas relacionadas a valores, desejos e comportamento das pessoas, e mudanças externas pertinentes a processos, estratégias, práticas e técnicas. Desta forma, como cita o autor abaixo, com a mudança ocorre aprendizagem, pois a organização não realiza simplesmente algo de novo, ela constrói a capacidade de mudar regularmente. (LIMA; SAMPAIO; SIMÕES, 2005)

Destacamos a importância da administração em empresas, pois através do uso adequado das ferramentas administrativas, processos podem ser melhorados internamente, além de alcançar os objetivos e metas, as empresas tornam-se competitivas no mercado.

O estudo em questão tem como objetivo sugerir uma proposta organizacional, para melhorar a gestão e organização das rotinas administrativas em uma pequena indústria que atua na área de confecção e venda de roupa íntima. A empresa está localizada no interior da cidade de Nova Itaberaba no estado de Santa Catarina. E de acordo com o proprietário, a empresa iniciou suas atividades sem planejamento e tem apresentado dificuldades para realizar as rotinas administrativas e de gestão, pois o mesmo não possui formação profissional em administração de empresas. O proprietário entende a importância das práticas administrativas, e que este estudo pode auxiliar em importantes melhorias ao negócio.

A partir disso indaga-se: **Quais são as ações necessárias para melhorar o desempenho nas rotinas administrativas e processos em geral em uma pequena indústria de confecção e venda de roupas íntimas?**

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e específico deste trabalho está descrito a seguir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O Objetivo deste trabalho é realizar um estudo organizacional e propor um planejamento para melhorias na gestão e organização das rotinas administrativas de uma indústria de pequeno porte, estabelecida na cidade de Nova Itaberaba- SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Apresentar um diagnóstico nos setores da administração, produção, estoque, vendas e financeiro;
- Identificar através do mapeamento dos processos os principais problemas e entraves;
- Elaborar planos de ação com soluções para melhorar os processos da empresa;

### 1.1.3 Justificativa

A administração de uma empresa requer planejamento, organização, direção e controles, buscando ser mais competitiva no mercado em que atua, porém, as empresas de pequeno porte

muitas vezes não conseguem exercer tais atividades ou utilizar adequadamente ferramentas administrativas, para alcançar seus objetivos.

O presente estudo está focado em uma pequena indústria, onde seu propósito é confeccionar e vender roupas íntimas. A empresa está localizada no interior da cidade de Nova Itaberaba no estado de Santa Catarina. Nesse sentido o estudo pretende auxiliar a empresa, e fortalecer sua capacidade no entendimento da importância de planejar, organizar, dirigir e controlar seus processos de gestão por meio do uso de ferramentas administrativas que auxiliem na administração organizacional.

Este estudo poderá proporcionar maior esclarecimento do momento atual do negócio e revelar informações importantes das atividades, além de apontar erros e falhas em processos existentes na empresa. Ainda assim, este trabalho poderá proporcionar um conjunto de informações importantes, sobre o controle das atividades, identificar gargalos e proporcionar melhorias em processos. Assim poderá contribuir para a organização geral da empresa, melhorando seu método de trabalho e como consequência seu desempenho econômico.

Para o autor deste trabalho, este estudo foi uma oportunidade de aperfeiçoar seu aprendizado teórico obtido no decorrer do curso de administração, aplicado na prática, proporcionando conhecimentos e vivências essenciais para o sucesso, de um futuro administrador de empresa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica encontram-se o embasamento proporcionado pela literatura, a fim de sustentar a pesquisa. Os temas abordados são: Conceito da Administração e suas funções; Organização, sistemas e Métodos; Diagnóstico Organizacional; Estrutura Organizacional; Modelagem de Processos; Planos, Programas e Projetos.

### 2.1 CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

A palavra administração surgiu do latim *ad* (direção) e *minister* (obediência), e tem como significado aquele que realiza uma determinada função sob o gerenciamento de outra pessoa, ou ainda assim, prestar um serviço para outro (CHIAVENATO, 2003). A administração em empresas é fundamental, pois é através dela e das pessoas que as organizações obterão os resultados esperados. A “administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais”. (JACOBSEN, 2014, p. 23). Ainda assim “o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 6).

Visando proporcionar o crescimento da organização e de seus colaboradores, faz-se necessário a criação e implantação das funções administrativas de direção e processos que abrangem a organização por inteiro. A partir disso Barreto (2017, p.26), destaca que Fayol expôs sua teoria no Livro *Administration Industrielle et General*, publicado em 1916, dividiu as operações empresariais em seis atividades inter-relacionadas, denominadas Funções Administrativas:

- Técnica – Relacionada com a produção e fabricação de produtos, quando são evidenciadas a expertise da organização na elaboração dos itens;
- Comercial – Associada à compra de matéria-prima e venda de produtos;
- Financeira – Pertinente à procura, aquisição e gerência do capital;
- Segurança – Relacionada à proteção dos empregados e da propriedade;
- Contábil – Pertinente aos registros, balanços, custos, receitas e estatísticas;
- Administração – Associada à integração da cúpula com as outras cinco funções;

Além dos processos principais que são caracterizados como funções administrativas ou gerencias, existem outros que auxiliam a administração e que são importantes como o planejamento, organização, execução e controle (MAXIMIANO, 2000). Conforme quadro 1, pode ser observado com detalhamento a definição dos quatro principais processos que administração de uma empresa precisa realizar.

Quadro 1- Processos ou função dos processos administrativos

<b>PROCESSO OU FUNÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Processo de Planejamento</b>	Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
<b>Processo de Organização</b>	Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
<b>Processo de Direção</b>	Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
<b>Controle</b>	Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano 2000, página 27.

A administração utiliza ferramentas que auxiliam nos processos ou funções administrativas que conforme Halloran (1994 apud CASSANEGO, 2006, p. 25) descreve como uma sequência de “instrumentos básicos de gerenciamento: declaração de meta; análise de localização e mercado; estrutura da organização; plano financeiro; plano de marketing; estratégia de preços; plano de fluxo de caixa; plano de inventário e plano de recursos humanos.”

## 2.2 ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS

Com as exigências do mercado no decorrer dos anos, houve a necessidade das organizações se adequarem para se manterem competitivas, além de ter eficiência em sua administração. A partir disso destacamos a organização, sistemas e métodos de uma empresa como uma das áreas da administração que estabelece nas organizações um aconselhamento e introdução de novas maneiras de administrar o trabalho, além de propor novas estruturas para

a organização, partindo da finalidade de reduzir custos existentes sem causar problemas para estrutura social da empresa. (PREVÉ, 2006).

Entre as finalidades da OSM, consideradas por Oliveira et all (2011, p.2), destacam-se:

- Padronização de procedimentos e ferramentas;
- Eliminação de atividades desnecessárias;
- Otimização de processos e recursos;
- Redução de custos;
- Maximização de resultados;
- Racionalização na distribuição de tarefas;
- Elaboração de manuais e formulários;
- Melhor distribuição do espaço através da otimização do layout;

Ainda, segundo Cury (2010), a função de organização, sistemas e métodos é definida:

É uma das funções especializadas de administração e umas das principais responsáveis pela modelagem da empresa, envolvendo primeiramente, a institucionalização de uma infra - estrutura compatível com os propósitos do empreendimento e, complementarmente, a definição ou redefinição dos processos e métodos de trabalho, mecanizados ou não, indispensáveis a efetividade organizacional. (CURY, 2010, p. 122).

Pizza (2012 apud Silva; Silva 2016, p. 4) relata “que a OSM é uma área clássica da administração que lida com um conjunto de técnicas e tem como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações e suas funções”.

A Organização, Sistemas e Métodos, é uma atribuição do planejamento e da organização que melhora a construção da estrutura de recursos e fluxos de uma empresa, bem como estabelece seus planos de trabalho principalmente em relação aos procedimentos, rotinas e métodos utilizados. (ALVAREZ,1990 apud MARTINS, 2009)

Contudo, para que ocorra a organização, sistemas e métodos dentro da empresa, é necessário realizar um diagnóstico organizacional, para identificar possíveis falhas em processos, além de adequação com planejamentos de curto e longo prazo, melhorarias e padronização de processos.

### 2.2.1 Diagnóstico Organizacional

Levando em consideração a importância da organização, sistemas e métodos nas empresas, faz-se necessário que seja realizado um diagnóstico organizacional.

O diagnóstico tem sua relevância na verificação de informações a respeito da organização, age diretamente para apoiar as decisões. Sua principal função é levantar e identificar informações, além de ser uma ferramenta de coleta de dados. (FRANCISCO; NASCIMENTO, 2015)

Lacombe e Heilborn (2008) complementa:

Um diagnóstico empresarial é examinar a situação de uma empresa e determinar seus pontos fortes e fracos em relação a sua organização; sua capacidade gerencial. seu know-how técnico e tecnológico; sua capacidade de produção e distribuição; suas perspectivas mercadológicas e resultados e perspectivas econômico-financeiras; emitindo um parecer com conclusões sobre cada um desses aspectos e sugestões do que se deve fazer. (LACOMBE E HEILBORN, 2008, p. 168)

Na visão de Cavalcanti e Mello (1981 apud ESTRADA et al 2012), o diagnóstico pretende levantar as necessidades passadas, presentes ou futuras através de pesquisas internas, com a finalidade de descrever os problemas e propor uma solução. Compreende em coletar os dados e informações, descrição de pontos fortes e fracos e relato detalhado dos problemas através de uma análise aprofundada, com intuito de identificar as causas e definir possíveis ações de melhorias.

Para Carvalho e Costa (2013):

O diagnóstico organizacional apresenta os aspectos acadêmicos e da prática empresarial amplamente entrelaçados; uma vez que para se modificar a prática gerencial de determinada empresa, identificando pontos a serem melhorados e outros a serem enfatizados, premissa que se faz necessária é o entendimento acerca dos princípios de administração. (CARVALHO E COSTA, 2013, p. 4)

Além disso, Cury (2010) completa que o diagnóstico organizacional tem o objetivo de verificar os métodos e processos de trabalho, sendo diversos os modelos que permitem realizar esse processo de levantamento. Tavares (2010) destaca que são três as etapas do diagnóstico organizacional, a primeira etapa é realizar a identificação dos problemas, a segunda sua priorização e a terceira etapa é a identificação das causas e efeitos.

Desta forma o diagnóstico permite às empresas avaliar sua situação atual, além de auxiliar em decisões e na administração de mudanças. Após realizar o diagnóstico da organização é

necessário, realizar a estruturação organizacional da empresa, pois é uma maneira da organização manter a essência de seus objetivos.

### **2.2.2 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional de uma empresa é um componente muito importante para manter o foco nos objetivos da organização. Segundo Oliveira (2004) a estrutura organizacional é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e aplicação do plano organizacional em empresas, a estrutura é definida a partir dos objetivos e estratégias determinadas. A partir disso “uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos.” (ROBBINS, 2004, p. 171). Carreira (2009, p. 258) complementa que “é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais”.

Para Mintzberg (2009, p. 12) “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

Toda organização seja ela independentemente do porte, precisa ter uma estrutura organizacional que atenda às necessidades da empresa, auxiliando como uma ferramenta de controle para distribuição dos cargos, convivência interpessoal e do planejamento de metas e objetivos da organização.

## **2.3 MODELAGEM DE PROCESSOS**

A modelagem de processos é conhecida como o método pelo qual os processos do negócio são organizados e se tornam evidentes (GUERRINI, et al., 2014). Para Vernadat (1996 apud PEREIRA et al 2009, p. 2) “define modelagem de processos como sendo um conjunto de atividades a serem seguidas para criar um ou mais modelos com o propósito de representação, comunicação, análises, desenhos ou sínteses, tomada de decisão ou controle.” Sendo assim “cada modelo tem sua própria finalidade e cobre parte ou subconjunto da empresa e pode representar algum aspecto em detalhe da perspectiva dada” (SILVA, 2005 apud PEREIRA et al, 2009, p. 4).

Segundo ABPMP (2013, p. 21), a “modelagem de processos inclui um conjunto-chave de habilidades e técnicas que possibilitam às pessoas compreender, formalizar e comunicar os

principais componentes de processos de negócio”. Ou seja, dispor de informações sobre os processos para implantar modelos, a partir disso é utilizado uma técnica de modelagem. Tais modelos podem ser fluxogramas que apontam a realidade dos processos da empresa e podem ser desenvolvidos com detalhamento pretendido, esta etapa de coleta de informações se chama mapeamento dos processos. (AZEVEDO; SOARES JUNIOR, 2014).

Conforme Baldam (2009, apud MASCHKA, 2014, p. 21) os modelos de processos são usados para:

- Discutir e compreender os processos
- Apoiar a melhoria contínua (análise de eficiência e de eficácia);
- Simular alternativas
- Treinar os operadores dos novos processos;
- Especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio.

Para realizar a modelagem, é necessário seguir um fluxo de tarefas, de maneira que assegure melhorias nos processos. Seguindo para análise do processo atual, sua modelagem, identificação de melhorias e modelagem dos processos aprimorados. (VALLE; OLIVEIRA, 2012).

## 2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional estabelece modificações internas nos valores, pretensões e comportamento das pessoas com alterações externas nos processos, nas estratégias, nas práticas e nos sistemas. Contudo mudança organizacional é qualquer alteração de categoria estrutural, organizacional, estratégica, cultural, humana, tecnológica, ou de qualquer outro elemento, capaz de realizar efeitos em segmentos ou no grupo como um todo (HERZOG 1991, apud WOOD, 1995).

Lima e Bressan (2003) complementam que:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA E BRESSAN, 2003, p.25)

As organizações que decidem instigar a mudança organizacional, devem analisar qual é a proporção ou tipo de mudança que estão dispostas a realizar.

“Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.” (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 32)

Assim, segundo Crubellate (1998 apud BACKES, 2013, p. 486), “a mudança organizacional seria entendida por qualquer alteração em uma das seguintes dimensões: ambiente, estratégia, estrutura, comportamento e programas, que envolveriam as relações interpessoais e intergrupais desenvolvidas no interior da organização.” Contudo são alterações necessárias para implantação de planos, programas e projetos, para que a empresa seja bem vista no mercado, além de conseguir almejar seus objetivos.

## 2.5 PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS

“O planejamento pode ser descrito como escolha de um destino, avaliação de rotas alternativas e decisão sobre o curso específico, [...] analisar cuidadosamente as questões e os problemas e conceberem alternativas para lidar com as questões e superar os problemas.” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.117)

Ainda assim Montana e Charnov (2010), relatam que o planejamento de uma organização pode ser notado a partir de três pontos de vista: estratégico, tático e operacional:

- Planejamento estratégico requer um período longo entre o início e os resultados e valoriza o futuro em termos de missão da organização.
- Planejamento tático possui um tempo menor de duração, se preocupa com as condições de mercado, objetivos financeiros, e meios para executar a missão da empresa.
- Planejamento Operacional possui um tempo ainda mais curto em sua duração, se trata de um planejamento diário, relacionado a cronogramas, atividades específicas e objetivos mensuráveis.

Segundo Heldman (2006 apud REIS 2011, p.21) “o planejamento é o processo de formular e revisar as metas e objetivos do projeto e delinear os planos que serão usados para cumprir os propósitos do projeto.”

O plano do projeto é um documento formal que relata os procedimentos a serem seguidos durante a execução, é o suporte de toda a execução do projeto. Nele contém todos os planos sequentes, cronogramas e conhecimentos técnicos. (VARGAS, 2007)

O plano não é simplesmente uma listagem de atividades do projeto e seus prazos, mas uma continuidade dos objetivos, táticas e operações necessárias para acompanhar do início até a conclusão ser realizada. (KEELING, 2002)

A partir disso Maximiano (2010, p.14), define um programa como “um grupo, família ou conjunto de projetos administrados de forma coordenada”. O autor ainda cita exemplos de programas:

- Programa de exploração ou pesquisa;
- Programa de educação continuada;
- Programa de desenvolvimento de uma família de motores;
- Programa de testes e operações experimental de novos produtos;
- Programa de desenvolvimento de fornecedores;

O projeto é uma continuidade de atividades programadas, com o compromisso de oferecer um resultado que gera mudança. (MAXIMIANO, 2010) De forma que é “um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade” (MENEZES, 2001 apud REIS 2011 p. 15).

Esses projetos segundo Gray; Larson (2003 apud MAXIMIANO, 2010 p.20) são “classificados em: estratégicos, operacionais, emergenciais e compulsórios”:

- Projetos Estratégicos estão relacionados as inovações associadas ao negócio da empresa, seus objetivos são de longo prazo, normalmente utilizados no desenvolvimento de novos produtos, ou estratégias de mercado.
- Projetos Operacionais estão relacionadas em atividades funcionais, ou seja, projetos que ampliem as instalações da empresa, projeto de vendas e de processos. Proporciona aumento de produtividade, através de projetos de qualidade total.
- Projetos emergenciais ou urgentes são aqueles inadiáveis, que precisam de uma atenção imediata, a maioria dos projetos emergenciais são necessários pois a empresa não dedica atenção em manutenções ou planejamentos antecipados.



- Projetos compulsórios são projetos realizados para atender as obrigações de leis, como equipamentos de proteção.

Portando planos, programas e projetos são um conjunto de informações, que auxiliam a organização alcançar os seus objetivos e metas.

### 3 METODOLOGIA

Segundo Roesch (1999), a metodologia tem como propósito, seja qual for o tipo de pesquisa ou estudo, apontar qual será o direcionamento na sua elaboração. Nela se relata quais os tipos de pesquisa, técnica para coleta de dados e quais análises serão utilizadas no estudo, definindo como o trabalho será realizado.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E TIPO DE PESQUISA

A classificação de uma pesquisa a partir de sua natureza se caracteriza em pesquisa básica ou aplicada. Neste estudo se trata-se de uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (2010, p. 27) Pesquisa aplicada “é voltado à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”.

A partir de seus objetivos, este estudo se classifica com delineamento de uma pesquisa descritiva, segundo Vergara (1998):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 1998, p. 45)

A pesquisa descritiva será utilizada neste estudo para descrever as características da empresa, para que assim se busque uma solução para possíveis problemas a serem encontrados. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, na qual utilizará a interpretação dos fenômenos e atribuição de significados a elementos importantes, não utilizando os métodos e técnicas estatísticas para analisar os dados, as informações serão coletadas diretamente pelo pesquisador em ambiente natural onde ocorre o fenômeno. (TEIXERA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009)

Com relação aos procedimentos técnicos, foram utilizados para este estudo os procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Gil (2010) descreve pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir

outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet. (GIL, 2010, p.29)

Desta forma, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como fonte de pesquisa para a primeira parte do estudo, utilizando-se de material que foi elaborado por outros autores relacionando com a parte prática do trabalho.

Ainda assim utilizado o estudo de caso que segundo Vergara (1998) conceitua da seguinte forma:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 1998 p. 47)

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 274) estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DE PESQUISA

O sujeito desta pesquisa se trata de uma pequena indústria que confecciona e vende roupas íntimas, localizada no interior da cidade de Nova Itaberaba no estado de Santa Catarina. A empresa foi fundada em janeiro do ano de 2018, pelo proprietário e possui apenas uma funcionária. A empresa objeto deste estudo, abriu suas portas sem realizar a organização administrativa ou realizar planejamentos, o que acarreta em empecilhos para sua expansão, a mesma utiliza de algumas ferramentas administrativas, porém de forma ineficiente.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado para a elaboração deste trabalho, foi a técnica de observação, que conforme Martins (2008, p. 24) “a observação consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise dos dados”. Para Marconi e Lakatos (2011, p. 275), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.” O outro instrumento de coleta utilizado neste estudo é a entrevista semiestruturada com 11 perguntas conforme (Apêndice I), com embasamento teórico para sua elaboração a partir autor (Carreira

2009), a entrevista foi realizada com o proprietário da empresa, e teve duração de aproximadamente duas horas.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Andrade (2010) define análise e interpretação da seguinte forma:

A análise e interpretação constituem dois processos distintos, mas inter-relacionados. Esses processos variam significativamente, de acordo com o tipo de pesquisa. Inicia-se a análise pela apresentação e descrição dos dados coletados. Através da análise procura-se verificar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores; os limites da validade dessas relações; buscam-se, também, esclarecimentos sobre a origem das relações. A interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa, que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos. (ANDRADE, 2010, p. 139)

No processo de análise dos dados coletados, foi utilizado embasamento teórico, a partir das teorias apresentadas neste estudo.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho revela a realidade de uma determinada organização, as conclusões do presente estudo não podem ser comparadas as outras organizações. A realização deste estudo teve como propósito observar determinadas rotinas da empresa, onde muitas vezes podem ser diferentes quando não especificadas. Contudo as pessoas envolvidas podem discordar tanto da análise quanto das propostas de melhorias.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com a finalidade de atender os objetivos geral e específicos propostos neste estudo são trabalhados neste capítulo a definição da empresa objeto do estudo, descrevendo o diagnóstico da empresa, mapeamento dos processos existentes e os resultados através da observação e entrevista semiestruturada, realizada com o proprietário da empresa.

Quadro 10- Perfil do Entrevistado

Perfil do entrevistado			
Gênero	Idade	Escolaridade	Formação
Masculino	27 anos	Ensino Médio completo	Licenciatura em Geografia

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A empresa objeto deste estudo, é caracterizada como uma pequena indústria que confecciona e vende produtos de moda íntima. A empresa foi constituída formalmente em janeiro do ano de 2018 pelo proprietário, onde viu a necessidade de formalizar a empresa para ter maiores oportunidades de mercado. A empresa está localizada no interior da cidade de Nova Itaberaba - SC, e trata-se de uma pequena empresa familiar, possui apenas uma funcionária, que é responsável pela confecção das peças, e o proprietário é responsável pela parte administrativa, financeira, setor de vendas da empresa e compras de matéria prima.

Hoje a empresa conta com uma estrutura pequena e realiza poucos atendimentos no local, pois a grande parte do estoque dos produtos acabados, encontrasse na casa do proprietário que reside na cidade de Chapecó. A empresa conta com 10 (Dez) representantes de vendas (sacoleiras) que atendem as clientes em suas próprias residências, sendo que as representantes ganham comissão pelas vendas efetuadas. As mercadorias são renovadas a cada 30 dias, e entregue como consignação uma quantidade de cada produto, essas representantes de vendas são principalmente da cidade de Chapecó.

Desde o seu início a fábrica procurou trabalhar com qualidade nos produtos fabricados, tendo em vista a satisfação dos clientes que adquirem os produtos, seu público são mulheres, homens e crianças. A fabricação dos produtos, sempre esteve focada conforme a necessidade dos clientes, conforto e bem-estar, e buscam peças de moda íntima confortáveis com modelos variados e preço acessível.

## 4.2 DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Na realização do diagnóstico organizacional, seguiu-se o modelo proposto por Cavalcanti e Mello (1981 apud ESTRADA et al 2012), dividindo a abordagem por áreas-problemas em potencial, para este estudo serão analisados processos nos setores administrativos, produção, estoque vendas e financeiro, ainda assim foi realizado o mapeamento dos processos existentes nas áreas mencionadas, para posterior sugestão na melhoria dos processos.

### 4.2.1 Setor Administrativo

Através da observação e entrevista foi possível identificar que a empresa se caracteriza como uma empresa familiar. O proprietário com intuito de auxiliar a sua família, se disponibilizou para cuidar da parte administrativa, atendimento de vendedoras, em seus horários livres. Hoje o proprietário administra a empresa em poucos horários, pois além da pequena indústria, ele trabalha como vendedor em uma outra instituição. A empresa possui somente uma funcionária, onde a mesma faz toda a parte de fabricação das peças, iniciando pelo corte até o acabamento final. Para desenvolvimento das atividades administrativas o proprietário é responsável, pela compra de matérias primas, pagamento de contas, recebimentos e atendimentos as vendedoras.

Porém como seu tempo não é totalmente integral para a pequena indústria, acarreta em dificuldades na administração. Como planejar as vendas, dificuldades com fluxo de contas a pagar e receber, contagem e controle de estoques de matéria prima e de produtos acabados, programação de compras de matéria prima, programação de demanda de fabricação entre outras atividades que podem ser desenvolvidas em um gerenciamento empresarial.

O proprietário ainda relata, que a empresa não realizou um planejamento do negócio antes da formalização, faltando informações como a missão, visão e valores, da empresa e também seus objetivos e metas, os problemas encontrados neste setor foram:

- Falta de planejamento;
- Dificuldades na prática dos controles administrativos;

Após identificações encontradas no setor administrativo, foram observados e a analisados os processos do setor de produção.

#### 4.2.2 Setor de Produção

O estudo do setor de produção iniciou-se pela observação e levantamento de dados e mapeamento dos processos da fabricação dos produtos. No caso dos produtos que são fabricados e comercializados, pode-se dizer que estes são representados por peças de moda íntimas, definidos em:

##### Produtos de Linha Feminina

- Calcinhas: Para senhoras, clássicas, fio e modelos variados nos tamanhos P, M e GG e Plus size. Os tecidos usados são renda, cotton, microfibra e forro de algodão e diversos aviamentos.
- Sutiãs: Tamanhos P, M e GG e Plus size, nos diversos modelos como o clássico, nadador, com bojo e sem bojo. Os tecidos usados é renda, microfibra, cotton, e forro de algodão e diversos aviamentos.

##### Produtos de Linha Masculina

- Sambas: Tamanhos P, M, G e GG, O tecido utilizado é a microfibra, cotton e forro de algodão e diversos aviamentos.
- Cuecas: Tamanhos P, M, G e GG, o tecido utilizado é o PV, e forro de algodão e diversos aviamentos.

##### Produtos de Linha Infantil

- Calcinha: Tamanhos P, M, G e GG, o tecido utilizado é o cotton, e foro de algodão e diversos aviamentos.
- Cuecas: Tamanhos P, M, G e GG, o tecido utilizado é o PV, e foro de algodão e diversos aviamentos.
- Samba: Tamanhos P, M, G e GG, o tecido utilizado é o cotton, e foro de algodão e diversos aviamentos.

Observou-se também que o processo básico para fabricação dos produtos passa por máquinas e processos manuais, sendo utilizado os seguintes equipamentos e maquinário:

- 1- Máquina de corte; (Corte das peças do produto)
- 2- Máquina overlock (Junção das partes das peças)

- 3- Máquina galoneira (Colocação do viés nas peças)
- 4- Máquina reta (Acabamentos)
- 5- Utiliza tesoura para limpar o produto (Limpeza das linhas)

Conforme quadro a baixo realizado um mapeamento dos processos de fabricação de produtos sutiã de bojo e calcinha modelo fio Duplo.

Quadro 2 – Processos para fabricação de sutiã de bojo

<b>Processo de Fabricação Sutiã de Bojo</b>			
<b>Item</b>	<b>Processo de Fabricação</b>	<b>Equipamento</b>	<b>Duração do Processo</b>
1	Selecionar e definir o molde	Manual	00:00:20
2	Verificar a disponibilidade de Matéria Prima	Manual	00:00:10
3	Colocar o molde em cima do tecido	Manual	00:00:30
4	Desenhar o molde no tecido, com lápis.	Manual	00:00:40
5	Cortar o tecido de acordo com o molde desenhado	Máquina de Cortar	00:00:40
6	Colocar linha nas máquinas	Manual	00:00:40
7	Costurar elástico na base	Overlock	00:02:00
8	Costurar tecido no bojo	Overlock	00:03:30
9	Arremate do elástico na Base	Galoneira	00:02:00
10	Costurar o Bojo na Base	Overlock	00:03:00
11	Colocar Viés de Elástico nas laterais	Galoneira	00:02:30
12	Colocar Viés de Aro	Reta	00:01:00
13	Colocar Aro manual	Manual	00:01:00
14	Colocar Tope no centro	Reta	00:00:30
15	Costurar colchete	Reta	00:02:00
16	Colocar etiqueta de tamanho	Overlock	00:00:20
17	Medir o tamanho da alça	Manual	00:00:30
18	Cortar alça	Manual	00:00:30
19	Passar regulador na alça	Manual	00:00:30
20	Acabamento da alça	Reta	00:01:00
21	Costurar Alça na Base no sutiã	Reta	00:01:00
22	Fazer Limpeza da Peça	Manual	00:05:40
		<b>TEMPO TOTAL</b>	<b>00:30:00</b>

Elaborado pela autora em conjunto com a funcionária, outubro 2020.



Quadro 3- Processos para fabricação de calcinha fio duplo

<b>Processo de Fabricação Calcinha Modelo Fio Duplo</b>			
<b>Item</b>	<b>Processo de Fabricação</b>	<b>Equipamento</b>	<b>Duração do Processo</b>
1	Selecionar e definir o molde	Manual	<b>00:00:20</b>
2	Verificar a disponibilidade de Matéria Prima	Manual	<b>00:00:10</b>
3	Colocar o molde em cima do tecido	Manual	<b>00:00:30</b>
4	Desenhar o molde no tecido, com lápis.	Manual	<b>00:00:40</b>
5	Cortar o tecido de acordo com o molde desenhado	Máquina de cortar	<b>00:00:40</b>
6	Colocar linha nas máquinas	Manual	<b>00:00:40</b>
7	União das partes da frente	Overloque	<b>00:01:30</b>
8	Colocar viés na parte da frente	Galoneira	<b>00:01:00</b>
9	Unir com a parte de trás	Overloque	<b>00:01:30</b>
10	Colocar etiqueta de tamanho	Overloque	<b>00:00:20</b>
11	Colocar viés na cintura atrás e frente	Galoneira	<b>00:01:00</b>
12	Unir as laterais duplas	Overloque	<b>00:01:30</b>
13	Colocar Tope	Reta	<b>00:00:30</b>
14	Fazer Limpeza da Peça	Manual	<b>00:02:30</b>
		<b>TEMPO TOTAL</b>	<b>00:12:50</b>

Elaborado pela autora em conjunto com a funcionária, outubro 2020.

Conforme observação esses são os processos básicos realizados para um produto ser fabricado, porém cada peça, dependendo do molde tem suas características, variações e tempo de fabricação.

Em conversa com o proprietário o mesmo relata, que emite a ordem de produção sem conhecimento da necessidade de produtos que necessitam reposição. Atualmente o proprietário não tem nenhum histórico de quantidade de peças produzidas semanalmente ou mensalmente, e também não tem o número real de sua demanda, e quantidade exata de sua capacidade de produção. Na análise do setor de produção foram identificados alguns problemas:

A pequena indústria, não possui padrão de qualidade nas peças que produz, pois utiliza um elevado número de moldes, de diferentes tamanhos e modelos, acarretando em muitas vezes as de peças do mesmo lote ter tamanhos diferentes.

Ainda assim, muitas encomendas são feitas sob medida, onde muitas vezes acontece devolução de peças. Esses pedidos diferenciados podem ser no tamanho de bojo e outro tamanho na base, o que muitas vezes a empresa acaba tendo prejuízos, pois o cliente não fica satisfeito com a encomenda e acaba devolvendo o produto.

A pequena empresa não possui uma ficha técnica dos produtos que fabrica, como informações de tamanho, tipo de tecido, aviamentos necessários para produção, assim dificultando na compra de matérias primas e na parte financeira para o levantamento dos custos reais de cada produto. Identificado falta de planejamento para a demanda e capacidade de produção.

A empresa não tem um planejamento e controle de manutenção preventiva para suas máquinas, muitas vezes problemas nas máquinas, acarretam em atrasos na produção, devido à falta de manutenção preventiva, e lubrificação de seus equipamentos.

Após identificação dos problemas no setor de produção, foram analisados os processos no setor de estoque.

### **4.2.3 Setor de Estoque**

Através da observação, foi possível identificar que a funcionária realiza a fabricação, conforme os pedidos solicitados. Porém em conversa com o proprietário o mesmo relata que não possui controle de estoque. Ou seja, a empresa não tem controle do estoque das peças prontas para a venda, e não tem controle da matéria prima adquirida.

Hoje o estoque dos produtos acabados encontrasse na casa do proprietário, em caixas separadas por tipo de produto e tamanho. O mesmo relata que realiza a solicitação da fabricação com uma noção das peças que faltam, esta relação é fornecida semanalmente para a funcionária, e toda vez que precisa realizar as compras das matérias primas, é preciso que a funcionária realize um levantamento da material faltante e informe numa listagem os itens e as quantidades, para que o proprietário possa efetuar a compra.

Atualmente o estoque de matéria prima está na fábrica, após realização das compras de material, os itens são separados em armário modelo casulo, por tipo de tecido, e aviamentos. E os bojos em gôndolas modelo cesto separado por tamanhos e por bojos com bolha e sem bolha.

As compras de matérias primas são realizadas semanalmente, pois o proprietário relata que não tem capital, para deixar um elevado estoque de matéria prima parado, desta forma realiza as compras conforme a necessidade de produção, neste setor foram encontrados alguns problemas:

- A empresa não pratica nenhuma forma de controle de estoque de matéria prima e a quantidade de produtos acabados;
- A empresa não dispõe de estoque de segurança;

- E não planeja de maneira antecipada as compras de matéria prima.

Após levantamento das informações do setor de estoque, foram analisados os processos do setor de vendas.

#### 4.2.4 Setor de Vendas

Conforme conversa com o proprietário, foi constatado, que a maioria das vendas da empresa, são realizadas pelas representantes de vendas (sacoleiras), essas vendedoras recebem por comissão, mas não possuem nenhum vínculo empregatício com a empresa.

Segundo proprietário, o mesmo relata que a empresa pratica uma tabela de preço e as vendedoras realizam as vendas conforme a tabela, a cada 30 dias é realizado uma visita, para troca de mercadorias e acerto das antigas.

Quadro 4- Tabela de comissões

<b>Tabela de Comissões</b>		
<b>Vendas</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentual</b>
Vendas até	R\$ 900,00	30%
Vendas Acima de	R\$ 900,00	32,5%
Vendas Acima até	R\$ 1.400,00	35%

Elaborado pela autora, outubro 2020.

Ainda assim, questionado o proprietário se a empresa possui algum outro meio de venda dos produtos, como através de redes sociais ou de site. O mesmo relata que a empresa possui redes sociais, como o Instagram, mas que realizou poucas vezes postagens e interações com os seguidores. Ainda assim relata que tem interesse em criar um site para realizar vendas online, mas que precisa de planejamento para que isso aconteça.

Argumentado com o proprietário como é realizado o controle de produtos entregue nas vendedoras, e de acordo com o proprietário, ele possui um bloco de pedido que descreve as

quantidades e os itens deixados nas vendedoras, para conferência no acerto. O proprietário não informa em nenhuma ferramenta de gestão as quantidades e os produtos vendidos. O que impacta na falta de informação e histórico de venda dos produtos com maior aceitação. Hoje ele sabe de forma informal quais itens tem mais saída, não servindo como base para dados concretos. Pela empresa ser de porte pequeno e por não existir nenhuma ferramenta formal para lançamento vendas dos produtos, não possui informações sobre histórico de vendas, não conseguindo mensurar em quantidade ou valor das vendas e quais os produtos mais vendidos, de anos anteriores.

Através da entrevista identificou-se que a empresa não tem metas estabelecidas de vendas, e também não cria incentivo para as vendedoras a vender mais. Onde muitas vezes a falta de metas, impacta na quantidade de produtos que poderiam ser vendidos.

Os problemas encontrados no setor de vendas foram:

- Vendas restritas somente a vendedoras (sacoleiras);
- Falta de dados, como informações de produtos mais vendidos;

Em sequência foram analisados os processos do setor financeiro da empresa.

#### **4.2.5 Setor Financeiro**

O gestor da empresa, relata que tem dificuldades em deixar o fluxo de caixa em dia, muitas vezes acaba esquecendo de colocar informações. Relata que utiliza um caderno para anotação do fluxo de caixa, com informações de entradas e saídas e também anotações do que a empresa tem a pagar e a receber. O proprietário não utiliza planilha, sobre as questões financeiras da empresa, acarretando em falta de dados anteriores sobre número de faturamento mensal, quantidade de valor de entradas e saídas.

Por se tratar de uma pequena empresa, o proprietário fez um acordo com seus fornecedores, para faturar as compras de matéria prima somente depois do dia 20 de cada mês. Conforme o valor de compras realizados, o fornecedor faz parcelamento destes boletos em até 30, 60 e 120 dias, o que facilita ao proprietário, a conseguir atender as vendedoras, adquirir o dinheiro até o vencimento para prestar contas, com salário e fornecedores e demais despesas.

Ainda assim, realiza uma aplicação mensal em uma poupança para que em uma possível emergência tenha um valor de segurança e possa utilizar caso for necessário.

O proprietário ainda relata que a empresa tem lucro, e o lucro pode ser maior se tivesse outros meios de vendas, porém como as vendas hoje estão sendo restritas as vendedoras, em

alguns períodos do ano, as vendas acabam sendo menores. Problemas encontrados no setor financeiro:

- A empresa não utiliza ferramentas que auxiliem nos controles financeiros;
- Não possui informações concretas das contas a serem pagas e nem valores que tem para receber;

#### 4.3 PROPOSTA - PLANO DE AÇÃO

Após levantamento das informações na pequena empresa, foram identificados os processos e os problemas encontrados nas áreas estudadas. A partir das informações adquiridas é proposto planos de ações para a pequena empresa, ainda assim é necessário evidenciar que as melhorias apresentadas levam em consideração o porte do negócio e o mercado de atuação. Este estudo tem particularidades inerente a pequena indústria, objeto deste estudo, caracterizado como empresa familiar que não utiliza ferramentas administrativas adequadamente.

Diante dos relatos do proprietário, foi sugerido algumas propostas para melhorar os setores estudados, ainda assim fica evidente que a empresa não realizou nenhum planejamento ao abrir o negócio e as decisões tomadas na empresa são centralizadas ao proprietário. Apurou-se que a empresa não realiza registros de vendas e controles de estoque para prever a sua demanda onde muitas vezes dificulta na compra das matérias primas e o processo acaba sendo moroso. O proprietário por não ter conhecimento na administração, acaba utilizando as ferramentas de controles de forma inadequada, deixando a desejar nas informações de fluxo de caixa e contas a pagar e receber, contagem de estoques e quantidade de produtos vendidos. No entanto, foi proposto sugestões de planos para melhorar os processos dos setores estudados: Administração, produção, estoque, vendas e financeiro da organização, conforme quadros abaixo:

Quadro 5- Plano de ação para o setor administrativo

Setor Administrativo		
Itens analisados	Plano de Ação	Ferramentas
Planejamento do Negócio	Desenvolver um planejamento estratégico, conforme a realidade da empresa e seu mercado.	Elaborar um planejamento estratégico identificando ações de curto e longo prazo: Onde a empresa pretende chegar; Planejar missão, visão e Valores; Ampliação do negócio;

Elaborado pela autora, outubro 2020.

Sugerido para o setor administrativo, que a empresa realize um planejamento do negócio, ter metas estabelecidas de onde quer chegar ao curto e ao longo prazo. Definir missão, visão e valores do negócio, de maneira clara e objetiva, para que a empresa consiga ter melhores oportunidades em seu mercado de atuação.

Quadro 6- Plano de ação para setor de produção

<b>SETOR DE PRODUÇÃO</b>		
<b>Itens analisados</b>	<b>Plano de Ação</b>	<b>Ferramentas</b>
Previsão de demanda	Estabelecer registros de produtos mais vendidos, para facilitar na previsão de demanda.	Criar planilha com informações relacionadas aos produtos mais vendidos.
Seleção de moldes	Padronizar os moldes através do levantamento dos produtos mais vendidos.	Elaborar um planejamento de controle de qualidade, através da padronização de moldes e análise dos produtos fabricados, limpeza das peças, colocação de etiquetas, tamanho das peças;
Padronização	Elaborar uma ficha técnica para os produtos.	Criar uma planilha com a ficha técnica de cada produto, com a descrição do material e sua respectiva quantidade utilizada na fabricação do produto, nome do modelo e codificação do produto para ter padrão. (Sugestão de planilha conforme apêndice II)
Manutenção	Elaborar um plano de manutenção preventiva.	Desenvolver uma planilha com os nomes dos equipamentos da empresa, dados da manutenção e período. (Sugestão de planilha conforme apêndice III)

Elaborado pela autora, outubro 2020.

Para o setor de produção foi sugerido alguns planos, pois é um dos setores que houve maior identificação de problemas, e que precisam ser melhorados. Primeiramente a empresa precisa ter previsão de demanda para a fabricação, pois hoje a empresa opera de forma empírica, e ponto de vista dos produtos mais vendidos. É necessário que a empresa adote um controle que forneça dados concretos, para que posterior a organização tenha sua previsão e capacidade de produção estabelecidas. Ainda assim é necessário realizar de forma adequada, uma seleção dos

moldes, mais vendidos, pois hoje a empresa tem uma quantidade elevada de moldes para fabricação, dificultando a padronização dos produtos.

Decorrente a isso é necessário padronizar os produtos, através de ficha técnica para cada produto, com as informações necessárias para a fabricação, como quantidades, tipos de tecidos, aviamentos necessários, tempo de produção e o tipo de molde, especificando, um nome e até mesmo um código. E por fim no setor de produção é necessário realizar a manutenção preventiva dos equipamentos, pois muitas vezes a falta desta manutenção pode acarretar em atrasos na fabricação, é preciso realizar a lubrificação dos equipamentos, limpeza do maquinário e revisões preventivas.

Quadro 7- Plano de ação para setor de estoque

<b>SETOR DE ESTOQUE</b>		
<b>Itens analisados</b>	<b>Plano de Ação</b>	<b>Ferramentas</b>
Estoque de matéria prima	Planejamento no controle de matéria prima adquirida.	Elaborar planilha com informações das matérias primas adquiridas: Tipo de material com respectivas, quantidade, cor, e tamanho nos casos de bojos.
Solicitação de aquisição de matéria prima	Planejamento na solicitação da matéria prima a ser adquirida.	Elaborar planilha com informações das matérias primas que devem ser adquiridas, quantidade, cor. (Sugestão de planilha conforme apêndice IV)
Solicitação de fabricação de produto	Planejamento na solicitação do produto a ser fabricado.	Elaborar planilha com informações do produto a ser fabricado, como: Modelo, cor, tamanho, quantidade e tipo de tecido.
Estoque de produto acabado	Planejamento de controle de produtos acabados, para ter dados de demanda de fabricação e controle de estoque.	Elaborar planilha com informações dos produtos fabricados: data de fabricação, nome e modelo do produto e quantidade. (Sugestão de planilha conforme apêndice V)

Elaborado pela autora, outubro 2020.

Para o setor de estoque foi proposto planos, que auxiliem a empresa a realizar o controle das matérias primas adquiridas e utilizadas, e controle de estoque do seu produto acabado. Pois hoje a empresa não possui informações concretas de quantidades de peças fabricadas, e quantidade necessária a ser produzida. Onde muitas vezes os produtos ficam estocados nas vendedoras, não havendo a necessidade de novas reposições. Ainda assim esse tipo de controle facilitara a empresa a não efetivar a fabricação de novos produtos sem necessidade.

Quadro 8- Plano de ação para o setor de vendas

<b>SETOR DE VENDAS</b>		
<b>Itens analisados</b>	<b>Plano de Ação</b>	<b>Ferramentas</b>
Vendas	Criar um planejamento de vendas com metas de curto e longo prazo	Elaborar um plano de metas pré-estabelecidas; Criar um site para vendas online; e divulgação através de publicações em redes sociais.
Informativo de vendas	Criar controles de vendas que auxiliem a empresa em tomada de decisões.	Através de planilha criar um controle de vendas realizadas e respectivas quantidades, para poder mensurar a quantidade e quais produtos são mais vendidos.

Elaborado pela autora, outubro 2020.

Para o setor de vendas, foi proposto planos, que auxiliem a empresa em tomadas de decisões, como estabelecer metas de vendas, ter controle dos produtos mais vendidos, para deixar de agir sobre o achismo e pontos de vista e passar a ter informações concretas, com a finalidade de tomar decisões assertivas.

Também sugerido que a empresa passe a utilizar, e ter maior engajamento através das redes sociais, como postagem de fotos, sorteios. Proporcionando que seus clientes tenham acesso aos produtos, com mais facilidade. Posterior a isso a empresa pode criar um site de vendas online, conforme desejo do proprietário.



Quadro 9- Plano de ação para setor financeiro

<b>SETOR FINANCEIRO</b>		
<b>Itens analisados</b>	<b>Plano de Ação</b>	<b>Ferramentas</b>
Fluxo de caixa	Colocar em prática a gestão do fluxo de caixa	Através de Planilhas em excel adotar a prática de controle de fluxo de Caixa; (Sugestão de planilha conforme apêndice VI)
Contas a pagar e receber	Adotar ferramentas de controle que auxiliem na gestão das contas a pagar e contas a receber	Através de planilhas em excel adotar a prática de controle de contas que devem ser pagas e valores a serem recebidos; (Sugestão de planilha conforme apêndice VII)

Elaborado pela autora, outubro 2020.

No setor financeiro proposto plano que contribua, para que a empresa tenha informações financeiras de forma adequada, como fluxo de caixa com informações das entradas e a saídas de forma clara e transparente e eficiente. Ainda assim, ter informações dos seus compromissos de contas a pagar com seus fornecedores, e informações como contas a receber de seus clientes. Este plano serve para contribuir com a empresa em tomar decisões financeiras com qualidade e eficiência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios e exigências do mercado estão cada vez maiores, e por isso é necessário que as empresas de pequeno porte estejam preparadas, pois a falta de informação e conhecimento na área administrativa dos pequenos proprietários, acarretam dificuldades na administração do negócio, dificultando o planejamento, assim como os controles.

Este estudo procurou auxiliar e melhorar o desempenho da pequena indústria, através da identificação das rotinas administrativas e dos processos em geral, consolidando sua capacidade de administração com o intuito de planejar, organizar, dirigir e controlar os processos existentes, através do uso adequado das ferramentas administrativas e de controle.

A partir do diagnóstico verificou-se a possibilidade de responder positivamente ao problema de pesquisa, pois através de análise foi possível ajustar as propostas contidas nos objetivos deste estudo.

Os setores estudados conforme mencionado no decorrer do trabalho possuem problemas, e os processos existentes precisam ter mudanças e melhorias frequentes. Desta forma sugeridos alguns planos de ações para cada setor estudado, visando a melhorias dos processos existentes atualmente na empresa, os planos propostos neste estudo precisam ser reavaliados regularmente.

O objetivo geral deste trabalho foi respondido pois através da realização de um diagnóstico foi possível elaborar as propostas mais adequadas a organização básica. Por fim, aconselha-se que a empresa aplique as propostas apresentadas, para que possa melhorar os seus processos, tenha crescimento no seu mercado de atuação e obtenha resultados melhores.

A pesquisa realizada tem grande importância para conhecimento e bagagem do autor, com aprendizado teórico aplicado na prática, fortalecendo assim entendimentos para serem utilizados após a formação no mercado de trabalho, ainda se sugere que novos estudos sejam realizados para aprofundar o presente estudo e propor novas melhorias para a empresa.

## REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK (2013) **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento** (1º ed.). Brasil, MA: Association of Business Process Management Professionals.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, Amanda C.; SOARES JUNIOR, Luiz. **MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À AUDITORIA INTERNA**. Extensão em Ação, Fortaleza, V.2 n. 7, p. 111-124 Jul/Dez 2014. Disponível em [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13312/1/2014\\_art\\_acazevedo.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/13312/1/2014_art_acazevedo.pdf). Acesso em 23 de novembro de 2019.

BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração** - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. Disponível em [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook\\_Introducao\\_a\\_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias\\_Contabeis\\_UFBA.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf). Acesso em 13 de novembro de 2019.

BACKES, Airton Luiz. Mudança Organizacional na Perspectiva Subjetiva do Funcionário: Implicações na Sustentação e Reconstrução de Sua Identidade. **Revista Gestão.Org**, v. 11, n. 3, 2013. P. 485-499 ISSN 1679-1827. Disponível <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez372.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em 08 de novembro de 2019.

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

CARVALHO, Jorge R.; COSTA, Stella Regina R. da. **A contribuição do Diagnóstico organizacional como ferramenta para auxiliar na tomada de decisão**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 20, 21 e 22 de junho de 2013 ISSN 1984-9354. Disponível em <http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15424>. Acesso em 10 de novembro de 2019.

CASSANEGO JUNIOR, Paulo. **FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Dissertação de mestrado em administração – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.

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

ESTRADA, Rolando J. S.; SILVA, Rodrigo B.; FRAZZON, Lorenzo S. **O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico**. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade

Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_tn\\_stp\\_163\\_949\\_20434.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_stp_163_949_20434.pdf). Acesso em 10 de novembro de 2019.

FRANCISCO, Marco Antônio; NASCIMENTO, Regis Garcia. **Trabalho de Conclusão de Estágio : Aplicação de um diagnóstico organizacional na empresa Tijuvel**. Trabalho de Conclusão de curso ( Bacharel em Administração) – Universidade do Vale do Itajai, Tijucas, 2015. Disponível em <http://siaibib01.univali.br/pdf/Marco%20Antonio%20Francisco%20e%20Regis%20Garcia%20do%20Nascimento.pdf>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRINI, Fábio Müller ; et al. **Modelagem da organização: Uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookman. 2014.

HERNANDEZ, José M. da Costa e CALDAS, Miguel P., **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE. São Paulo, v. 41, n.2, p.31-45. abr./jun., 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04>, acesso em 07 de novembro de 2019.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à administração**. 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2014.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel; revisão técnica Orlando Cartini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

LIMA, Cícero Adriano de; SAMPAIO, Renata Lima; SIMÕES, Tatiana de Jesus. **GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE MUDANÇA NA SECRETARIA DE FINANÇAS (SEFIN) DOMUNICÍPIO DE DIAS D'ÁVILA** / Universidade Federal da Bahia. Salvador: junho 2005.

LIMA, S.M.V., BRESSAN, C.L. Mudança organizacional: uma introdução. In: S.M.V. LIMA (org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro, Editora FGV, p. 17-63, 2003.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Betina Marili. **Análise do fluxo de documentos na agência do banco do Brasil Barra Velha – SC**. Balneário Piçarras: Univali, 2009, 90p. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Betina%20Marili%20Martins.pdf>. Acesso em 18 de novembro de 2019.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCHKA, Marcele Guerra. **Gestão de Processos de Negócios: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.** Universidade Federal de Pernambuco Ciências da Computação Programa de Pós-Graduação– Recife - PE, setembro, 2014.

Disponível em <https://www.cin.ufpe.br/~roberto/AlunosPG/Teses/2014-MSc-MarceleMaschka.pdf> . Acesso em 02 de novembro de 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. -São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados.** 4 ed. – São Paulo: 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. Ed.- 5. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.**14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, J. M.; BITTENCOURT, J. A.; MOREIRA, S. A.; CHAGAS, P. C.; PINHEIRO, M. A. **A Representatividade da Técnicas de Osm para o desenvolvimento das Organizações.** 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/60814769.pdf>. Acesso em: 18 de novembro de 2019.

PEREIRA, Raquel Teixeira; LORENZONI, Luciano Lessa; BARROS, João Paulo Soares de; ROSENDO, Leandro Colombi; DUBKE, Alessandra Fraga. **Técnicas recentes para a modelagem de processos: recomendações Gerais.** XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_091\\_621\\_12741.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_091_621_12741.pdf) Acesso em 02 de novembro de 2019.

PREVÉ, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos.** Florianópolis: CAD/ UFSC, 2006.

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

REIS, Caio Almeida A. **A IMPORTÂNCIA DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: um estudo de caso na MRS Logística S.A.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** Tradução Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

SILVA, Maciely A.; SILVA, Antônio S. Barbosa. **A organização, Sistemas e Métodos**: um estudo acerca de sua aplicabilidade em uma empresa do setor de saúde. XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2016. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/25024303.pdf>, acesso em 02 de novembro de 2019.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro C. **Pesquisa em administração**. Coleção educação a distância. Série livro-texto – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

Disponível em

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/164/Pesquisa%20em%20administra%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>. Acesso em 21 de novembro de 2019.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide. 3 ed. Rev. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Disponível em <https://books.google.com.br/books>. Acesso em 24 de novembro de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE I

### Roteiro de entrevista semiestruturada

Prezado gestor,

A entrevista semiestruturada desenvolvida, tem como objetivo fornecer informações para a pesquisa, as informações aqui declaradas serão utilizadas exclusivamente para finalidade deste estudo. Por isso, gostaria de contar com sua participação nesta etapa de coleta de dados.

1. Como surgiu a intenção de criar a empresa?
2. Foi elaborado um planejamento antes de abrir o negócio? (Missão, Visão Valores)
  - Se sim quais planejamentos?
  - Se não por que não faz?
3. Como funciona os processos na empresa?
4. Como a empresa está estruturada? (Ex. Quantidade de funcionários, funções de cada um e atividades desempenhadas).
5. A empresa realiza previsão de demanda para a fabricação dos produtos?
  - Se sim, como faz essa previsão?
  - Se não, por que não faz?
6. A empresa tem controle de estoque?
  - Se sim, como é feito este controle e a cada quanto tempo é feita a apuração?
  - Se não, por qual motivo não faz?
7. A empresa possui estoque mínimo dos produtos fabricados e do estoque de matéria prima?
8. Como são realizadas as compra, de matéria prima? (Diária, semanal, mensal). Por que adota esta forma de comprar?
9. Quais instrumentos de controle administrativos são utilizados, possui algum sistema?
  - Se sim, quais são os controles? (Fluxo de caixa, contas a pagar e receber)
  - Se não, por que não é feito?
10. Como são realizadas as vendas da empresa?
11. A empresa realiza e/ou adota ações voltadas para promoção e propaganda? (Facebook, Instagram)
  - Se sim, detalhar quais.
  - Se não, por quais motivos não faz?

Obrigada pela participação!

## APÊNDICE II

FICHA TÉCNICA DE PRODUTO				
<b>CÓDIGO</b>	000.001	<b>PRODUTO</b>	CALCINHA	
<b>SEGMENTO</b>	FEMININO			
<b>MODELO</b>	FIO DUPLO	<b>TAMANHO</b>	G	
FOTO DO PRODUTO				
TECIDO				
DESCRIÇÃO	QUANT	UND	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO DE PRODUÇÃO
Microfibra de Poliamida		KG		
Forro de Malha		KG		
			<b>TOTAL</b>	
AVIAMENTOS				
DESCRIÇÃO	QUANT	UND	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO DE PRODUÇÃO
Linha		METRO		
Laço Grande		UNIDADE		
Vies Flamboyant		METRO		
			<b>TOTAL</b>	
PROCESSOS				
DESCRIÇÃO	QUANT	UNIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO DE PRODUÇÃO
Selecionar e definir o molde	00:00:20	MINUTO		
Verificar a disponibilidade de Matéria Prima	00:00:10	MINUTO		
Colocar o molde em cima do tecido	00:00:30	MINUTO		
Desenhar o molde no tecido, com lápis.	00:00:40	MINUTO		
Cortar o tecido de acordo com o molde desenhado	00:00:40	MINUTO		
Colocar linha nas máquinas	00:00:40	MINUTO		
União das partes da frente	00:01:30	MINUTO		
Colocar viés na parte da frente	00:01:00	MINUTO		
Unir com a parte de trás	00:01:30	MINUTO		
Colocar etiqueta de tamanho	00:00:20	MINUTO		
Colocar viés na cintura atrás e frente	00:01:00	MINUTO		
Unir as laterais duplas	00:01:30	MINUTO		
Colocar Tope	00:00:30	MINUTO		
Fazer Limpeza da Peça	00:02:30	MINUTO		
	00:12:50		<b>TOTAL</b>	
			<b>CUSTO TOTAL</b>	



**APENDICE III**

<b>Plano de Manutenção</b>					
<b>Equipamento</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Data Preventiva</b>	<b>Data Manutenção</b>	<b>Lubrificação</b>	<b>Revisão</b>
1- Máquina de corte;	1			X	
2- Máquina Overlock	1			X	
3- Máquina Galoneira	1			X	
4- Máquina Reta	2			X	







