



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

FABIANA GIARETTA TAVARES

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO GERAL PARA A PANIFICADORA DELÍCIAS
DA TIA NACE: UMA FILIAL DA COOPER FAMILIAR, LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE ARVOREDO - SC.**

**CHAPECÓ
2020**

FABIANA GIARETTA TAVARES

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO GERAL PARA A PANIFICADORA DELÍCIAS
DA TIA NACE: UMA FILIAL DA COOPER FAMILIAR, LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE ARVOREDO - SC**

Trabalho de conclusão do curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2020

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Tavares, Fabiana Giaretta

Proposta de Estruturação Geral para a Panificadora
Delícias da Tia Nace: Uma Filial da Cooperfamiliar de
Chapecó, localizada no Município de Arvoredo - SC. /
Fabiana Giaretta Tavares. -- 2020.

91 f.:il.

Orientador: Mestre Ronei Arno Mocelin

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

1. Estrutura Organizacional. 2. Controles
Administrativos. 3. Layout. 4. Panificadora. I. Mocelin,
Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

FABIANA GIARETTA TAVARES

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO GERAL PARA A PANIFICADORA DELÍCIAS
DA TIA NACE: UMA FILIAL DA COOPER FAMILIAR, LOCALIZADA NO
MUNICÍPIO DE ARVOREDO - SC

Título de conclusão do curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Fronteira S.d

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 16/12/2020

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Renet Amo Mocim - UFES
Orientador



Prof. Me. Pêroles Beustolin - UFES



Prof. Me. Ana Cláudia Lara - UNOESC

AGRADECIMENTOS

A Deus, por manter-me firme e guiar-me nesta caminhada.

À UFFS, por proporcionar condições propícias à realidade que vivemos oferecendo um ensino gratuito e de qualidade.

À minha família, em especial meus Pais, Nelson e Idanir Maria, ao meu Pai pelo apoio e compreensão, que muitas vezes deixou seus afazeres para atender às minhas necessidades, a minha Mãe que nunca mediu esforços, sendo atenciosa e compreensiva nos momentos tensos. Vocês são meu alicerce que me mantêm firme para seguir em frente.

Aos colegas do curso, em especial, Andressa, Catiane, Carine, Cheila, Daiane, Diana, Jéssica, Jucélia, Luana e Laís, vocês foram grandes ajudadoras e incentivadoras nos momentos de dificuldades, além de colegas criamos um laço de amizade na qual sinto um carinho especial por todas.

Aos Professores do curso, pelos preciosos ensinamentos repassados que me permitiram chegar até aqui, a Coordenadora de estágios, Professora Tatiane Silva Tavares Maia pelas recomendações repassadas para que tudo ocorresse da melhor forma possível.

Agradeço principalmente ao Professor Ronei Arno Mocellin por aceitar ser meu orientador, grata pelos apontamentos, indicações e atenção a mim atribuída.

Sou grata aos sócios proprietários da Panificadora Delícias da Tia Nace que visualizaram a importância deste estudo, permitindo o seu desenvolvimento. Só tenho a agradecer pelo tempo disponibilizado na coleta dos dados e pela atenção nos dias de observação na empresa.

Em fim, agradeço de coração a todos os envolvidos nesta tão sonhada trajetória.

“Para serem eficazes, as organizações precisam de objetivos focados e claros e de estratégias adequadas para que seja possível alcançá-los”. (DAFT, 2015, p. 23).

RESUMO

Com as mudanças atuais advindas no sistema organizacional das empresas, os empreendedores vêm à necessidade de aprimorar sua forma de gestão, com o intuito de melhor conduzir seus negócios para alcançarem resultados almejados. É nesta perspectiva que o presente trabalho tem como objetivo criar um plano de reestruturação administrativa para a Panificadora Delícias da Tia Nace, visando eficiência e a efetividade nos seus resultados, a empresa em estudo trata-se de uma Filial da Cooperfamiliar de Chapecó, está localizada no Município de Arvoredo - SC. Para tanto, a metodologia adotada é de abordagem qualitativa, classificada quanto aos fins como aplicada e descritiva e quanto aos meios como pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental. A técnica de coleta dos dados foi através de entrevista semiestruturada com os sócios e observação no ambiente da empresa. Os resultados evidenciam que a empresa carece de melhorias em suas áreas administrativas e operacionais, identificou-se falta de controles adequados, falta de estrutura organizacional, além de falta de fluxos no processo produtivo e a necessidade de reorganização do Layout. Neste viés, as propostas de melhorias em suas áreas, sua estrutura física e operacional, sugestões de reorganização do layout, pode torna-la mais atrativa e mais eficiente em sua forma de gestão, bem como obter resultados positivos e satisfatórios.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Controles Administrativos. Layout. Panificadora.

ABSTRACT

With the current changes in the organizational system of companies, entrepreneurs come to the need to improve their form of management in order to better conduct their business to achieve desired results. It is in this perspective that the present work aims to create an administrative restructuring plan for Tia Nace's Delicacies Bakery, aiming at efficiency and effectiveness in its results, the company under study is a subsidiary of the Cooperfamiliar de Chapecó, located in the city of Arvoredo - SC. For this, the methodology adopted is of qualitative approach, classified as applied and descriptive and as to the means as field research, case study, bibliographical and documental. The data collection technique was through semi-structured interview with the partners and observation in the company's environment. The results show that the company lacks improvements in its administrative and operational areas, lack of adequate controls, lack of organizational structure, and lack of flows in the production process and the need for layout reorganization. In this bias, the proposals for improvements in its areas, its physical and operational structure, suggestions for layout reorganization, can make it more attractive and more efficient in its form of management, as well as obtaining positive and satisfactory results.

Keywords: Organizational Structure. Administrative Controls. Layout. Bakery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma Estrutural.....	24
Figura 2 - Organograma Radial.....	25
Figura 3 - Organograma Funcional (A).....	26
Figura 4 - Organograma Funcional (B).....	26
Figura 5 - Organograma Matricial.....	27
Figura 6 - Funcionograma de uma Diretoria Comercial.....	28
Figura 7 - 4'Ps do Mix de Marketing.....	31
Figura 8 - Estabelecimento de uma política de preço.....	32
Figura 9 - Modelo de Fluxograma.....	41
Figura 10 - Produtos Cuca e Bolacha divulgada nas Redes Sociais.....	52
Figura 11 - Produtos Delícias da Tia Nace.....	53
Figura 12 - Produtos divulgados nas Redes Sociais.....	53
Figura 13 - Logomarca Delícias da Tia Nace.....	55
Figura 14 - Layout atual da Panificadora.....	64
Figura 15 - Proposta de Organograma para a Empresa.....	65
Figura 16 - Proposta de Funcionograma para a Empresa.....	66
Figura 17 - Sugestão de Placa de identificação para a Panificadora.....	69
Figura 18 - Fluxo de Compra de Materiais.....	73
Figura 19 - Fluxo de Produção de Pizza.....	77
Figura 20 - Fluxo de Produção de Cuca.....	78
Figura 21 – Sugestão de melhorias no Layout.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os 8Ps do Marketing Digital.....	34
Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens dos Modelos de Layout pelo Processo e Layout pelo Produto.	43
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados.....	49
Quadro 4 - Formulário de Pedido/Orçamento	75
Quadro 5 - Descrição das etapas do processo do Produto Pizza	77
Quadro 6 - Descrição das etapas do processo do Produto Cuca.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lançamentos Entradas e Saídas	71
Tabela 2 - Fluxo de Caixa Diário e Mensal.....	71
Tabela 4 - Controle de Contas a Receber	72
Tabela 5 - Controle de Estoque	74

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 - Almoxarifado	57
Fotografia 2 - Almoxarifado organizado	58
Fotografia 3 - Equipamentos área de produção	60
Fotografia 4 - Área de refrigeração e armazenagem de produtos acabados	61
Fotografia 5 - Refrigeração de Produtos Acabados	61
Fotografia 6 - Resfriamento de Produto Mini Pizza	62
Fotografia 7 - Produto Cuca em processamento	62

LISTA DE SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos.

MEI – Microempreendedor Individual.

MOE – Manual de Organização Eletrônico.

MPE – Manual de Procedimentos Eletrônicos.

PMO – Projeto de Mudança Organizacional.

QDTE – Quadro de Distribuição do Trabalho Eletrônico.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	18
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.4 ORGANOGRAMAS E FUNCIONOGRAMAS.....	22
2.5 AREAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	28
2.5.1 Administração de Recursos Humanos	28
2.5.2 Administração de Marketing	30
2.5.3 Administração de Finanças	35
2.5.4 Administração de Materiais	36
2.5.5 Administração de Logística	38
2.5.6 Administração da Produção e Operações	39
2.6 FLUXOGRAMAS.....	40
2.7 ESTRUTURA FÍSICA (LAYOUT).....	41
2.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	44
2 METODOLOGIA	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	47
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	47
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
3 RESULTADOS	49
4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO.....	49
4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO.....	50
4.2.1 Estrutura Organizacional	50
4.2.2 Estrutura de Recursos Humanos	51
4.2.3 Estrutura de Marketing	51
4.2.4 Estrutura de Finanças	55
4.2.5 Estrutura de Materiais	56
4.2.6 Estrutura de Logística	58
4.2.7 Estrutura de Produção e Operações	59

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	65
4.3.1 Estrutura Organizacional.....	65
4.3.2 Estrutura de Gestão de Pessoas	67
4.3.3 Estrutura de Marketing.....	67
4.3.4 Estrutura de Finanças.....	69
4.3.5 Estrutura de Materiais	72
4.3.6 Estrutura de Logística	75
4.3.7 Estrutura de Produção e Operações.....	76
4.3.8 Layout Proposto	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE	88

1 INTRODUÇÃO

Rápidas e intensas mudanças do atual cenário vêm pressionando os empreendedores a readequarem a estrutura organizacional de suas empresas. Com a estruturação dos setores as empresas passam a ter o controle e assim melhor conduzem os sistemas e o fluxo das atividades na empresa (MINTZBERG, 2009).

As organizações constituídas como cooperativas não ficam para traz nesse processo de evolução, Oliveira (2011), afirma que muitas das cooperativas tem se preocupado em aperfeiçoarem suas estruturas organizacionais, inclusive agem rigorosamente sobre elas, podendo cometer alguns erros nos processos administrativos.

De acordo com Carreira (2009), para manter uma empresa organizada não é tão simples como pode parecer, é necessário um projeto de mudança organizacional (PMO) nos seus processos, cargos, perfil profissional e psicológico, layout administrativo e sua estrutura organizacional.

A partir desta base, Carreira (2009) mostra os passos recomendados para reorganizar uma empresa, o autor relata que antes de tudo se torna necessário realizar diagnósticos de modo a identificar possíveis causas de problemas na estrutura operacional e organizacional da empresa. Para evitar erros de diagnósticos, o autor apresenta quatro ferramentas que devem ser utilizadas pelo administrador que servem para coletar dados primários, auxiliando na elaboração de um PMO, sendo estas, a entrevista, o questionário, a observação direta e a pesquisa de documentos. O autor ainda orienta que após a realização do diagnóstico, para dar uma solução às falhas identificadas existem as ferramentas de inovação tecnológica, se trata do fluxograma, o formulário eletrônico, o planejamento de layout, o manual de procedimentos eletrônico (MPE), a estrutura organizacional, o quadro de distribuição do trabalho eletrônico (QDTE) e o manual de organização eletrônico (MOE).

Para Tavares (2010, p. 221), a finalidade do diagnóstico é comparar entre “o que é” e “como deveria ser ou o que se pretende” para desta forma identificar o que deve ser feito para eliminar ou minimizar possíveis falhas. Orienta que são três as etapas do diagnóstico organizacional, buscando-se primeiramente identificar os problemas, logo priorizar e finalmente identificar as causas e efeitos.

Diante do exposto, é evidente que melhorias administrativas e operacionais refletem diretamente nos resultados dos pequenos negócios. Nesse sentido, a Empresa diagnosticada se trata de uma Agroindústria de Panificados que em 2016 iniciou atuando como Microempreendedor Individual (MEI) e atualmente possui registro de filial de cooperativa,

faz parte de uma associação da Cooperfamiliar de Chapecó, sendo esta uma Cooperativa que representa entidades ligadas a Agricultura Familiar do Oeste de SC, atuando desde 02/08/2010. Tem como meta reunir cooperativas de produção e comercialização, visa à defesa econômico-social das cooperativas filiadas, oferecendo-lhes apoio na execução de suas atividades.

Sendo assim, a empresa em estudo, é uma Cooperativa de Produção que tem por nome Empresarial “Cooperativa Alternativa da Agricultura Familiar” e seu nome fantasia “Cooper Familiar Delicias da Tia Nace” no decorrer do trabalho será mencionado o nome fantasia já que é mais conhecido pelo mercado, a Panificadora está localizada no Município de Arvoredo - SC. O empreendimento deu início a suas atividades com a ideia de atender pedidos de vizinhos e assim foi se expandindo, percebendo que o ramo poderia dar certo, foi decidido seguir em frente e empreender no pequeno negócio, passando a trabalhar através de encomendas, por tanto, foi iniciado sem um plano organizacional, mas os proprietários sabem da importância do mesmo para melhorar a forma de gerir a empresa, assim, manifestaram interesse em reformular a forma de gestão e estruturação da empresa, de modo a ter novos métodos de organização e novas formas de controle e gestão, garantindo fluidez, agilidade e produtividade de seus serviços.

Sobre esse enfoque, o tema do trabalho, é **uma Estruturação Organizacional da Panificadora “Delícias da Tia Nace”** Tema este escolhido para propor melhorias administrativas e operacionais da empresa, visando sua eficiência e eficácia nos seus resultados. Nesta perspectiva, foi levantada a seguinte questão: **Quais ações são necessárias para melhorar a estrutura organizacional da Panificadora Delícias da Tia Nace?**

1.1 OBJETIVOS

Para solucionar o problema de pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Criar um plano de reestruturação administrativa para a Cooperfamiliar Panificadora Delícias da Tia Nace, visando sua eficiência e efetividade nos resultados.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar as práticas administrativas e operacionais da empresa Cooperfamiliar Panificadora Delícias da Tia Nace;
- Realizar o diagnóstico da atual situação da Agroindústria Panificadora;
- Elaborar organograma, funcionograma e fluxo dos processos;
- Avaliar e recompor sua estrutura física e seu layout;
- Propor melhorias administrativas e operacionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Frente à importância deste trabalho, Roesch (2012, p.99) considera que “é possível justificar um projeto através da sua importância, oportunidade e viabilidade”. O estudo em questão propõe uma estruturação geral para a Panificadora Delícias Da Tia Nace. Roesch ao referir-se em estruturação, afirma: “a eficácia de uma força de vendas depende bastante de como ela está organizada” (ROESCH, 2012, P.99).

Levando em conta a afirmação de Roesch e tendo em vista que a empresa necessita de melhorias administrativas e operacionais para melhor desenvolver suas atividades e ter o rendimento esperado, o estudo será de grande importância para a empresa, pois visa proporcionar maneiras eficientes de organização, modificando-a internamente, melhorando seu sistema de funcionamento em cada área, onde irá gerar fluidez em seus controles de produção, financeiro e de vendas possibilitando a empresa a obter resultados eficazes com sua nova forma de gestão.

Quanto à oportunidade, considerando que a referida empresa deu início ao empreendimento sem um plano organizacional formalizado, faz-se oportuna a realização do tema sugerido, já que irá propor melhorias administrativas e operacionais amparando a empresa, estruturando-a internamente e melhorando sua forma de gestão. Ter-se-á a oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido ao longo do curso proporcionando fixação de conhecimentos e experiência profissional.

No que se refere à viabilidade, a proposta de Estruturação geral é viável, uma vez que os proprietários demonstraram interesse em organizar a estrutura e a forma de gestão da empresa, pois entendem que há a necessidade de uma mudança organizacional para seguir evoluindo profissionalmente.

De maneira geral, este trabalho poderá auxiliar para um melhor entendimento de como estruturar as áreas administrativas e a gestão de uma empresa de pequeno porte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordadas as teorias que condizem com o assunto da pesquisa em questão, tomando como base os objetivos propostos. A base teórica aborda os temas, Administração Geral, Estrutura Organizacional, Organogramas e Funcionogramas, Areas da administração, Fluxogramas, Estrutura física (Layout), finalizando com Análise e Diagnóstico.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

O termo Administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) significa alguém que exerce uma função obedecendo a ordens de outra pessoa. A administração teve seu início no século XX através de dois engenheiros o americano Frederick Winslow Taylor e o francês Henri Fayol. Embora ambos tivessem o mesmo propósito em aumentar a produtividade das empresas, tinham ponto de vista diferente em relação a isso. Taylor foi quem iniciou a escola da administração científica, enquanto Taylor se preocupou em aumentar a produtividade da empresa por meio da racionalização do trabalho do operário, Fayol se preocupou em organizar a estrutura da organização, que a partir de então unindo suas ideias surgiu à teoria clássica da administração. (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014, p.10) conceitua administração como sendo “um processo contínuo e sistêmico que envolve atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos”.

Apresentando similaridade nos conceitos, Lacombe e Heilborn (2008, p.48) definem Administração como sendo, “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”.

Daft (2015, p. 29) expõe que:

A Administração é uma função distinta, responsável pelo direcionamento e pela coordenação das outras partes da organização. A alta Administração fornece à direção, o planejamento, a estratégia, as metas e as políticas para a organização como um todo ou para as principais divisões. A administração do nível médio é responsável pela implementação e coordenação no nível dos departamentos. Em organizações tradicionais, a média administração é responsável pela mediação entre a alta administração e o núcleo técnico, como a implementação de regras e a transmissão de informação para cima e para baixo na hierarquia.

Com tudo é o administrador o responsável pelas funções da administração, cabe a ele buscar adquirir cada vez mais conhecimentos e desenvolver novas habilidades com a finalidade de possuir a capacidade de transformar um ambiente organizacional. Um administrador pode atuar em diversas áreas, podendo especializar-se em uma específica, Chiavenato (2014, p.2) ao referir-se em especializações da Administração afirma

O administrador pode ser um supervisor ou presidente - o líder máximo da organização. Pode atuar na Administração da Produção (de bens ou serviços oferecidos), na Administração Financeira, na Administração de Recursos Humanos, na Administração Mercadológica ou na Administração Geral. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são diversificadas. Além disso, as organizações são diversificadas e diferenciadas. Não há duas organizações iguais, Cada organização tem seus objetivos, administradores, pessoal, ramo de atividade, problemas internos e externos, mercado, finanças, tecnologia, recursos básicos, ideologia, política de negócios, etc.

Chiavenato (2014) ainda destaca que um administrador para progredir e ter sucesso, ele precisa desenvolver quatro competências duráveis, sendo estas: conhecimento, perspectiva, julgamento e atitude. Pelo que se compreende, o administrador deve estar preparado para atuar em diversas áreas e também em organizações diferentes, com diversos ramos de atuação. De acordo com o autor, se compreende que tais competências são essenciais para quem quer se tornar um bom profissional.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

No que diz respeito à estrutura organizacional, é notória a sua importância para que uma empresa seja ela de pequeno ou grande porte alcance seus objetivos, readequando-a de acordo com as metas organizacionais. Segundo Carreira (2009, p.258) “A estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais”.

Para Chiavenato (2014, p.246) “Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanecem inalterados seja na mudança, seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com alteração de um de seus elementos ou relações”.

Chiavenato (2014) ainda relata que para que haja estrutura, é necessário relações recíprocas entre as partes uma vez que cada uma dependa da totalidade.

Mintzberg (2009) entende que a estrutura é todo elemento que faz parte de uma organização e a forma em que estes se integram e se apresentam. O autor ainda define estrutura organizacional 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” (MINTZBERG 2009, p. 12).

Para Hall (1984 apud CURY, 2010, p.216) a estrutura organizacional tende a ter três funções básicas, sendo descritas a seguir

Em primeiro lugar, as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. Em segundo lugar, as estruturas destinam-se a minimizar ou pelo menos regulamentar a influencia das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso. Em terceiro lugar, as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Cury (2010) apresenta a palavra estrutura considerando as partes físicas da organização que dizem respeito a prédios, unidades de trabalho que se refere ao espaço e equipamentos que lhes pertence. Considera também os elementos de trabalho que envolvem várias operações do processo de produção.

Daft (2015) define estrutura organizacional considerando três componentes-chave: A estrutura organizacional relaciona a formalidade de subordinação integrando a quantidade de níveis na hierarquia e o controle de gerentes e supervisores; identifica os grupos de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização; envolve criar sistemas facilitando a comunicação, coordenação e integração a partir do empenho pelos departamentos.

No processo da estruturação quando necessário a departamentalização da empresa se tem o compromisso de fixar os níveis hierárquicos, em termos de responsabilidade e autoridade, onde podem ser agrupados em quatro estratos organizacionais sendo denominados níveis administrativos, que se dividem em: Administração Estratégica, Administração Setorial, Administração Funcional e Administração de Supervisão (CURY, 2010).

O nível de administração estratégica que também é denominado como administração da cúpula ou alta administração é o nível que define os objetivos da organização e o planejamento estratégico, tendo como responsabilidade renovar a organização acompanhando o reflexo das mudanças, visando máxima elevação de produtividade, como bem expõe Cury 2010, p. 175, “é o nível que define o que fazer”.

Ao nível de Administração de Cúpula de Produção ou Administração Setorial lhe compete decidir sobre as políticas e diretrizes ditadas pela Administração Estratégica, onde deve transformá-la em objetivos e metas “é o nível que define como fazer”. (CURY, 2010 p.176).

Quanto ao terceiro nível que é o nível Administrativo ou Administração Funcional é o mais difícil de ser aplicado, que apresenta as divisões especializadas envolvendo ainda o pessoal consultivo. Na administração funcional os Líderes acreditam ser planejadores cuidadosos que demonstram um comportamento moderado, são eficazes envolvendo a organização e gerencia da produção. (CURY, 2010).

O quarto e último nível da hierarquia diz respeito a administração de supervisão que é a que se encarrega pela mão de obra direta na fábrica, nas unidades a serem produzidas e os gerentes ainda planejam, organizam e programam como as tarefas serão executadas (CURY, 2010).

Cury (2010, p.181) ainda dispõe de um guia para empresas de menor porte, em substituição aos quatro níveis já mencionados podendo ser substituída de somente três níveis pela qual suas atribuições poderiam ser:

a) **Gerência superior;**

- elaborar as políticas e diretrizes gerais da organização,
- conciliar pontos de vistas antagônicos,
- responsabilizar-se pela organização administrativa.

b) **Chefia intermediária;**

- traduzir as políticas e diretrizes gerais em linha de ação,
- adaptar sua estrutura interna aos objetivos e metas a serem atingidos,
- controlar o funcionamento dos órgãos subordinados, programando atividades, estabelecendo padrões, avaliando a produção e atividades afins.

c) **Nível de supervisão;**

- planejar, em termos específicos, o trabalho a ser executado,
- distribuir tarefas e delegar atribuições,
- desenvolver o pessoal, estimulando o espírito do trabalho em grupo e de cooperação,
- supervisionar os empregados.

Logo após a fixação do nível estratégico, inicia-se o processo da departamentalização em que os níveis administrativos ficam divididos em departamentos, divisões, seções etc., de maneira que haja diferenciação funcional entre cada um desses estratos inferiores subsequentes (CURY, 2010).

Marks (2008) ratifica que a departamentalização consiste em dividir a empresa em setores ou unidades organizacionais, sendo que em cada setor podem ser realizadas as atividades relacionadas. Para melhor entender, departamentalizar é fazer a divisão do trabalho em grupos de pessoas tendo definido alguém como Líder que lidere a organização.

Lacombe e Heilborn (2008) ao falar em departamentalização faz entender que depois de identificadas as atividades da empresa, estas serão agrupadas em órgãos da qual se faz a divisão destes órgãos em unidades menores que irá ser executado conforme os critérios de departamentalização.

Mocellin (2019) apresenta como ocorre o processo de departamentalização. Como primeiro passo deve-se descrever as funções exercidas pelo grupo de pessoas. Logo se agrupa as funções conforme os objetivos e as ligações entre si, para isso pode-se tomar como parâmetro as principais áreas funcionais de uma empresa, sendo estas: Materiais ou suprimentos, Produção ou serviços, Recursos humanos, Vendas e Finanças. Após a divisão das funções em grupos, deve-se fazer o mesmo processo dentro de cada grupo, tal procedimento faz com que se criem os sub-órgãos, caso for necessário pode-se ainda ser subdivididos em micro-órgãos. Dar nome aos órgãos e sub-órgãos. Determinar a relação hierárquica. Fazer a escolha das pessoas que tem capacidade para conduzir as divisões estabelecidas e finalmente fazer a escolha das pessoas que farão parte de cada cargo dentro de cada órgão, dando nome a esses cargos.

2.4 ORGANOGRAMAS E FUNCIONOGRAMAS

Organograma trata-se de uma ferramenta de trabalho utilizada nas organizações para representar graficamente a estrutura organizacional de uma empresa, permitindo uma fácil interpretação dos níveis hierárquicos. É composto por órgãos e logo os órgãos por cargos, que serão ocupados por pessoas qualificadas conforme a função que irão executar (CARREIRA, 2009).

Para Cury, (2010) o organograma é uma representação gráfica que possibilita visualizar de forma resumida a estrutura organizacional. Tem por finalidade representar: os órgãos que fazem parte da organização, em sequencia as funções procedentes aos órgãos; as

ligações de interdependência entre os órgãos; os níveis administrativos que constitui a organização e a hierarquia de uma empresa.

São similares os conceitos apresentados sobre organogramas, Lacombe e Heilborn (2008) complementam que o organograma é a ferramenta mais utilizada para retratar a formalização estrutural de uma organização, mas advertem que possuir organograma não é tudo, não quer dizer que a empresa esteja bem organizada. É um meio que ajuda a distinguir a posição e a ligação dos subsistemas organizacionais. Os autores orientam que na elaboração do organograma é essencial usar do bom senso, levando em consideração a verdadeira forma em que a empresa está organizada, para que não ocorra uma interpretação distorcida gerando decisões equivocadas a respeito da empresa.

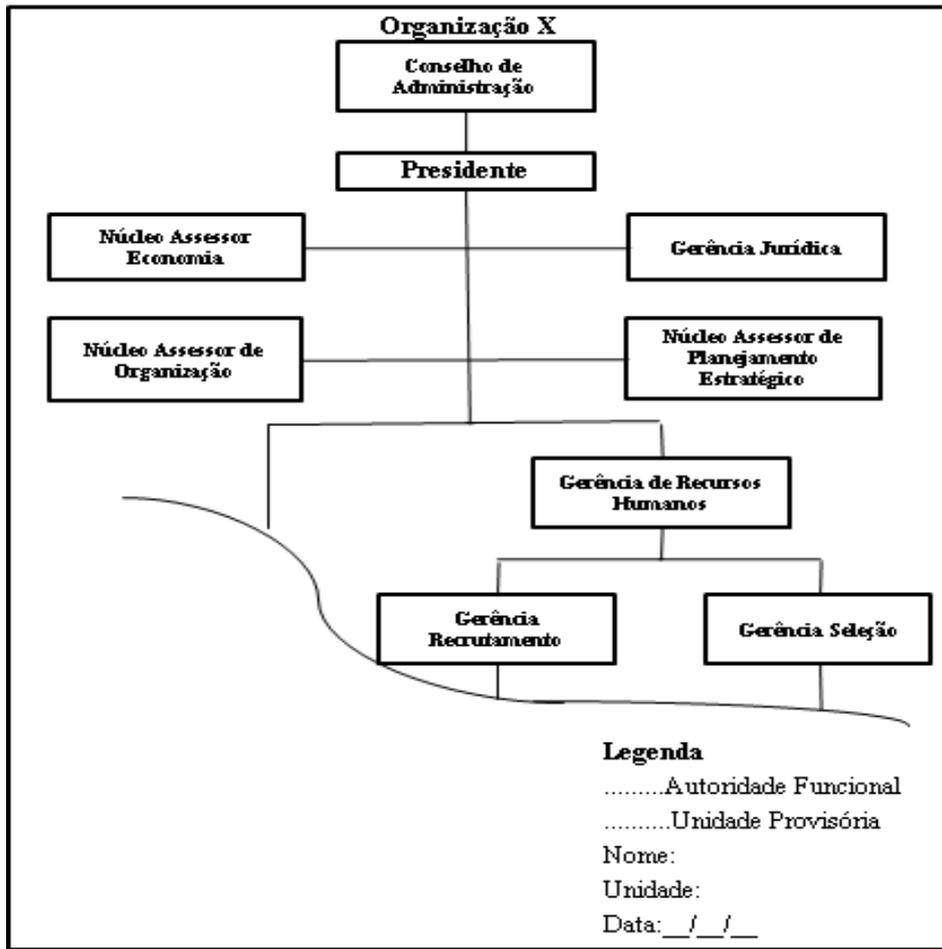
Oliveira (2005) recomenda quatro passos consecutivos para elaboração do organograma, primeiramente deve-se estabelecer uma lista das funções, logo determinar os critérios de administração, analisar as funções relacionadas aos critérios determinados para finalmente realizar a construção do organograma.

Araújo (2011) orienta que através do organograma é possível fazer a subdivisão do trabalho através da fragmentação da empresa, expondo o relacionamento entre superiores e subordinados, da mesma maneira a delegação de autoridades e responsabilidades, em fim, representa a ordem hierárquica da organização.

De acordo com Daft (2015) “O organograma pode ser de grande utilidade para entender como a empresa funciona. Ele mostra as várias partes de uma organização, como elas estão inter-relacionadas e como cada cargo e departamento se adaptam ao todo”.

Entre os variados tipos de organogramas existentes, os mais utilizados segundo Araújo (2011) são: estrutural, radial e matricial. Referente ao organograma estrutural, Araújo (2011) menciona que se denomina como clássico, hierárquico, horizontal, linear, misto, tradicional ou vertical, é o que mais se utiliza nas organizações, sua composição se constitui da seguinte forma: na parte superior se apresenta o título da organização, os retângulos retratam a nomenclatura do órgão organizacional e raramente esses retângulos podem representar cargos (como cargos isolados de consultoria, auditoria etc.). Podem ser representados horizontalmente ou verticalmente, as linhas consecutivas retratam autoridades e coordenação. As ligações verticais evidenciam autoridades hierárquicas. Caso haja existência de siglas, devem ser evidenciadas nas legendas. Estas definições podem ser verificadas na figura 1 a seguir

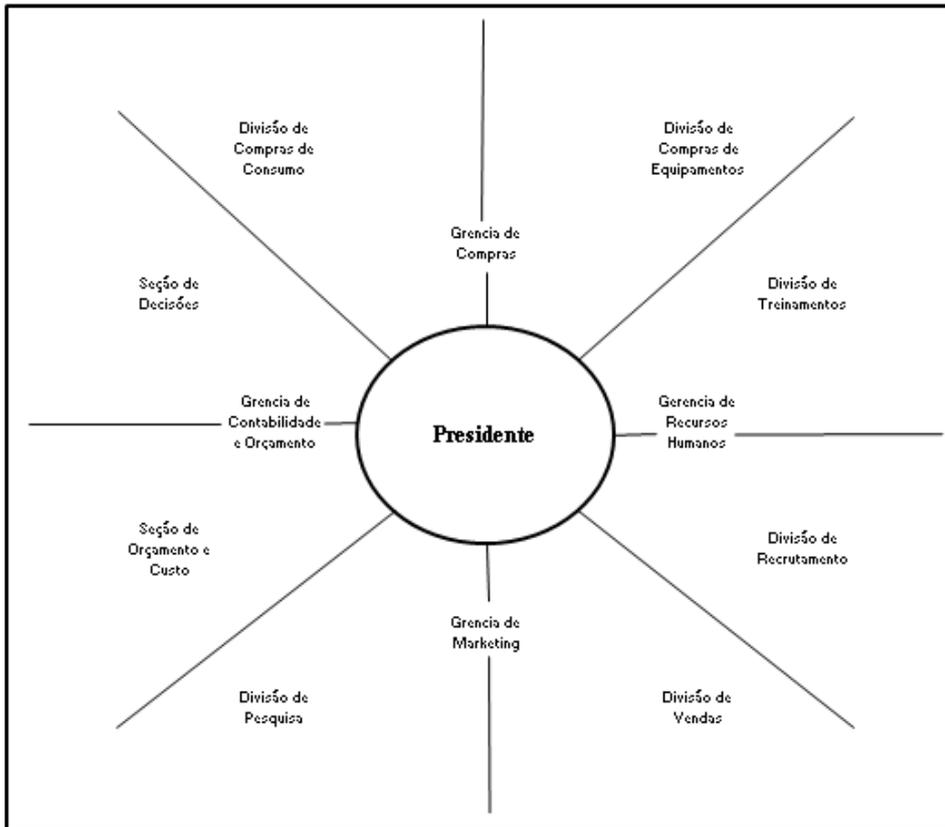
Figura 1- Organograma Estrutural



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2011, p.167.

Referente ao organograma radial que também é chamado de circular, segundo Araújo (2011) ele possui um formato mais suave, sua estrutura é voltada para moderar conflitos entre superiores e subordinados, em razão de que as linhas de autoridade não são fáceis de interpretar, A autoridade tende a ser de dentro para fora, conforme ilustra a figura 2.

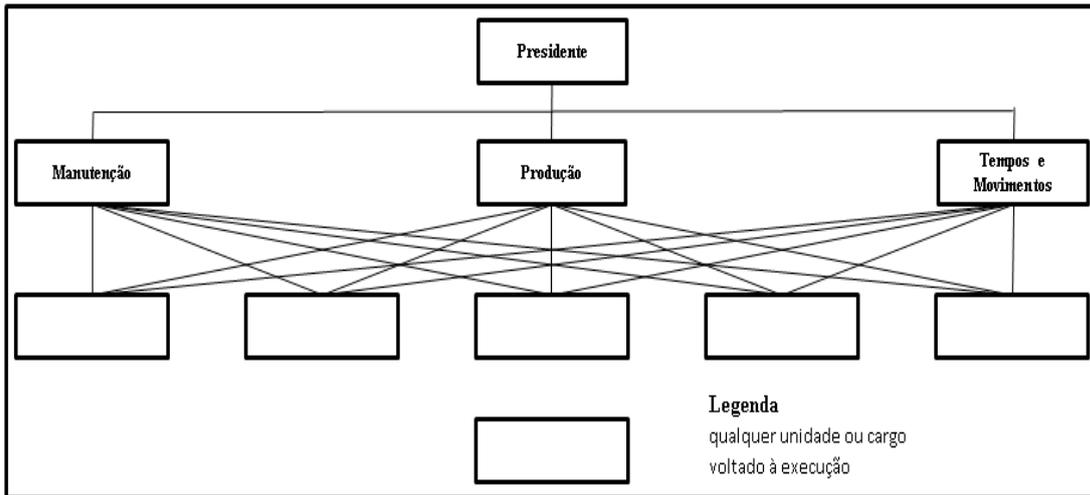
Figura 2 - Organograma Radial



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2011, p.169.

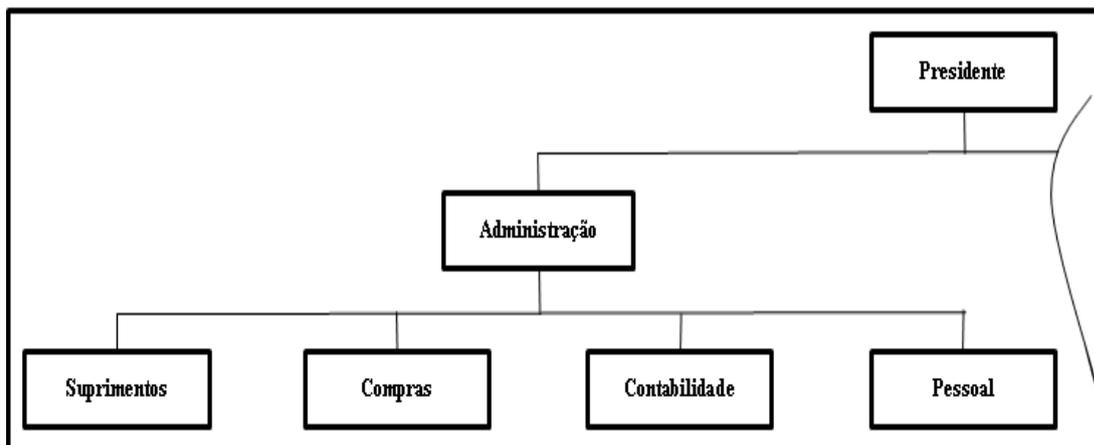
Com relação ao organograma funcional, ele se especifica como funcional (A) e funcional (B). O funcional (A) ele denota as supervisões criadas. Não possui níveis hierárquicos entre chefe e funcionário, sendo estes subordinados as pessoas destinadas a executar a função conveniente naquele espaço de tempo, dado que, um funcionário finalizando uma operação, passe para outra e assim sua subordinação também irá mudar. Já o organograma funcional (B), sua representação gráfica restringe-se nas funções da organização. É indicado para empresas de pequeno porte que possuem poucos chefes para uma sequencia de funções (ARAÚJO, 2011). Estão ilustrados nas figuras 3 e 4.

Figura 3 - Organograma Funcional (A)



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2011, p. 170.

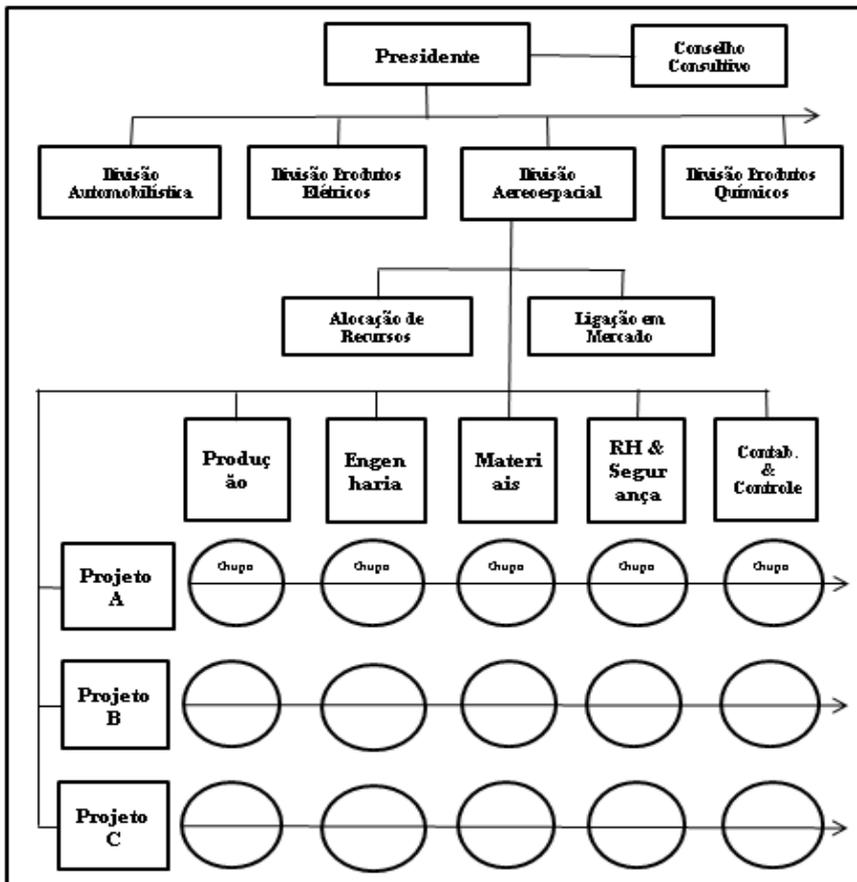
Figura 4 - Organograma Funcional (B)



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2011, p. 171.

A estrutura do organograma Matricial, exemplificado na figura 5, segue as características de estruturas tradicionais mais a definição estrutural baseada no planejamento e operação dos projetos. O assessoramento é ligado por dois ângulos, sendo o presidente mais o titular de cada área de projetos. Em determinadas vezes há dificuldades em harmonizar ao mesmo tempo duas estruturas chegando a gerar conflitos entre as mesmas.

Figura 5 - Organograma Matricial



Fonte: Adaptado de ARAÚJO, 2011, p. 173.

Através dos conceitos compreende-se que o organograma é uma ferramenta essencial, tanto para a pequena ou grande empresa, uma vez que é possível entender a via hierárquica da empresa bem como identificar as funções, setores, e cada um consegue distinguir seu respectivo lugar dentro do organograma.

Tratando-se de Funcionograma, também é um organograma, que nos retângulos que o representam é descrito as funções e responsabilidades de cada órgão (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Na explicação de Cury (2010) se compreende que é um gráfico de organização que tem por finalidade especificar as atividades e obrigações concernentes a uma função originada de um órgão no organograma.

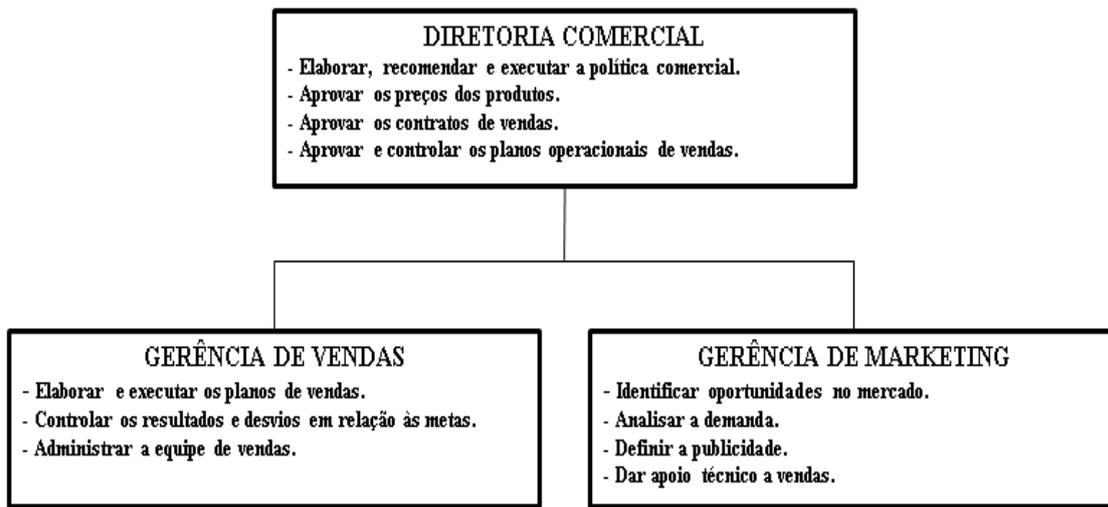
O autor exemplifica

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)

É Notável a importância desta ferramenta para as organizações visto que possui várias finalidades, facilitando ao analisar a composição do trabalho, padronizações das operações e fluxos, dentre outras. A figura 6 demonstra um exemplo de funcionograma.

Figura 6 - Funcionograma de uma Diretoria Comercial



Fonte: Adaptado de LACOMBE E HEILBORN, 2008, p. 133.

É compreendido que da mesma forma que o organograma, o funcionograma é uma ferramenta muito útil que deve ser acompanhada do organograma. Através do funcionograma as pessoas tendem a agir mais confiantes e responsáveis, uma vez que sabem exatamente quais suas atribuições no órgão da qual fazem parte.

2.5 AREAS DA ADMINISTRAÇÃO

2.5.1 Administração de Recursos Humanos

Ao falar em Administração de Recursos Humanos (ARH) convém mencionar que a expressão foi substituída por Gestão de Pessoas - GP. Chiavenato (2010, p. 14) conceitua GP da seguinte forma: “A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham”. Na mesma linha de pensamento, Gil (2012, p.17) expressa que a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que

atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Com as referidas afirmações, entende-se que é uma via de mão dupla, ambas as partes necessita uma da outra para alcançarem seus objetivos.

No que compete às obrigações da Gestão de Pessoas para a contribuição em uma determinada empresa, é dar suporte ao administrador a seguir as regras do processo administrativo que é organizar, dirigir e controlar. Tais funções não são executadas por uma pessoa só, é necessário de uma equipe para que as metas e objetivos sejam alcançados (CHIAVENATO, 2010).

Quanto ao sistema de administração de RH, Marras (2011) explica que de modo orgânico ele é formado de um conjunto de subsistemas sendo que cada um responde por si, cada uma das funções da ARH. Cada empresa tem seu formato organizacional diferente, por tanto, dependendo da situação em que se encontra, uma empresa poderá estruturar o seu sistema de ARH.

Conforme o já citado Chiavenato (2010), a GP consiste em seis processos básicos: O de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, o de manter pessoas e o de monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas segundo o autor tem a ver com recrutamento e seleção de pessoas, ou seja, é a inclusão de pessoas na empresa.

Quanto ao processo de aplicar pessoas, o mesmo autor explica que consiste na orientação que tem de ser dadas aos colaboradores nas atividades a serem realizadas, bem como o acompanhamento do desempenho dos mesmos. Referindo-se ao processo de recompensar pessoas, o autor menciona que é a forma de incentivar as pessoas que trabalham na organização e reconhecer suas competências remunerando-os de forma que se sintam satisfeitos.

Quando o autor refere-se ao processo de desenvolver pessoas, ele afirma que são os processos que se utiliza na capacitação e no desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores, que para desenvolvê-los se faz necessário treina-los para que atinjam conhecimento tornando-se profissionais competentes. E quanto ao processo de manter as pessoas na empresa, o autor coloca a importância de oferecer aos colaboradores um ambiente favorável que facilite a realização das atividades que promova satisfação das pessoas.

E por fim, o processo de monitorar pessoas, que se utiliza com a intenção de acompanhar e controlar as atividades dos colaboradores verificando se estes apresentam

resultados, esse processo se faz por meio de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos os processos são importantes e se relacionam entre si, dependendo da situação em que a empresa se encontre, um o outro pode se tornar prioridade, se uma determinada empresa estiver em fase de ampliação, esta deve ter como prioridade os processos de agregar pessoas. Se a empresa deseja implantar novas tecnologias deve priorizar o processo de desenvolver pessoas. Pretende-se reter pessoas, é fundamental que se aproprie dos processos de manter pessoas (CHIAVENATO, 2010).

2.5.2 Administração de Marketing

A função principal do Marketing é a comercialização que iniciou pelo conceito de troca e hoje devido o desenvolvimento e a falta de produtos e serviços criou-se a especialidade na área, que tornou o processo de troca mais favorável, levando a sociedade a beneficiar-se com o talento e a eficiência das pessoas capacitadas. (LAS CASAS, 2013).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 04) “O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Complementando, Urdan (2013, p. 06) relata que a função principal do Marketing “não é levar o cliente a fazer aquilo que interessa à empresa, mas conceber e conseguir o que for apropriado aos interesses do cliente”.

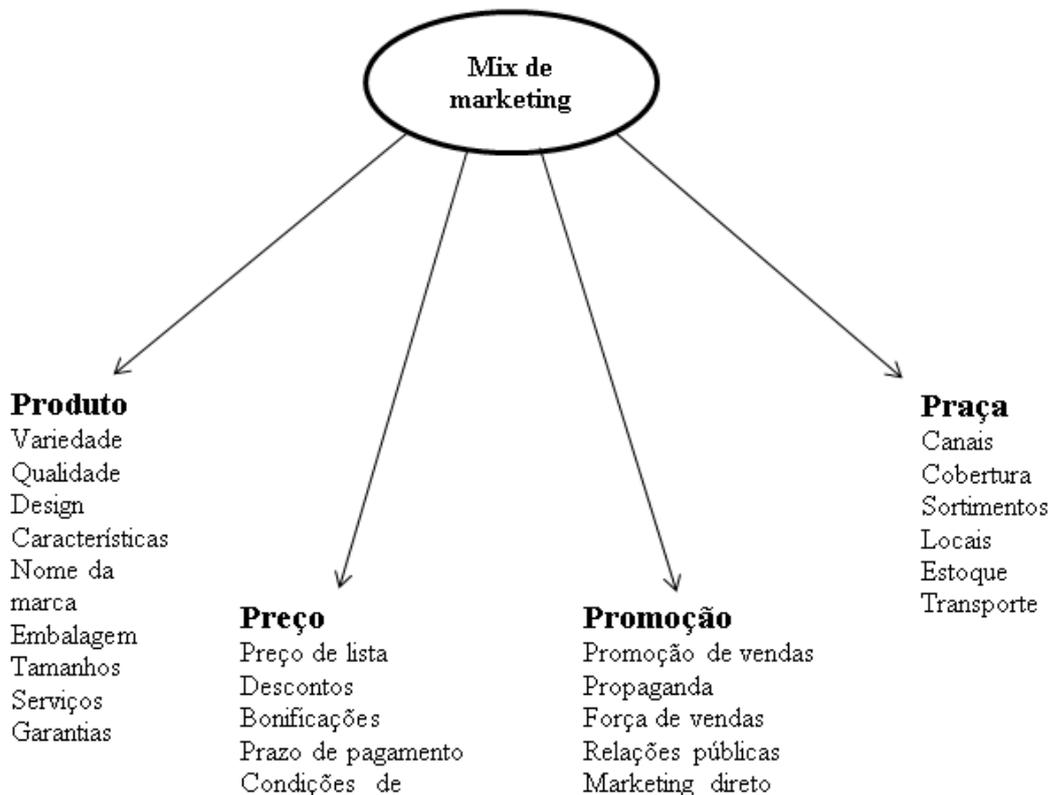
Conforme destacam Kotler e Armstrong (2007), as pessoas tem uma concepção equivocada sobre Marketing, definindo-o como propaganda e venda, quando na realidade, as empresas vivem criando métodos estratégicos para satisfazer as necessidades dos clientes consumidores e também para que se alcancem os objetivos da organização.

Em relação às concepções do marketing, Urdan (2013 p. 07), considera o mesmo sob três concepções

[...] troca, filosofia empresarial e processo gerencial. Troca em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutuamente satisfazer necessidades. Como filosofia empresarial, marketing é um valor, princípio básico e prioridade fundamental para as necessidades dos clientes, o trabalho integrado de todas as áreas em função delas e geração de lucro como consequência da satisfação que lhes proporciona. Processo gerencial significa que o trabalho de marketing segue um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar resultados, que são a realização de trocas, geração de valor e satisfação dos consumidores e consecução dos objetivos da companhia.

Em relação a estratégias, são baseadas no composto de marketing também denominado Mix de Marketing, conhecido como os 4P's criados por Jerome E McCarthy que em 1960 tem apresentado em seu livro "Basic Marketing; a managerial approach uma abordagem inovadora", sendo produto, preço, praça e promoção conforme destacado por Amaral (2000). Tais instrumentos são considerados ferramentas estratégicas que é empregada nas organizações a fim de possibilitar a criação de valor aos clientes como bem atingir os anseios da organização (GIULIANI, 2003). A figura 7 a seguir demonstra as ferramentas que compõe cada P do Mix de marketing.

Figura 7 - 4'Ps do Mix de Marketing



Fonte: Adaptado de KOTLER E KELHER, 2012, p.24.

A fim de melhor compreender cada elemento do composto e suas estratégias, serão explanadas de forma mais aprofundada.

Em relação ao produto, Kotler e Armstrong (2007) consideram que se trata de algo que pode ser oferecido a um mercado de modo que satisfaça uma necessidade ou um desejo, Os autores afirmam que para desenvolver um produto, há muitos fatores a serem levados em consideração, pela qual definem três níveis para elaboração do produto, sendo estes, o produto núcleo que é o benefício central que define a base funcional do produto; o produto básico que

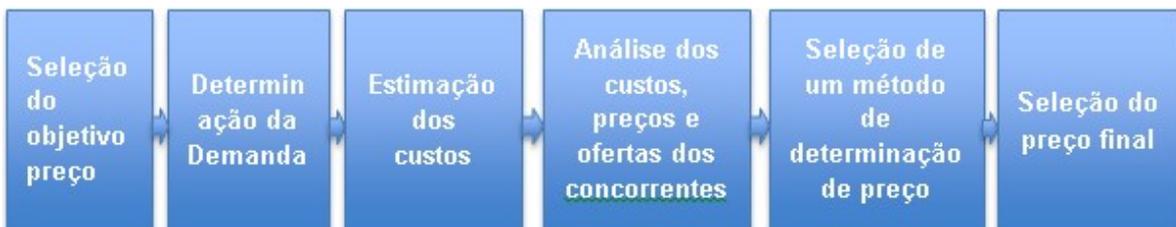
direciona os fatores embalagens, marca, nível de qualidade, design e qualificação específica do produto. Quanto ao terceiro nível, implica nos serviços desenvolvidos na obtenção do produto como, serviço de pós - compra instalações, garantia de crédito e entrega.

Em se tratando de serviços, Las Casas (2007) afirma que se constitui em uma operação que se realiza por um indivíduo ou por uma empresa cujo objetivo não se associa ao transferir um bem. Para Kotler (1998) serviço é determinada ação ou atividade que uma parte oferece a outra, sendo, sobretudo intangível não resultando ser propriedade de nada, podendo sua produção estar ou não vinculada a um produto físico.

Quanto ao elemento preço, é a soma dos valores que o comprador troca pelo produto ou serviço e também é o principal fator pela qual o cliente escolhe um produto ou serviço perante aos concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Os autores ainda afirmam que o preço, diferente dos outros elementos que geram custos, é o que gera receita. Por tal motivo, havendo modificação nos preços, altera o volume de vendas e em consequência, o lucro.

Para definição de uma política de preços Kotler (1998) apresenta alguns fatores que devem ser considerados, conforme figura 8 a seguir.

Figura 8 - Estabelecimento de uma política de preço



Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

Entende-se que através destes fatores, as empresas estarão preparadas para oferecer ao consumidor um preço justo de modo que sejam convenientes para ambas as partes, satisfazendo o cliente e destacando a empresa sendo esta considerada entre as que têm um diferencial com relação ao preço.

No que diz respeito à promoção, Kotler e Armstrong (2007) conceituam que são atividades que tem por finalidade demonstrar aos clientes os pontos fortes do produto ou serviço convencendo-os a compra-lo. Os autores também argumentam que o marketing moderno não é somente desenvolver um bom produto, aplicar um preço competitivo e colocá-los a disposição dos clientes, as empresas necessitam comunicar com seus clientes existentes e potenciais de tal modo que a forma de comunicação seja planejada com um programa de

comunicação de marketing consistente. Os mecanismos de comunicação podem ser considerados como as principais ferramentas de promoção, tendo como, propaganda, relações públicas e /ou publicidade, força de vendas, promoção de vendas e marketing direto.

No que se refere à ferramenta praça que também é definida como canal de distribuição, remete-se aos meios percorridos do produto desde sua fase de produção até o consumo. Urdan e Urdan (2013 p.260) ratificam que a praça, canal de distribuição ou de marketing “[...] é um sistema de organizações, pessoas, outros recursos [...] e processos que tornam produtos e serviços disponíveis aos consumidores”.

O Marketing teve suas evoluções, surgindo diferentes conceitos e atualmente surgem novas ferramentas por meio de canais eletrônicos onde é chamado de Marketing Digital que de acordo com Torres (2011) se trata do uso de estratégias de marketing através da internet que permite alcançar os objetivos pessoais ou organizacionais.

A internet vem trazendo uma grande revolução no marketing, tornando-se portadora de ideias onde as pessoas trocam informações constantemente. O marketing trabalhado na internet agrega valor aos seus produtos e serviços (GABRIEL, 2010).

Segundo Adolpho (2011, p. 42) “a internet captou o íntimo da sociedade global, ela é o meio natural para que o homem se expresse fazendo com que o foco se desloque do macro para o micro – uma renascença digital que volta seus olhos para a valorização do ser”.

Diferente do Marketing tradicional, o Marketing Digital possui a metodologia dos 8Ps, que segundo Adolpho (2011, p. 298) o processo dos 8 Ps do Marketing Digital

não é uma mistura de marketing digital com mais Ps do que os tradicionais 4 Ps. É um processo a ser seguido passo a passo para que sua estratégia de marketing digital central, que é se apoiar no grau de atividade do consumidor, possa ser cumprida com êxito. A metodologia proposta apresenta uma sequência formal e contínua de passos que levam a empresa a um processo cíclico de geração conhecimento a respeito do consumidor e do seu próprio negócio na internet (que tem uma proposta de valor ligeiramente diferente do negócio offline), de qual a melhor maneira de divulgar sua marca, qual a melhor maneira de se apoiar na atividade do consumidor para estimular a circulação de informação e gerar a comunicação viral da sua marca, como mensurar resultados e como reavaliar o perfil do público-alvo para direcionar as novas ações.

É entendido através dos conceitos que esta estratégia permite a relação entre marca e cliente na internet, se usada conforme seus preceitos possibilita gerar lucros para a organização. Adolpho (2011) define cada P do Marketing Digital conforme descrito no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Os 8P's do Marketing Digital

Definições dos 8P's do Marketing Digital conforme Adolpho (2011)	
1° P: Pesquisa	Envolve a questão de busca por informações a respeito do público alvo da empresa, como seu comportamento, suas preferencias etc.
2° P: Planejamento	Através das informações obtidas na pesquisa, se planeja as estratégias do Marketing Digital considerando as orientações dos outros Ps.
3° P: Produção	Consiste na ação do planejamento, como por exemplo, a criação de websites, envolvendo programadores.
4° P: Publicação	Refere-se ao conteúdo a ser disponibilizado para o mercado e para o consumidor através das redes sociais.
5° P: Promoção	A empresa comunica os “alfas” consumidores com alto grau de atividade, se os mesmos interessarem pela promoção irão propagar a comunicação.
6° P: Propagação	Consiste em estimular os “alfas” que é considerado 1% dos usuários de internet a espalhar o conteúdo publicado para os multiplicadores que são 9% dos usuários que repassam o conteúdo para os 90% de usuários restantes. A propagação é a melhor forma de gerar lucratividade.
7° P: Personalização	Trata-se do relacionamento com o consumidor, diferente da propaganda que apresenta somente características do produto sendo benéfica apenas para a empresa. É necessário de ferramentas que possibilite um relacionamento de maneira individual com o cliente.
8° P: Precisão	Consiste em mensurar os resultados obtidos através das ações executadas para assim fortalecer os pontos que deram certo e eliminar o que não deu certo.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

De modo que o Marketing Digital seja implantado pelas organizações, entende-se que a metodologia dos 8Ps deve ser utilizada para garantir seus efeitos e a empresa consiga usufruir de todos os benefícios resultantes destas estratégias utilizadas por meio da internet.

De acordo com Daft (2015), a maneira com que é dominada atualmente a internet, as redes sociais, blogs, etc, é totalmente diferente do que muitos administradores ainda as conduzem. Com a revolução digital, tudo tem se modificado, não apenas na forma de se comunicar um com o outro, informações encontradas e compartilhamento de ideias, mas na maneira em que as organizações vêm sendo moldadas e gerenciadas e os colaboradores desempenham suas atividades.

Ainda segundo Daft (2015), com as novas ferramentas digitais, a maioria dos trabalhos realizados pelos funcionários é por meio de computadores, formando equipes virtuais que se conectam eletronicamente com colegas de trabalho e as organizações vem superando desafios colaborando de certa forma com outras organizações e pessoas proporcionando produtos e

serviços inovadores. Estas afirmações vão de encontro com as estratégias dos 8ps apresentadas por Adolpho (2011), desta forma é entendido que atualmente as organizações, para serem competidoras devem buscar estar atualizadas conforme a realidade vivenciada nos dias de hoje.

2.5.3 Administração de Finanças

A Administração Financeira diz respeito às funções atribuídas aos administradores financeiros sendo dos mesmos a responsabilidade de gerir os negócios financeiros de todos os tipos de empresas sendo ou não financeiras, abertas ou fechadas, de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos. A responsabilidade dessa área é ampla, compreende elaborar orçamentos, previsões financeiras, administrar o fluxo de caixa, controlar as despesas, captação de crédito, analisar a rentabilidade e disponibilidade de investir em bens e, sobretudo tomar decisões de investimento e financiamento (GITMAN, 2010).

Convém ainda ressaltar a definição de Gitman (2010, p. 03) quando define finanças como “a arte e a ciência de administrar o dinheiro” complementa ainda de uma forma mais detalhada que finanças relaciona-se ao processo, ao movimento, às associações, aos negócios e os instrumentos necessários para transferência de dinheiro entre pessoas, entidades e órgãos governamentais.

Segundo Lemes Junior (2006), o modo de conduzir as finanças das micro e pequenas empresas brasileiras nos últimos tempos tem sofrido grandes mudanças devido às novas tendências no mercado, a concorrência e a mudança de práticas e comportamento habitual de consumo da sociedade. As organizações necessitam cativar novos clientes incessantemente, oferecer produtos e serviços de qualidade e manter um fluxo de caixa positivo. O autor ainda explica que geralmente nas micro e pequenas empresas, apenas uma pessoa é responsável pela execução da administração financeira da organização, verificando o fluxo de caixa, as contas a receber e a pagar, o capital de giro da empresa, os investimentos entre outros.

Para Assaf Neto (2011), o objetivo da função financeira é equipar a empresa de recursos de caixa suficientes para que a empresa consiga cumprir com seus compromissos assumidos levando-a a maximização de seu capital.

Para que uma empresa venha a manter o equilíbrio financeiro Assaf Neto (2011, p.24) explica que se faz necessário “[...] financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto

prazo, utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas suas necessidades financeiras permanentes”.

Referindo-se a demonstração do fluxo de caixa, Assaf Neto (2011) explica que é separado em três grandes grupos:

- Fluxo das atividades de investimentos na qual são provenientes das decisões de investimento de longo prazo como aquisição de máquinas, veículos, terrenos etc. Se trata das movimentações de caixa que certamente irá por em risco o ativo permanente da organização;
- Fluxo de caixa das atividades de financiamento que provem da escolha da estrutura de capital da empresa vindo a ser as movimentações de caixa em decorrência da integralização do capital, pagamento de empréstimos, pagamento de dividendos, entre outras;
- Atividades operacionais que proporciona fluxo de caixa positivo sendo um dos indicadores fundamentais de solvência de uma empresa. Mesmo que a empresa apresente um fluxo de caixa operacional negativo não irá apresentar sinal de insolvência, encontrando-se na fase inicial do ciclo de vida ou quando faz movimentações que requisita recursos para o capital de giro.

Enfatizando ainda sobre as obrigações do administrador na área de finanças, Ferreira (2011) frisa que compete a este compreender o sistema do seu negócio para encaminhar a empresa a ter uma economia sustentável. Já o Gestor da micro e pequena empresa é responsável por focar sua atenção no capital de giro já que é indispensável o acompanhamento permanente pois é necessário que a empresa mantenha o caixa com folga financeira ou ao menos tenha condições de pagar seus passivos. Como afirmam Gaither e Frazier (2012) Um negócio sem finanças, seu resultado muito provavelmente será negativo.

2.5.4 Administração de Materiais

A Administração de Materiais como é habitualmente conhecida, é responsável por cuidar dos recursos financeiros e operacionais de uma empresa. Esses recursos quando bem administrados possibilita à empresa alcançar vantagem competitiva, uma vez que esse processo permite reduzir custos e investimentos em estoques, uma melhor negociação entre

empresa e fornecedores, havendo um entendimento de ambas as partes (GONÇALVES, 2010).

De acordo com Viana (2011), a Administração de materiais tem por objetivo adquirir no momento certo, tendo a visão de quando e quanto comprar para restituir os estoques para que não falte matéria prima para a produção.

Para Francischini e Gurgel (2012, p. 05) Administração de Materiais é uma “Atividade que planeja, executa e controla, nas condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente”.

Na concepção de Dias (2011, p. 05)

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.

Gonçalves (2010) divide administração de materiais em três particularidades: gestão de estoques, gestão de compras e gestão dos centros de distribuição.

A gestão de estoques é responsável por gerenciar os materiais por meio do uso de técnicas de previsão de consumo e controle de estoques que facilitam as empresas adequarem-se aos níveis e necessidades das pessoas quanto aos materiais com custos baixos e não comprometendo a qualidade do processo.

A gestão de compras tem a responsabilidade de atender as necessidades de compras envolvendo os departamentos da empresa bem como repor o estoque na hora certa conforme o prazo determinado e na quantidade certa.

A gestão dos centros de distribuição tem por função receber os materiais, movimentá-los, estoca-los e fornece-los na medida em que os indivíduos sintam necessidades.

Martins e Laugeni (2005) chamam a atenção de como proceder no recebimento e armazenamento dos materiais, no ato do recebimento o responsável pelo órgão deve verificar a quantidade, preço unitário e total e outros elementos como nota fiscal do material, como também verificar o estado das embalagens, para ter certeza de que não estejam danificadas. Quanto ao bom armazenamento dos materiais, o autor orienta que se faz com a intenção de que se proceda ao correto funcionamento do sistema PEPS, que se trata de uma metodologia de gestão de estoque, sendo um método que permite que o primeiro a entrar é o primeiro a sair, desta forma evita o uso de materiais vencidos como também possíveis perdas.

2.5.5 Administração de Logística

A Logística é a atividade que gerencia estrategicamente a forma de adquirir, movimentar e armazenar materiais, peças e produtos acabados de forma organizada com o objetivo facilitar o fluxo de produtos, possibilitar a maximização do lucro no presente e no futuro e atender aos pedidos a um custo razoável de forma que convenha ao consumidor, visto que nos dias de hoje o cliente não se satisfaz apenas em oferecer-lhe um produto de qualidade superior como também menor preço e menor prazo de entrega (GOMES, 2004).

Gomes, (2004, p. 07) argumenta que nos anos passados na logística predominava o conceito individualizado do transporte, estoque e armazenagem, atualmente prevalece o conceito de logística integrada que “é o relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e cliente, havendo um fluxo de materiais e outro de informações”.

Ainda segundo Gomes, (2004), o processo logístico consiste em três grandes etapas: o suprimento, a produção e a distribuição física que abrange uma sucessão de atividades tais como:

- Projeto, especificações e métodos de produção dos produtos;
- Programação;
- Processamento e pedidos;
- Fabricação;
- Gestão de estoques;
- Controle de qualidade;
- Manutenção;
- Transporte.

Segundo Ballou (2012) o transporte, a manutenção de estoque e o processamento de pedidos são atividades primárias da logística. Transporte é o meio empregado para a movimentação dos produtos, manutenção de estoque diz respeito à forma de administrar o mesmo de modo que apresente um nível baixo ao mesmo tempo em que mantenha disponibilidade de produtos aos clientes e processamento de pedidos tem por atividade dar início a todo o processo que faz com que o produto chegue ao cliente.

Na conceituação de Novaes (2007, p. 35) expõe que

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

Fica evidente que a empresa que almeja prosperar futuramente, preza pelo seu cliente busca sempre satisfazê-lo, agindo corretamente em cada processo de acordo com as exigências do cliente. Como destacam Faria e Costa (2012, p.17) “O objetivo da Logística é prover ao cliente os níveis de serviços por ele requeridos [...]”. “[...] a Logística necessita buscar estratégias, planejamentos e desenvolvimentos de sistemas que lhe assegurem atingir seus objetivos”.

2.5.6 Administração da Produção e Operações

A função da produção é conhecida por várias atividades que se relacionam entre si na medida em que transforma um bem tangível em outro, sendo este de maior utilidade e vem acompanhando o homem desde sua ascendência. Nos tempos passados, na época em que a pedra era polida pelos homens, era chamada de atividade de produção, poliam a pedra com a intensão de transformá-la em um utensílio eficiente, sendo nesse tempo produzido para somente ser utilizado por quem o produzia (MARTINS; LAUGENI, 2012).

Ainda segundo Martins e Laugeni (2012) ao passar dos tempos, vieram surgindo os primeiros artesãos, com habilidades na produção, passarão a produzir bens por meio de solicitações apresentadas por terceiros, foi onde se iniciou a primeira forma de produção organizada onde era estabelecidos prazos de entrega e assim sendo, dividindo prioridades, especificando e determinando preços para suas encomendas.

Segundo Gaither e Frazier (2012) A função de produção sempre existiu porem, a forma de produzir os produtos anteriormente não eram como os métodos existentes nos dias atuais. No passado os produtos eram produzidos nas casas ou cabanas, onde os produtos eram executados pelo trabalho manual.

No momento atual, a fim de que se atinjam os objetivos estratégicos, ocorrem movimentos crescentes que valoriza o papel da manufatura, como o uso de sistemas inovadores de produção dentro das organizações. Em virtude disso, a Administração de Produção e Operações atualmente busca combinar práticas do passado com novas maneiras de gerenciar sistemas de produção (GAITHER; FRAZIER, 2012).

Ainda segundo Gaither e Frazier (2012, p. 05), “Uma melhor administração das operações de uma empresa pode agregar valor à empresa ao melhorar sua competitividade e lucratividade a longo prazo”. Na visão de Corrêa e Corrêa (2017) a gestão de operações executa o gerenciamento estratégico dos recursos escassos bem como dos processos para produzir e entregar bens e serviços de qualidade, em tempo certo e com custo que garanta a satisfação do cliente ao mesmo tempo em que seja compatível com o objetivo estratégico da organização.

2.6 FLUXOGRAMAS

O fluxograma constitui-se em um gráfico que representa o fluxo e o procedimento das rotinas de trabalho sequencialmente de um órgão para o outro, e de forma simplificada facilita a análise das atividades. Existem diversos tipos de fluxogramas, como, fluxograma vertical, o diagrama de blocos, o fluxograma analítico ou de Skinner e Anderson, entre outros (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Na conceituação de Carreira (2009) o fluxograma é uma ferramenta de trabalho que o administrador utiliza para representar por meio de gráficos os processos operacionais de uma organização, mas que deve ser utilizado com muita cautela já que através dele que se modifica o procedimento de produzir.

Cury (2010) menciona que existem variados tipos de gráficos, mas o gráfico que serve para realizar análise administrativa é o fluxograma, sendo possível analisar os processos e a seguimento de qualquer trabalho, produto ou documento. Para o autor, os fluxogramas são gráficos de processamento, tem por finalidade retratar a real situação, demonstrando por tanto como realmente as coisas são realizadas não levando em conta o que o chefe diz ou pensa e nem na maneira em que se encontra nos manuais da empresa. O autor explica que os símbolos utilizados no fluxograma evidenciam a origem, processamento e destino da informação.

Entre as vantagens dos fluxogramas Cury (2010) ainda explica que permitem ver o funcionamento real de todos os elementos de um sistema; proporciona um entendimento mais simples e objetivo do que outros métodos descritivos; facilita localizar as falhas de um processo; pode ser aplicado a qualquer sistema desde aos mais simples aos mais complexos possibilitando ainda entender rapidamente qualquer mudança que seja feita no sistema. A figura 9 ilustra um modelo de Fluxograma.

mesmas são examinadas e assim as pessoas recebem críticas caso o plano apresente dificuldades para executar os objetivos propostos. Com as dificuldades encontradas se faz o planejamento para solução do problema, que a partir de então se projeta um novo layout. Caso seja aprovado se inicia a etapa da implantação onde as pessoas são envolvidas serão conscientizadas sobre as mudanças do novo processo de estruturação na organização. Finalmente, com a última etapa onde se faz o controle dos resultados, a equipe deve acompanhar a mudança identificando se houve solução ou se é necessário continuar buscando uma solução.

Existem vários modelos de Layout, Martins e Laugeni (2012) conceituam cada modelo da seguinte forma:

- **Layout em linha ou Linear:** é indicado para empresas que mantem pouca diversificação em quantidade ao longo do tempo e em grande quantidade. Há a necessidade de um alto investimento em máquinas, podendo gerar problemas com a qualidade do produto e ainda estresse para os operadores;
- **Layout por processo ou funcional:** indicado para empresas que atendem a produtos diversificados em quantidades variáveis ao longo do tempo. Torna possível uma relativa satisfação no trabalho;
- **Layout celular:** consiste em um só lugar ordenar (a célula) máquinas diferentes capazes de fabricar o produto inteiro. Tem como principal característica a flexibilidade quanto ao tamanho de lotes por produto, permitindo alto nível de qualidade e produtividade. Ainda reduz os estoques e o transporte do material.
- **Layout por posição fixa:** Neste modelo o material mantem-se fixo onde as máquinas se deslocam até o produto a ser montado. É indicado para um único produto, em pequena quantidade e geralmente não repetitivo. Como exemplo as montagens de navios, turbinas e outros produtos de grandes proporções físicas.

Conforme explica Cury (2010), as fábricas normalmente adotam o layout por processo ou funcional e o layout pelo produto. Segundo autor, neste modelo de layout, as máquinas ficam posicionadas conforme a natureza das atividades que são executadas. Já o modelo de layout pelo produto, o autor explica que se utiliza quando o processo de produção é contínuo, desta forma, “os equipamentos para o manuseio e movimentação dos materiais integram as

unidades de processamento e as máquinas necessárias são dispostas numa sequência lógica com base no produto” (CURY, 2010, p.405).

No quadro 2 a seguir é apresentado as vantagens e desvantagens dos modelos de layout por processo e layout pelo produto conforme destacado por (CURY, 2010).

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens dos Modelos de Layout pelo Processo e Layout pelo Produto.

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Layout pelo Processo ou funcional	<ul style="list-style-type: none"> - grande flexibilidade para suportar variação e flutuação na demanda; - reduz a necessidade de duplicação de máquinas, ferramentas, calibres, matrizes, vigas ou equipamentos especiais; - proporciona custos mais baixos de manutenção e separação; - assegura maior controle sobre produtos de alta precisão ou artigos complicados (CURY, 2010, p.404). 	<ul style="list-style-type: none"> - retrocessos na movimentação dos materiais são frequentes e normais - exige maiores inventários dos materiais estocados; - desde que os materiais normalmente caminhem em lotes, há necessidade de ser aguardada a finalização de um processo ou operação na totalidade do lote, até o início do próximo processo ou próxima operação, redundando em maior tempo de paralização; - planejamento e controle de produção em maior volume e mais oneroso; - pelas características do segundo e do quarto itens, exige maior quantidade de trabalho de natureza burocrática (CURY, 2010, pp.404-405).
Layout pelo Produto	<ul style="list-style-type: none"> - minimizar o manuseio dos materiais; - reduzir o tempo do ciclo de produção; - economizar os espaços; - automatizar praticamente o controle de produção (CURY, 2010, p.406). 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de flexibilidade para atender a modificações substâncias no desenho do produto ou a necessidades de produção; - manutenção e reparos onerosos e problemas quanto à ociosidade; - exigir um processo de planejamento muito elaborado; - exigir cuidados extremos na seleção de equipamentos; - exigir uma bancada local para armazenagem temporária no final da linha (bancada de materiais) (CURY, 2010, p.406).

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Diante as conceituações, é notável a importância do layout para as organizações, visa o aperfeiçoamento dentro de uma unidade, evitando espaços mal utilizados, ajustando tudo no seu devido lugar, diminuindo o tempo ao realizar as atividades e conseqüentemente os prazos de entrega ao cliente e aumenta a produtividade da empresa.

2.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Para propor melhorias na estrutura de uma empresa faz-se necessário a análise e o diagnóstico empresarial que se realiza com o propósito de examinar a situação em que uma empresa se encontra quais seus pontos fracos e fortes em relação à organização de cada setor, como sua capacidade de produção e distribuição, suas perspectivas mercadológicas, resultados e perspectivas econômico-financeiras para assim tirar conclusões e sugerir o que deve ser feito (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Torna-se necessário ressaltar, que por muitas vezes as expressões Análise e Diagnóstico são confundidas acreditando-se que não há diferença entre os dois termos, ou seja, que significam a mesma coisa, quando na verdade a análise é o início do processo de identificação do cenário real atual. Após levantada as análises, continua-se com o diagnóstico, onde se interpreta os problemas existentes, nesse ponto, levanta-se as causas buscando prever os problemas analisados (MOCELIN, 2019).

Na conceituação de Labes (2002), o diagnóstico organizacional visa detectar a relação de causas e efeitos dos problemas que impedem o seu desempenho, ou seja, se torna possível identificar o que levou a causar determinado problema na empresa.

Para Tavares (2010, p.221) O diagnóstico tem por função comparar entre “o que é” e “como deveria ser ou o que se pretende” em outras palavras, ver a situação real da empresa para logo pensar em possíveis mudanças que seja favorável para a empresa e finalmente propor as devidas melhorias que auxiliam na tomada de decisão, levando em conta os pontos positivos e minimizando os pontos negativos.

Na mesma visão, Oliveira (2006), aponta que o diagnóstico se faz com a intenção de avaliar a situação atual de uma empresa visando identificar as deficiências da mesma para desta forma chegar a um consenso e estabelecer melhorias para torna-la mais interessante.

Além disso, Cury (2010) complementa que o diagnóstico além de identificar o clima e a estrutura organizacional, identifica também os métodos e processos de trabalho.

Para identificar as falhas e evitar erros de diagnósticos, Carreira (2009) apresenta as ferramentas que auxiliam na coleta de dados primários, sendo a entrevista, o questionário, a observação direta e a pesquisa de documentos. O autor explica que o diagnóstico se realiza em duas fases, na primeira se analisa o conceito com o dado coletado, onde o resultado tende a ser o uso correto ou errado do conceito. Na segunda fase demonstram-se as desvantagens que a empresa obtém caso use o conceito de forma errônea. O autor destaca que o diagnóstico quando bem aprofundado cria condições precisas para fase de propostas de mudanças. Com

tais conceitos se compreende que a realização do diagnóstico permite avaliar a situação das organizações bem como auxilia na tomada de decisão.

2 METODOLOGIA

Nessa parte, se apresenta os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, apresentando a Caracterização da Pesquisa, a Unidade de análise e sujeitos da pesquisa, Técnica de coleta dos dados e Análise e interpretação dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca realizar um diagnóstico e avaliar os processos de Gestão da atual situação da Panificadora. Na concepção de Roeh (2012, p. 154) “a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano [...]”.

Quanto à classificação da pesquisa, se adapta no critério estabelecido por Vergara (2007) onde classifica os tipos de pesquisa, através de dois aspectos, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa se classifica como pesquisa aplicada e descritiva. A pesquisa é aplicada, pois está sendo sugeridas melhorias administrativas e operacionais para que a empresa possa gerir seus processos de forma que atenda as exigências do mercado tornando-se mais atrativa. Como afirmam Silva e Menezes (2005, p. 20) a “pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

O estudo é descritivo, pois buscou compreender por meio dos objetivos a forma de funcionamento da empresa e assim foi descrito a realidade da atual situação da empresa, assim como é conceituado por Gil (2010) que a pesquisa descritiva se realiza com a intenção de identificar a possível relação entre as variáveis.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, estudo de caso e bibliográfica e documental. Pesquisa de campo, pois foram tomados como base dados fornecidos referente à empresa, buscando uma solução para os problemas encontrados. Como bem afirmam Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa de campo é aquela que se realiza com o propósito de tomar conhecimento a respeito de um problema para qual se busca solucioná-lo.

Trata-se de um estudo de caso já que buscou extrair informações de maneira que permitiu propor uma solução aos problemas para que assim os sócios da Panificadora consigam de maneira mais ágil relacionar seus processos de gestão. No entendimento de Roesch (2012) o estudo de caso é um processo de pesquisa que concede aos pesquisados o

conhecimento de inúmeras variáveis de um fenômeno de forma que consigam relacionar seus processos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O estudo foi realizado na Panificadora Delícias da Tia Nace, situada em Linha Alegre Interior do Município de Arvoredo - SC. Está atuando no mercado há pouco tempo, foi fundada em 16/12/2016, atualmente possui registro de filial de cooperativa. Tem como principal atividade a confecção de panificados, como pães, cucas, bolos, doces e salgados entre outros, sendo a maior parte comercializada fora do Município, através de encomendas.

Os sujeitos da pesquisa são três pessoas sendo estas os sócios proprietários da Panificadora, a mãe e dois filhos, para a escolha dos mesmos se utilizou de amostragem intencional, que consiste em uma amostragem não probabilística onde os respondentes são selecionados através da facilidade de acesso (VERGARA, 2013).

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Tratando-se desta pesquisa ser qualitativa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e observação na Unidade de Análise. Segundo Appolinário (2011, p. 134) “a entrevista é um método de coleta de dados que envolve a junção de duas pessoas, sendo o entrevistador e entrevistado”. A coleta de dados primários se adquire através de entrevistas realizadas com pessoas que detém posse dos dados, as entrevistas podem por tanto, ser individual ou em grupo, pessoal ou por telefone e estruturadas e não estruturadas (MATAR, 2011).

A entrevista foi composta por um roteiro de perguntas semiestruturadas, elaboradas após a definição dos objetivos, posteriormente em acordo com os sócios, foi definida uma data para as entrevistas. O roteiro das perguntas foi elaborado conforme recomendações de Carreira (2009). As entrevistas tiveram em média uma duração de uma hora, contendo sete páginas de transcrição dos dados. Com relação às perguntas semiestruturadas, Vergara (2009) frisa que são perguntas que permitem inclusões, exclusões e explicações, possibilitando ao entrevistado uma melhor compreensão, de modo que o entrevistado sinta-se confortável ao responder.

Quanto à técnica de observação, foi possível através desta, captar informações que não foram contempladas na entrevista semiestruturada. Marconi e Lakatos (2011) explicam que a observação visa obter informações por meio dos sentidos na aquisição de determinados aspectos da realidade, ou seja, não se limita apenas a ver e a ouvir, mas sim analisar o meio que se almeja pesquisar. Neste estudo foi trabalhado com a observação participante. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), consiste na participação do pesquisador com o grupo ou indivíduo que serão objeto do estudo.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica e documental. A mesma foi desenvolvida por meio de leitura de livros e fontes eletrônicas, onde foram discutidos assuntos para contextualizar o tema proposto. É documental, pois foi necessário consultar documentos da empresa para descrever sua natureza jurídica (VERGARA, 2007).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a análise e interpretação dos dados advindos da aplicação da entrevista e observação, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin Laurence (2016). Assim realizou-se primeiramente a pré-análise, onde foi realizada a primeira leitura dos dados obtidos, analisando quais informações eram relevantes, que coincidiam com os objetivos do estudo. Em segundo momento, foi realizada a categorização dos dados, seguindo o critério de análise de conteúdo categorial. As categorias de análise foram a priori conforme a literatura, sendo feita uma comparação dos dados obtidos com o estudo teórico desenvolvido. Finalmente foi realizada a interpretação dos dados, identificando pontos positivos e negativos para assim propor as devidas melhorias nos processos da empresa estudada.

3 RESULTADOS

Na sequência são apresentados o perfil dos entrevistados, os resultados dos aspectos relacionados à caracterização da Panificadora e a análise e diagnóstico das entrevistas.

Nas descrições das análises não é mencionado o nome dos entrevistados, por questões éticas e preservar suas identidades, portanto para identificá-los são mencionados por: Sócio 1 (S1) e assim sucessivamente. Os entrevistados são os sócios da Panificadora, como é uma sociedade em família é formada pela mãe e dois filhos, o S1 trata-se de um dos filhos, sendo este nomeado Diretor da empresa. O S2 trata-se de outro filho, não tem cargo definido e o S3 é a mãe que também não possui cargo definido na Empresa. No quadro 3 é apresentado o perfil dos entrevistados.

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Cargo	Idade	Escolaridade	Formação
S1	Diretor	31	Ensino Técnico Agrícola	Ensino Técnico Agrícola
S2	Não definido	28	Ensino Superior	História e Letras
S3	Não definido	52	Ensino Médio	Ensino Médio

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Empresa estudada deu início a suas atividades em 16 de Dezembro de 2016, atuando como Microempreendedor Individual (MEI). Em Setembro de 2019, se constituiu Filial da Cooperfamiliar de Chapecó, caracterizando-se como “Cooperativa Alternativa da Agricultura Familiar”. Tratando-se de uma Agroindústria de Panificados, ela é conhecida no mercado por seu nome fantasia “Delicias da Tia Nace”. Está localizada em Linha Alegre Interior do Município de Arvoredo SC.

Foi constituída por uma sociedade em família, a mãe e dois filhos. Quanto à tomada de decisão, geralmente é feita em conjunto, há um acordo em que as decisões são tomadas somente após ouvir a opinião dos três sócios.

Quando questionado sobre como surgiu à ideia de empreender nesse ramo e quais eram os objetivos, o S1 expressa:

“Sempre tivemos em nossos sonhos de ter uma agroindústria familiar no meio rural. A ideia surgiu com a mãe fazendo alguns produtos para atender pedidos de vizinhos, a atividade começou a se expandir, por isso percebemos que seria um ramo bom para negócio. Os objetivos inicialmente eram de trabalhar com panificados e com a produção de conservas e geleias, já que a propriedade desenvolve também a atividade no ramo de hortaliças e frutas orgânicas”.

Não houve um planejamento formal para dar início ao empreendimento, o processo se deu devido à qualidade do produto e a grande procura por parte dos clientes, à medida que conheciam o trabalho do S3 (a mãe) Algumas mudanças em relação à rotina das atividades da empresa foram acontecendo no decorrer do tempo, atualmente a Agroindústria faz feiras, algo que no início não fazia e faz parte de uma Rota Turística no Município, algo que contribui muito para o seu desempenho e ser mais conhecida não somente no município como também em cidades vizinhas.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Entende-se que os empreendimentos iniciados sem um planejamento formal, muito provavelmente não terão resultados eficientes e almejados. Muitos dos empreendedores têm ciência disso e mais tarde acabam pondo em prática os conceitos que levam uma empresa tornar-se com uma estrutura adequada para manter-se competitiva no mercado. A partir dos dados coletados foi realizado a análise e diagnóstico da atual situação da empresa abrangendo todas as suas áreas.

4.2.1 Estrutura Organizacional

A empresa estudada apresenta deficiências na sua estrutura organizacional interna uma vez que não adota manual de normas, procedimentos ou instruções o que dificulta a padronização dos processos e produtos. Não possui organograma e funcionograma, onde não vai ao encontro do que a teoria preconiza, o fato de possuir um número reduzido no seu quadro de pessoal, não impede que possua um organograma que identifique seus órgãos e seus níveis hierárquicos, assim como pode também possuir funcionograma que detalhe as atividades que cabe a cada um fazer, pois os sócios afirmam ter dificuldades em definir

funções e tarefas, possuir também fluxograma do processo de produção para entender a sequência operacional do desenvolvimento dos produtos.

Essa falta de organização, de uso dessas ferramentas, pode refletir negativamente no seu desenvolvimento profissional, onde as pessoas tendem a agir de forma descomprometida com suas obrigações podendo gerar instabilidade e risco para a empresa.

4.2.2 Estrutura de Recursos Humanos

Em entrevista na empresa, quando questionado sobre o quadro de pessoal, até então é formado por três pessoas que são sócios, mas em tempo integral somente a S3, que efetivamente é responsável pela produção dos produtos. Nas compras de Matéria Prima, vendas e entregas dos produtos, controles de contas a pagar e a receber, conta com a colaboração dos dois filhos sócios.

Quando questionados sobre a possibilidade de contratar um colaborador e se possuem um plano de como recrutarão as pessoas, o S2 expressa:

“De acordo com a demanda que concluímos o ano anterior, a empresa já visualiza a necessidade de obter mais um colaborador para trabalho em tempo integral. Pensa-se primeiramente em oportunizar um dos sócios. Caso não haja interesse, abriremos espaço para a recepção de currículos”.

O principal problema de gestão de pessoas que os sócios expressam ter dificuldades está em definir horários, funções e tarefas, este fato pode levar as pessoas a não levarem a sério suas responsabilidades, incluindo um colaborador no seu quadro de pessoal será necessário dividir o trabalho, definir as funções, horários para que não sobrecarregue nenhuma das partes, ao contrário a empresa pode vir a sofrer com rotatividade de pessoal.

4.2.3 Estrutura de Marketing

Ao se tratar sobre ações de Marketing, foram levantadas questões referentes ao composto de Marketing, denominado também como os 4P's criados por McCarthy que são: (produto, preço, praça e promoção) que através dos conceitos entende-se que são de extrema importância para alavancar as vendas já que influencia o desejo de compra no consumidor.

Em relação ao produto, pode-se dizer que a Panificadora possui um mix de produtos, já que produz diversos tipos de produtos tanto doces como salgados, totalizando até o

momento 106 itens, a tendência é aumentar a quantidade de produtos, pois a proprietária S3 vem se aperfeiçoando cada vez mais nos seus dotes culinários investindo em cursos para desenvolver novas receitas com a intenção de surpreender seus clientes e até mesmo para atender as sugestões dos clientes.

Sendo questionados a respeito de qual o diferencial do produto perante a concorrência, considerando ambiente, qualidade e preço, os sócios garantem que o diferencial deles está na qualidade de seus produtos, o S1 responde ao questionamento da seguinte forma:

“Qualidade dos produtos, o nosso cliente conhece quem produz, sabe que se trata de um produto artesanal. Os produtos são sempre frescos devido a produção por encomenda e nós buscamos sempre ter um alimento bom, limpo e com preço justo”.

Referente ao aspecto visual nota-se que todos são embalados adequadamente, identificados corretamente com a marca, e há muita atenção com a data de validade. Através do que se afirma com relação ao produto, a empresa está de acordo com a teoria apresentada por Kotler e Keller, (2012) onde preconizam tais preceitos relacionados ao produto. Na figura 10 demonstra-se o que foi afirmado.

Figura 10 - Produtos Cuca e Bolacha divulgada nas Redes Sociais



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Na figura 11 demonstram-se alguns produtos que foram produzidos especialmente num dia de feira que aconteceu no Município.

Figura 11 - Produtos Delícias da Tia Nace



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Na próxima figura mais algumas das delicias da Tia Nace

Figura 12 - Produtos divulgados nas Redes Sociais



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020.

Um ponto a ser melhorado em relação aos produtos na visão dos sócios, é a padronização mínima dos produtos, desde que estes não percam sua característica artesanal. Através de observação na empresa, foi comprovada tal necessidade, pois a falta de padronização gera desperdícios, aumenta os custos e pode ainda vir a interferir na qualidade do produto.

Com relação à definição do preço de venda dos seus produtos, é considerado o custo mínimo de produção sendo reajustado conforme o preço médio oferecido no comércio da região. Para oferecer um preço justo e com qualidade, busca comprar de fornecedores que oferecem qualidade e menor preço. É um fator que requer bastante atenção e a empresa leva vantagens ao proceder de tal forma, pois ao contrário, ao invés de obter lucro, pode resultar em prejuízo.

Quanto ao fator praça, o fato da empresa estar localizada em área rural, não o prejudica, pelo fato de trabalhar sobre pedido, e embora seja em área rural, fica bem localizada devido ao fato de estar em beira de BR, tendo fácil acesso aos Municípios vizinhos para as devidas entregas. Como a Panificadora está no mesmo local da casa dos proprietários, sua identidade visual não é visível aos olhos do cliente, fica no primeiro piso da casa, sendo assim, a empresa torna-se menos conhecida ao passo que poderia ser, uma vez que está localizada em beira de BR.

Até o momento da entrevista a Panificadora não desenvolvia ações voltadas à promoção, apenas divulgava seus produtos a partir das redes sociais particulares dos sócios, somente quando havia novidades e quando aconteciam as participações em feiras. Entretanto, o que se pode afirmar, que somente com a entrevista, os proprietários já entenderam o que poderia ser feito, nos primeiros dias de observação, a realidade em relação à promoção já era outra, já tinha sido criado um Instagram e Facebook da Empresa para divulgação dos produtos. Porém, ainda há muitos meios de divulgações que se tornam necessários para torná-lo mais conhecida e adquirir mais clientes em outras cidades também. Ressalta-se que a Panificadora possui sua Logomarca, que é um bom início como meio de divulgação. A figura 13 trata-se da Logomarca da Panificadora.

Figura 13 - Logomarca Delícias da Tia Nace



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Ao serem questionados se conhece seus concorrentes, quais suas estratégias e como os identificam, o S3 responde:

“Sim conhecemos, identificamos como empresas com produtos de qualidade, organização empresarial e desafiadores. Porém, não experienciamos a necessidade de mudança de produto diante da concorrência. Acreditamos que isso se explica devido o tamanho do negócio”.

Com relação às estratégias adotadas pela empresa, várias delas vão de encontro com as estratégias do composto de Marketing conforme destacam Kotler e Keller (2012), mas é necessário colocá-las todas em prática para que a empresa não fique atrás da concorrência.

4.2.4 Estrutura de Finanças

Inicialmente a empresa passou por uma dificuldade financeira devido ao fato que tinha em seus planos efetivar uma sociedade externa que não se concretizou, com isso o valor do investimento entre a sociedade interna foi maior do que se tinha planejado, porém mesmo assim o empreendimento tem evoluído, atualmente os sócios avaliam que o negócio é viável, pois a empresa não possui contas em atraso e os sócios não possuem compromissos financeiros em suas contas pessoais para a Panificadora, somente um compromisso a longo prazo (10 anos) para pagamento do investimento inicial para compra de máquinas.

Conforme relato do S1, não se realiza na empresa controle de estoques, assim como os recursos dos sócios e da empresa não são separados claramente. O controle de caixa é realizado manualmente e semanal por meio de tabela de controle de entrada e saída de

dinheiro recebido na empresa. Não se realiza controle de estoque. Esta situação pode acarretar em problemas como possíveis enganos que geram perdas, comprometendo a saúde financeira da mesma ao não saber ao certo o que realmente é da empresa.

Quanto ao controle dos gastos financeiros, o S2 relata que também é realizado manualmente. Entende-se que sócios não possuem conhecimento do valor real das receitas e despesas, pois como já mencionado não há uma separação entre os gastos pessoais e os da empresa. Isso gera incertezas, podendo levar a empresa a tomar decisões erradas ao não saber o valor exato de seus gastos financeiros, além disso, desta forma dificilmente a empresa conseguirá manter um fluxo de caixa positivo conforme destacado por Lemes Júnior (2006).

Referente ao pagamento dos fornecedores é pago á vista ou cartão de crédito e débito de conta bancária pessoal e esporadicamente por boletos.

Até o momento da entrevista a empresa não possuía conta bancária empresarial, mas atualmente já possui uma conta em nome da empresa. Destaca-se como um ponto positivo para o início de um controle, identificando o que realmente é da empresa.

Foi possível observar a dificuldade na empresa, em fazer anotações precisas quanto aos procedimentos que ocorrem no dia a dia, mensurar seus gastos, separar os recursos pessoais e os da empresa. Como se nota, a empresa não tem clareza da situação financeira devido ao fato que não ocorre um controle formal efetivo, não são utilizadas planilhas financeiras que auxiliem no controle dos processos financeiros, os sócios acreditam que resulta em lucro pelo fato que é possível pagar todos os gastos e despesas para manter a empresa, mas garantem que não têm conhecimento de quanto à empresa custa para se manter funcionando, assim corre o risco de não manter-se no mercado caso venha a sofrer impactos negativos e surgirem imprevistos que é comum acontecer.

Quanto à contabilidade da empresa, conta com assessoria contábil a qual presta assistência para a parte contábil da empresa mensalmente. No entanto, sabe-se que para que ocorra uma gestão contábil eficiente é preciso de muita atenção por parte dos proprietários também, ao proceder corretamente na tramitação e nos envios de documentos solicitados.

4.2.5 Estrutura de Materiais

Conforme relato do S2, não é realizado na empresa um controle de estoque efetivo, a reposição da maior parte dos insumos se faz costumeiramente mensalmente, exceto produtos de baixa validade, como por exemplo, frutas que são adquiridas de acordo com a necessidade

semanal. Não se realiza controle de estoque mínimo o que pode prejudicar de diversas maneiras, como gerar perdas de produtos vencidos ao comprar mais do que o necessário para produzir, atrasar o processo produtivo em eventual falta de algum produto sendo que as compras urgentes também tendem a ser mais caras, como também pode comprometer a qualidade do produto caso venha ser usada matéria prima com data de validade vencida.

Foi observado que o ambiente do armazenamento dos materiais é um espaço com dimensão suficiente para estocar os materiais de produção, porem, falta prateleiras para organizar adequadamente os materiais, pois não há separação entre insumos, embalagens e utensílios domésticos de produção, onde também não há especificação do local de cada produto como pode ser visto na imagem 1 a seguir

Fotografia 1 - Almojarifado



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

Como se nota, é uma área que precisa de muita atenção, pois não havendo uma separação com identificação dos itens, pode haver atrasos de mão de obra no decorrer do processo produtivo, estando cada item no seu devido lugar torna o trabalho mais ágil, aproveitando o tempo.

Nos dias de observação na empresa, foi realizada a separação dos itens, onde fica nítida a diferença comparando as imagens 1 e 2.

Fotografia 2 - Almojarifado organizado



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora

4.2.6 Estrutura de Logística

Em se tratando dos meios que a empresa disponibiliza aos seus clientes para solicitação das encomendas, até a data da entrevista a empresa não possuía seus meios eletrônicos e tecnológicos, como por exemplo, um e-mail da empresa, os pedidos eram feitos por meio do contato pessoal entre sócios e clientes. Convém mencionar que durante o período de observação foi notado que atualmente a empresa já possui um e-mail empresarial, destaca-se que é importante para comunicações que precisam ser mais formais, tanto com clientes como fornecedores. A empresa não possui formulários de agendamento para as solicitações e entregas que indique o tipo do produto, quantidade, local e horário de entrega. É um simples detalhe que pode vir a atrapalhar havendo enganos de pedidos bem como a entrega não ocorrer no momento certo.

Quanto ao processo do transporte de entrega, conforme o S1 é realizado da seguinte maneira:

“De acordo com a disponibilidade dos sócios. Previamente combinada com o cliente no momento da venda. Muitos clientes retiram as encomendas na padaria mediante data e horário combinado no momento da venda”.

A empresa não possui um veículo próprio disponível para as entregas das encomendas nem tampouco uma pessoa que seja responsável pela entrega, de tal forma que o processo de entrega das encomendas ocorre de acordo com o tempo disponível dos sócios, previamente combinado com o cliente no momento da venda. Contudo, a empresa sempre buscou cumprir com os prazos de entrega de acordo como combinado com o cliente. Fato este, que até o momento pode ter dado certo, mas nem sempre o cliente vai aceitar receber de acordo com a disponibilidade da empresa que vende, e o problema é que a concorrência existe, e a Panificadora pode vir a perder vendas se por ventura não consiga atender a entrega no tempo certo.

4.2.7 Estrutura de Produção e Operações

Os produtos fabricados pela agroindústria são panificados e somam no total 106 itens. Conforme relata o S3, a política de produção é baseada nas encomendas. Como a empresa não faz atendimento ao público, a escala de produção é pequena, não havendo produção para estocagem.

Conforme observado, o espaço de fabricação condiz com a atual demanda existente, possui iluminação adequada, mas um problema decorrente é a umidade onde requer muita atenção para a limpeza dos equipamentos. Quanto ao sistema de higienização, percebe-se muito cuidado, ninguém entra na sala de produção sem usar álcool gel nas mãos, sem colocar avental e touca protetora.

O S2 afirma que não é realizada previsão de demanda de matéria prima, a mesma é adquirida de acordo com a necessidade e disponibilidade dos sócios, destacando que isto é possível neste momento apenas pelo fato da produção ser em pequena escala, este procedimento, pode atrasar o processo de produção, impedindo de trabalhar de forma eficiente.

Como a empresa produz somente sob encomendas, ela mantém um pequeno estoque de matéria prima, o espaço fica separado contendo uma prateleira onde fica distribuída a matéria prima, as embalagens e utensílios domésticos, busca sempre adquirir produtos com longa validade. A demanda apresenta crescimento expressivo nos meses de setembro até dezembro, fora isso, nos dias festivos, nas feiras e na rota turística que hoje a empresa faz parte.

Quanto aos processos produtivos a empresa não possui fluxos definidos que exemplifique o padrão de execução de cada processo. Desta forma torna-se difícil identificar problemas que geralmente acontecem, como desperdícios e retrabalho.

A imagem 3 a seguir se refere à área de produção, com os equipamentos que mais se utiliza no processo produtivo.

Fotografia 3 - Equipamentos área de produção



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

As imagens seguintes 4, 5 e 6 são do setor de armazenagem de produtos acabados, onde os mesmos permanecem por pouco tempo resfriados até o momento da entrega ao cliente.

Fotografia 4 - Área de refrigeração e armazenagem de produtos acabados



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

Fotografia 5 - Refrigeração de Produtos Acabados



Fonte: DELÍCIA DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

Fotografia 6 - Resfriamento de Produto Mini Pizza



Fonte: DELÍCIA DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

A imagem seguinte trata-se de Cucas que foram retiradas da estufa, prontas para serem colocadas ao forno para o processo de cozimento.

Fotografia 7 - Produto Cuca em processamento



Fonte: DELÍCIAS DA TIA NACE, 2020

Nota: Foto da autora.

4.2.8 Layout atual

A estrutura física do layout fica no primeiro piso da casa dos sócios, a área do espaço físico da empresa, segundo os proprietários é condizente diante da demanda de produção no momento, atualmente possui uma área de aproximadamente 96m² que se divide em: uma sala para estoque dos materiais, uma sala de produção, uma sala para cozimento dos produtos onde possui a estufa e o forno, outra sala de armazenagem onde possui freezer e geladeiras para manter produtos que precisam de refrigeração para serem entregues e uma sala de recepção dos clientes que vão até a panificadora para retirar suas encomendas, esta sala também é utilizada para receber o pessoal nos eventos turísticos e feiras que acontece no Município.

Referente à sala de estoque, atualmente comporta com a quantidade de materiais necessários para a demanda, porem, percebe-se a necessidade de mais prateleiras com readequações da posição dos itens de forma que fiquem organizados. Esta sala não possui janela, assim o ambiente não é bem arejado, onde pode comprometer a qualidade dos insumos.

Não possui um banheiro específico para os clientes, a princípio não houve a necessidade devido que a empresa não fazia parte da rota turística, assim, raras vezes usa-se o banheiro pessoal dos proprietários que residem no mesmo local.

Em relação à mudança no layout, algo que os sócios veem como necessário, é uma adequação quanto à posição do forno que se encontra distante do local de produção. A figura 14 demonstra o atual layout da Panificadora.

Figura 14 - Layout atual da Panificadora



Fonte: Elaborado pela autora, 2020

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

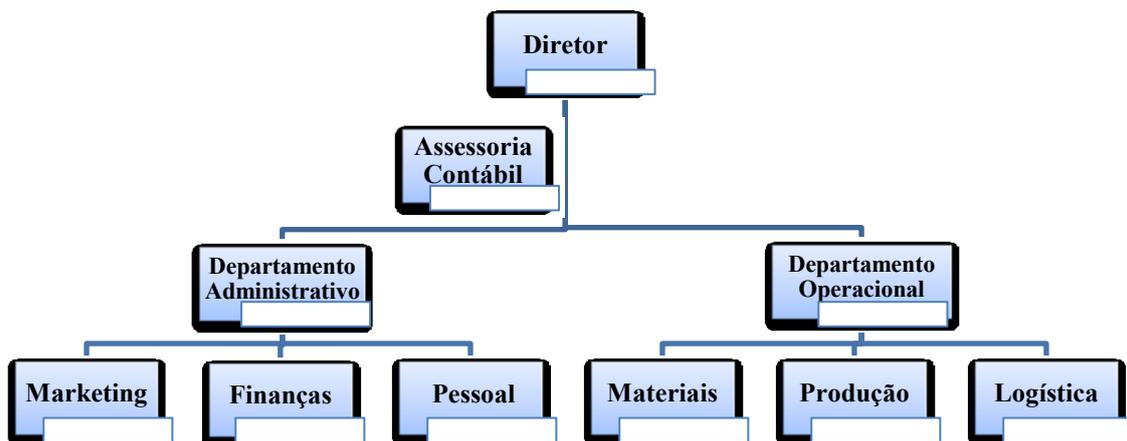
4.3.1 Estrutura Organizacional

Após análise da situação atual da empresa em estudo, é entendido que a mesma precisa de estruturação interna, uma vez que não faz uso das principais ferramentas que poderia auxiliá-los em determinados setores, como a falta de um Organograma e Funcionograma.

Diante disso, sugere-se um modelo de Organograma, sendo o mais apropriado para a Panificadora, o modelo Funcional B, considerando que a empresa é de pequeno porte, tem poucos chefes para várias funções, onde irá representar apenas as funções da organização, assim como referenciado por Araújo (2011).

O modelo de organograma sugerido está demonstrado na figura 15 a seguir:

Figura 15 - Proposta de Organograma para a Empresa



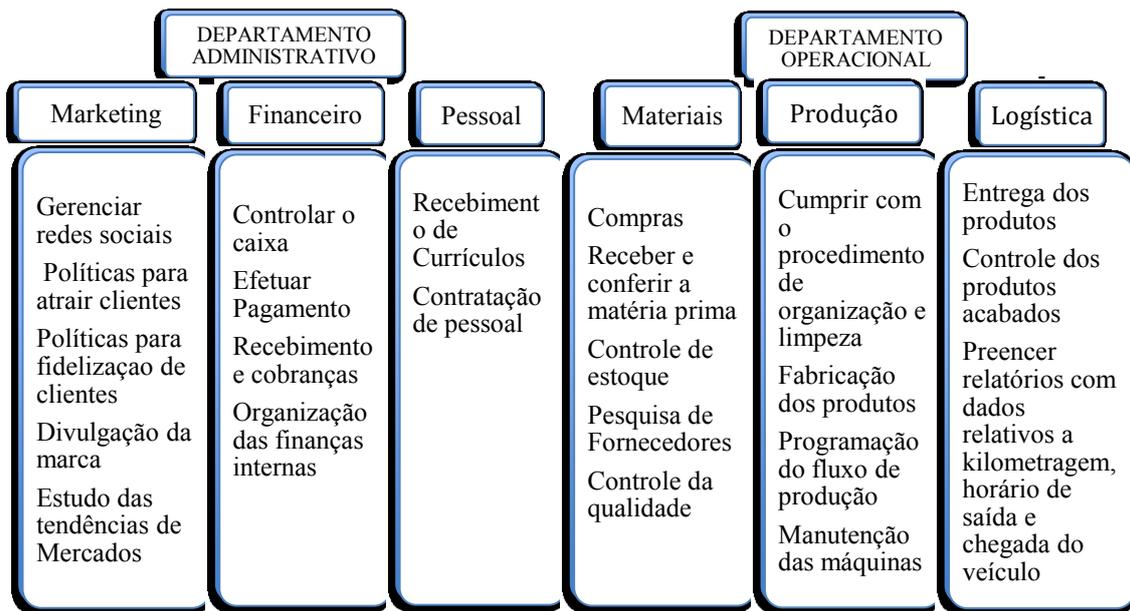
Fonte: Elaborado pela autora, 2020

O Organograma sugerido é estruturado de forma horizontal, que irá representar de forma hierárquica seus órgãos, cargos, funções e níveis organizacionais. Assim, no

Organograma estará representado o Diretor, sugere-se que dentre os outros dois sócios, um seja responsável pelo Departamento Administrativo e outro pelo Departamento Operacional, onde ambos os departamentos serão subordinados a Direção. Desta forma, o Departamento Administrativo corresponde aos órgãos de Marketing, Finanças e Pessoal, enquanto que o Departamento de Operações responde pelos serviços de Materiais, Produção e Logística. Quanto à área contábil, a empresa conta com assistência de assessoria contábil terceirizada onde contribui muito com as atividades contabilísticas da Cooperativa.

Tendo o Organograma definido, com seus departamentos demonstrados, é necessário que as funções que cabe a cada departamento sejam detalhadas. Sendo assim, elaborou-se um Funcionograma para especificar as atividades que compete a cada cargo desenvolver, conforme conceituado por Cury (2010). Na figura 16 a seguir é demonstrado o modelo de Funcionograma proposto.

Figura 16 - Proposta de Funcionograma para a Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Sendo a empresa estruturada desta forma, com o organograma sendo suas partes departamentalizadas e com o funcionograma identificando o que compete a cada um fazer, o

Diretor poderá tomar suas decisões de forma mais assertivas assim como os subordinados saberão exercer suas funções com mais responsabilidades de acordo com sua atribuição.

4.3.2 Estrutura de Gestão de Pessoas

Destaca-se a questão de incluir um colaborador no quadro de pessoal da Panificadora como assim foi mencionado pelos sócios, vai ser de grande importância para que a mesma consiga administrar com mais precisão suas atividades, e para que nenhum dos sócios sofra sobrecarga de trabalho, como a questão das entregas dos produtos que também sobrecarrega os sócios (filhos) que também possuem outros compromissos além da Panificadora. Desta forma, uma pessoa a mais no quadro de pessoal fará com que a empresa não venha a descumprir com seus compromissos caso ocorra imprevistos.

Os sócios relataram ter dificuldades em definir horários de trabalho, definir funções e tarefas, com uma pessoa a mais no seu quadro de pessoal será necessário definir horários bem como as funções, de modo que o colaborador, assim como cada um dos sócios exerçam a função que lhe corresponde com mais responsabilidade. Para tal procedimento, vale reforçar a utilização do organograma e o funcionograma que estão sendo propostos, assim os sócios não terão mais essa dificuldade, pois como já foi fundamentado, o funcionograma tem essa utilidade, em demonstrar as funções definidas que competem a cada um fazer.

4.3.3 Estrutura de Marketing

Após o desenvolvimento do organograma, a área de Marketing estará subordinada pelo Departamento Administrativo, que por sua vez terá a incumbência de desenvolver ações de Marketing voltadas a produto, preço, praça e promoção. Com relação ao produto, a empresa mantém uma diversificação de itens e está sempre lançando novos produtos priorizando as necessidades dos clientes. Como a empresa presa pela qualidade do produto, é importante que sempre realize a pesquisa de fornecedores para sempre adquirir matéria prima de qualidade para que seus produtos sejam sempre de qualidades já que é o diferencial da empresa. Na visão de Francisquini e Gurgel (2014), torna-se vantajoso possuir diversos fornecedores, pois é possível escolher o fornecedor que oferece um produto de melhor qualidade.

Quanto ao preço de venda do produto, a empresa mantém um preço competitivo levando em conta a qualidade, isso vai de encontro com a definição de Arnol (2011) afirmando que preço justo é quando o preço é competitivo e gera lucro tanto para quem compra tanto para quem vende. Outra maneira para que a empresa seja competitiva em relação ao preço, é oferecer ao cliente diferentes formas de pagamentos, como cartão de crédito/débito, visto que até o momento a empresa não adquire e atualmente é adquirido pela maioria das empresas.

Ao que diz respeito à promoção, como já se sabe, a empresa apenas divulgava seus produtos por meio das redes sociais particulares dos sócios, no entanto, convêm ressaltar que logo após a entrevista a empresa passou a possuir seus meios próprios de divulgação, atualmente já está divulgando seus produtos por meio dos aplicativos Instagram e Facebook, criando novas alternativas e sugestões ao público. Para alcançar ainda mais sucesso nesta parte, é importante que se faça a divulgação em uma rádio, colocar adesivos atraentes no veículo caso seja adquirido futuramente um veículo próprio para as entregas das encomendas.

Ao que se refere ao fator praça, a empresa está localizada no Município de Arvoredo, em área rural em beira de BR caminho para Chapecó. Atualmente sua área de vendas entre sócios de cooperativa é Chapecó, onde entrega maior parte de seus produtos através de encomendas. Em Arvoredo, vende sob encomendas em mercados e também vendas eventuais no varejo. Sugere-se que a cooperativa busque novos fregueses em cidades vizinhas para que obtenha um maior número de clientes, deixando panfletos com a Logomarca que a empresa já possui, para meios de identificação de sua marca.

Como a Panificadora produz mais através de encomendas sua estrutura física é no primeiro piso da casa dos sócios e possui apenas uma pequena placa que não é muito visível aparentemente, sugere-se uma placa que chame mais a atenção do público, esta pode ainda ser colocada no trevo (sentido Seara/Chapecó) para que a Panificadora se torne mais conhecida. Como sugestão, foi desenvolvida uma placa de 10m de largura por 2m de altura. A figura 17 que retrata a placa serve apenas como um exemplo, mas a empresa pode optar pelo desenho da Logomarca atual da empresa.

Figura 17 - Sugestão de Placa de identificação para a Panificadora



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Quanto á identidade visual da panificadora, tratando-se que também vende no varejo, recomenda-se como forma de maior visibilidade, expor a mesma de maneira mais atraente aos olhos do cliente, colocar fachada com imagens atrativas frente à sala de recepção dos clientes, as imagens podem ser com o desenho da placa sugerida ou da Logomarca da Panificadora.

Cabe advertir, que para realizar as sugestões aqui indicadas, a empresa terá gastos, mas convêm destacar que será um investimento que trará benefícios, pois a divulgação é de suma importância para que uma empresa se destaque, obtendo mais clientes e resultados positivos. Vale destacar que as sugestões de fachadas, adesivos e placa podem ser baseadas no desenho da Logomarca atual que a empresa já possui, pois é importante que siga um padrão, no que se refere ao desenho e escrita. Da mesma forma, caso a empresa opte pelo desenho e escrita da placa sugerida, é importante que todos os demais itens de divulgação sejam iguais, já que se trata de meios de divulgação e reconhecimento de uma empresa.

4.3.4 Estrutura de Finanças

A área de finanças da empresa precisa de atenção, visto que não vem sendo realizado controle de estoque e o fluxo de caixa, sendo feito manualmente somente uma vez na semana. Não se sabe ao certo as receitas e despesas devido a falta de organização dos recursos pessoais e da empresa em fim, não existe um controle formal efetivo o que dificulta aos sócios identificar a real situação da empresa.

Como a Panificadora é filial de Cooperativa e toda Cooperativa tem como meta trabalhar de forma organizada, logo após alguns dias da entrevista, os sócios aderiram ao software de sistema de Cooperativas, o sistema é de suma importância para á empresa para melhor atender aos clientes, oferecendo-lhes Nota Fiscal e agir de acordo com a Legislação.

O sistema possui outras funcionalidades que poderiam auxiliar no controle das finanças, porem a empresa o utiliza somente para fins comerciais, devido que no momento, os

filhos que são sócios e são os responsáveis pelo controle desta área, não têm tempo disponível para dar atenção para esta parte no sistema, ambos dedicam-se em outros compromissos além da Panificadora. Por tal motivo, para o controle das finanças, optou-se por criar planilhas no Excel, devido à facilidade de compreender, não havendo necessidade de um treinamento para saber manusear as planilhas, assim com poucas instruções uma pessoa terá a capacidade de alimentar as planilhas.

Como descrito nos resultados obtidos através das entrevistas, as entradas e saídas são realizadas manualmente, sendo assim, para agilidade e ter informações mais claras a respeito do que entra e sai da empresa, sugere-se uma planilha de fluxo de caixa, onde a pessoa que será responsável pelo Departamento Administrativo deverá alimentar a planilha diariamente, pois faz-se necessário indicar os dados para torna-los em informações. Assim, a planilha indicada é uma planilha, totalmente automática, que a partir dos dados inseridos das respectivas entradas e saídas do dia, irá gerar um resumo do total de entradas e saídas e o saldo final do dia, na planilha pode ser indicada uma conta caixa e contas bancárias, para ver informações de uma conta específica, basta apenas selecionar a conta desejada. A planilha foi programada também para mostrar o fluxo mensal onde demonstra uma tabela com entradas e saídas ocorridas no mês e ainda um gráfico que demonstra as entradas e saídas ocorridas durante o ano.

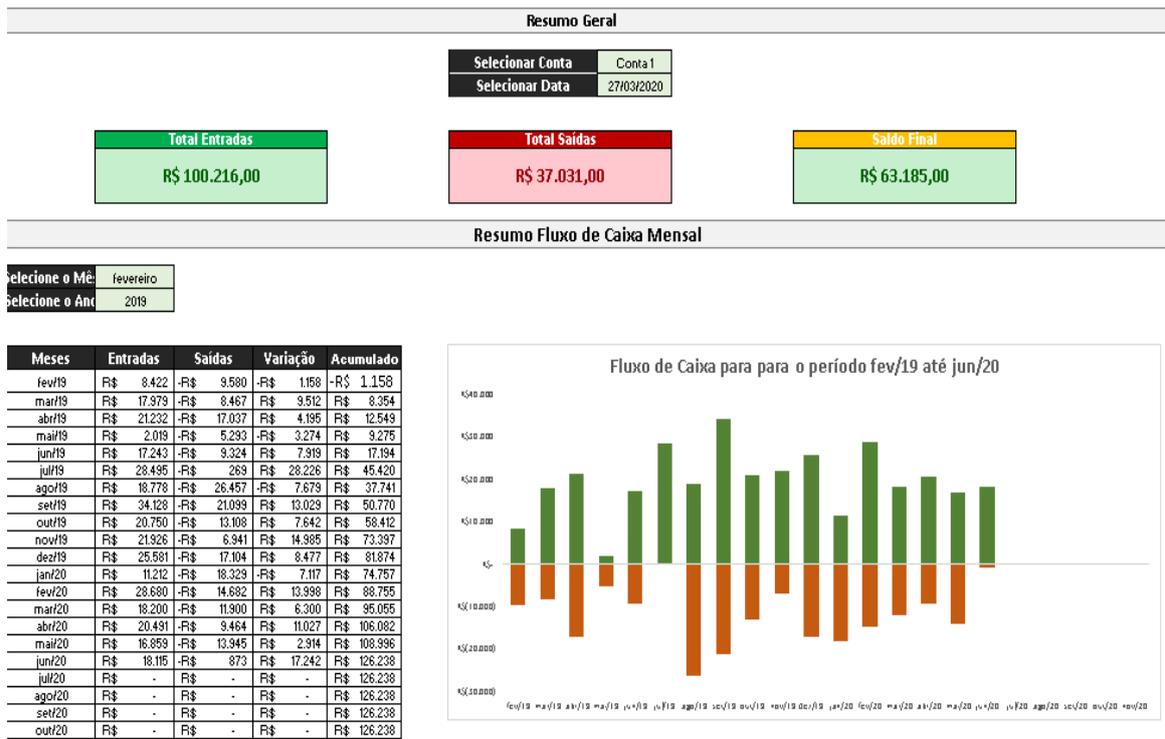
A planilha a qual está sendo indicada foi desenvolvida por um dos profissionais da Hashtah Treinamentos, uma empresa que fornece cursos de Excel desde o básico ao avançado além de outros cursos profissionalizantes. Estes profissionais costumam divulgar lives no Youtube, portanto disponibilizaram a planilha para download. As tabelas seguintes (1 e 2), demonstram a configuração da planilha mencionada, com base em dados fictícios para demonstrar os relatórios mensais.

Tabela 1 - Lançamentos Entradas e Saídas

Data	Movimentação	Classificação	Documento	Descrição	Favorecido	Centro de Custos	Status	Conta	Valor	Acumulado	Acum. (Previsão)
01/01/2019	Entradas	Receita de serviços	NF 9449	Produto A	Favorecido 1	Marketing	Pago	Conta 3	R\$ 1.068,00	R\$ 1.068,00	R\$ 1.068,00
10/01/2019	Entradas	Receitas financeiras	NF 7201	Produto E	Favorecido 3	Operacional	Pago	Conta 2	R\$ 8.743,00	R\$ 9.811,00	R\$ 9.811,00
16/01/2019	Saídas	Outras saídas	NF 9942	Produto A	Favorecido 3	Comercial	Pago	Conta 3	R\$ 3.109,00	R\$ 6.702,00	R\$ 6.702,00
17/01/2019	Entradas	Receita de vendas	NF 9189	Produto D	Favorecido 2	Financeiro	Pago	Conta 2	R\$ 746,00	R\$ 7.448,00	R\$ 7.448,00
23/01/2019	Entradas	Receita de serviços	NF 5098	Produto C	Favorecido 1	Operacional	Pago	Conta 2	R\$ 1.686,00	R\$ 9.134,00	R\$ 9.134,00
26/01/2019	Entradas	Outras entradas	NF 4080	Produto B	Favorecido 2	Financeiro	Pago	Conta 2	R\$ 5.923,00	R\$ 15.057,00	R\$ 15.057,00
28/01/2019	Entradas	Receita de serviços	NF 6573	Produto D	Favorecido 2	Financeiro	Pago	Conta 1	R\$ 8.054,00	R\$ 23.111,00	R\$ 23.111,00
08/02/2019	Saídas	Receitas financeiras	NF 9517	Produto D	Favorecido 3	Operacional	Pago	Conta 2	R\$ 9.580,00	R\$ 13.531,00	R\$ 13.531,00
10/02/2019	Entradas	Receitas financeiras	NF 3343	Produto D	Favorecido 1	Marketing	Pago	Conta 1	R\$ 8.422,00	R\$ 21.953,00	R\$ 21.953,00
06/03/2019	Entradas	Outras entradas	NF 1981	Produto E	Favorecido 2	Financeiro	Pago	Conta 3	R\$ 9.139,00	R\$ 31.092,00	R\$ 31.092,00
07/03/2019	Saídas	Despesas administrativas	NF 9522	Produto A	Favorecido 3	Administrativo	Pago	Conta 3	R\$ 5.822,00	R\$ 25.270,00	R\$ 25.270,00
14/03/2019	Saídas	Receita de serviços	NF 6843	Produto A	Favorecido 2	Financeiro	Pago	Conta 2	R\$ 2.350,00	R\$ 22.920,00	R\$ 22.920,00
19/03/2019	Entradas	Receitas financeiras	NF 7372	Produto C	Favorecido 1	Comercial	Pago	Conta 3	R\$ 8.840,00	R\$ 31.760,00	R\$ 31.760,00

Fonte: JESÚS, 2020.

Tabela 2 - Fluxo de Caixa Diário e Mensal



Fonte: JESÚS, 2020

Utilizando-se desta planilha, a empresa irá ter um controle mais eficiente e ao final do mês poderá ter maior conhecimento de suas receitas e despesas. Recomenda-se que a tabela de lançamentos seja alimentada diariamente para evitar possíveis esquecimentos ou enganos,

lembrando que sendo alimentada apenas a tabela de lançamentos (tabela 1), o fluxo de caixa (tabela 2) é gerado automaticamente.

Para o controle das contas, tanto contas a pagar como contas a receber, foram desenvolvidas duas planilhas separadas conforme estão demonstradas nas tabelas 3 e 4 a seguir:

Tabela 3 - Controle de Contas a Pagar

CONTAS A PAGAR								
DATA DE VENCTO	NOME	DESCRIÇÃO	TIPO	Nº DOC	VALOR	PRAZO	DATA DE PAGTO	STATUS
02/10/2020	Eloir Antônio	Compra Matéria Prima	NF	93444	R\$ 700	30	02/11/2020	Pago
17/11/2020	Copédia	Compra Matéria Prima	NF	93445	R\$ 400	60	02/11/2020	Pago
02/11/2020	Marcia	Compra Matéria Prima	NF	93446	R\$ 1.200	30		Atrasado
18/11/2020	Contador	Honorário Contador	Boleto		R\$ 1.000	30		Atrasado
08/12/2020	Despesas Adm	Luz	Boleto			30		No Prazo

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Tabela 3 - Controle de Contas a Receber

CONTAS A RECEBER								
DATA VENCTO	CLIENTE	DESCRIÇÃO	TIPO	Nº DOC	VALOR	PRAZO	RECEBIMENTO	STATUS
02/02/2020	Mercado	Venda Bolo	NF	93445	R\$ 100,00	30	02/02/2020	Recebido
17/10/2020	Coperdia	Venda Cura	NF	93446	R\$ 150,00	30		Atrasado
18/11/2020	Associado	Venda Panificados	NF		R\$ 500,00	60	22/11/2020	Recebido
18/12/2020	Maria	Venda Salgados	NF		R\$ 40,00	90		No Prazo

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Como se observa, nas últimas colunas das tabelas aparece o status, ou seja, trata-se da situação atual das contas, servindo como um sinal de alerta para as contas a pagar e a receber que se encontra em atrasos, ter o controle das contas já pagas ou já recebidas e as que estão no prazo. O uso destas duas planilhas irá facilitar nas decisões a serem tomadas já que indica de forma prática a situação atual das contas.

4.3.5 Estrutura de Materiais

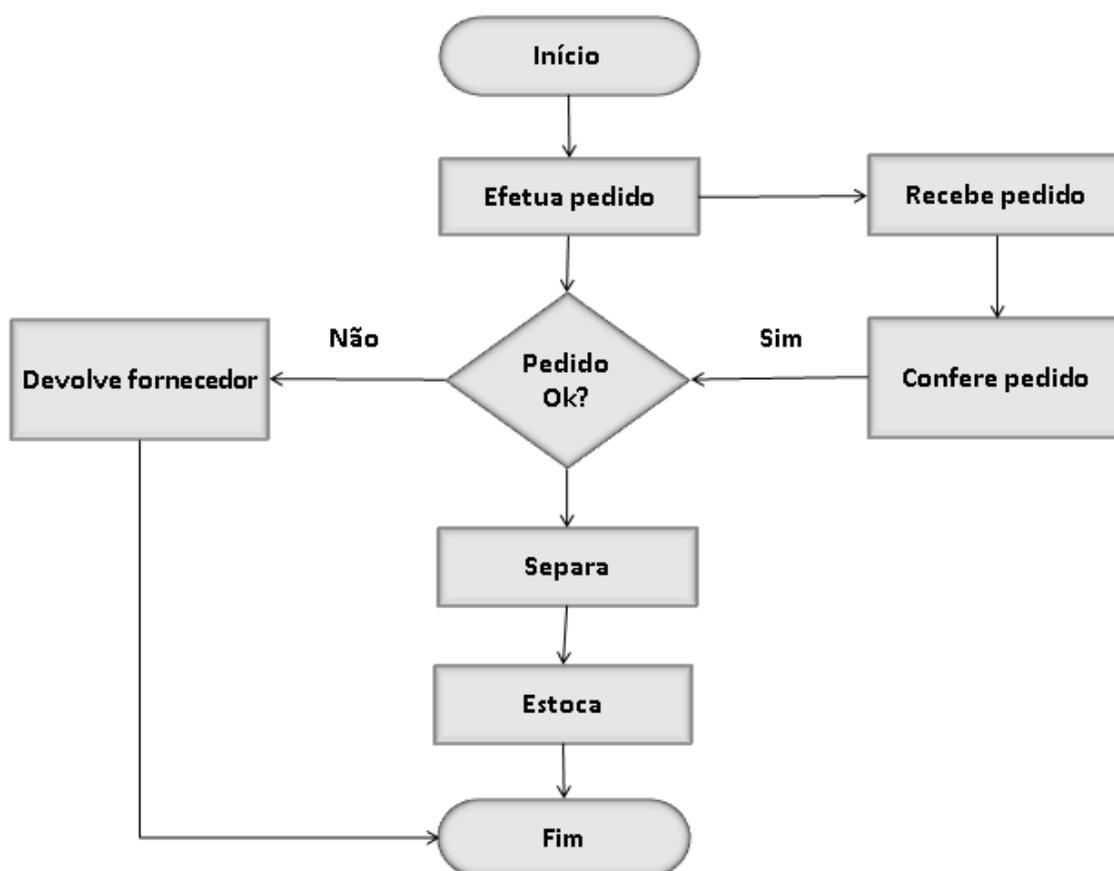
Esta área da empresa precisa de organização em seu local de armazenamento de materiais, sugere-se adquirir mais prateleiras para separar a matéria prima, embalagens e utensílios, onde deverão ser identificadas com etiquetas para facilitar a procura dos materiais

e otimizar o tempo, pois de acordo com Arnol (2011) cada produto tem que ter sua localização fixa, sendo que assim são fáceis de serem encontrados.

Quanto aos materiais com embalagem de plástico que não são totalmente utilizados, recomenda-se coloca-los em potes herméticos identificando o alimento e a data de vencimento, isto evitará a umidade no alimento e fará com que se mantenha por mais tempo, evitando desperdícios. É preciso adotar um método, como por exemplo, Primeiro que Entra Primeiro que Sai (PEPS), principalmente com insumos de curta validade para evitar o vencimento de insumos e minimizar perdas, assim como alega (LÉLIS, 2007).

Referente ao procedimento de compras foi desenvolvido um fluxograma que indica os passos recomendados ao serem realizadas as compras. A figura 18 demonstra o fluxo de compras de materiais.

Figura 18 - Fluxo de Compra de Materiais



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O fluxograma indicado foi desenvolvido seguindo os preceitos de Dias (2010) onde faz entender que os materiais devem ser verificados se estão de acordo com os padrões de qualidade. Assim como Viana (2011) adverte que caso o produto apresente algum defeito, o fornecedor tem o dever de realizar a troca do material.

Como já foi descrito nos resultados, a empresa não faz controle de estoque, desta forma, para à reposição de materiais, é importante estabelecer o estoque mínimo, que fará com que não falte no momento de produzir, evitando sair somente para comprar um determinado item, e para que não acumule materiais mais do que o necessário para produzir, gerando gastos desnecessários. Através do estoque mínimo se define qual, quando e quanto comprar de cada material.

Para tanto, para o controle de estoque, tanto da matéria prima quanto do produto acabado, indica-se novamente uma planilha disponibilizada pela Hashtag Treinamentos, desenvolvida por um de seus profissionais, muito prática, sendo que a maior parte de seu funcionamento se dá de forma automática, tem um visual diferenciado onde os resultados são representados em Dashboards facilitando a compreensão dos dados. A planilha é dividida em cinco partes, sendo uma para cadastro de produtos, cadastro de fornecedores e cadastro de clientes, uma para as entradas, outra para as saídas, uma para o controle de estoque que indica o total de entradas e saídas dos materiais, o estoque mínimo, indicando como forma de alerta a falta de material em estoque e a última planilha é a que apresenta os Dashboards com o resumo mensal das entradas e saídas de cada produto. A tabela 5 trata-se da planilha de estoque, gerada automaticamente a partir dos lançamentos nas planilhas mencionadas. Os dados da tabela são fictícios para demonstrar seu funcionamento.

Tabela 4 - Controle de Estoque

Produto	Entradas	Saídas	Saldo	Estoque Mínimo	Status	Receita Total	Custo Total	Lucro/Prejuízo Total
Farinha	161	150	11	10	Estoque Confortável	R\$ 675,00	R\$ 322,00	R\$ 353,00
Acúcar	145	102	43	50	Estoque Perigoso	R\$ 285,60	R\$ 217,50	R\$ 68,10
Biscoito Bauduco	91	90	1	1	Estoque Confortável	R\$ 315,00	R\$ 91,00	R\$ 224,00
Fandangos	182	112	70	2	Estoque Confortável	R\$ 235,20	R\$ 91,00	R\$ 144,20
Ruffles	153	89	64	3	Estoque Confortável	R\$ 409,40	R\$ 198,90	R\$ 210,50
Pão de Queijo	123	84	39	1	Estoque Confortável	R\$ 2.100,00	R\$ 1.230,00	R\$ 870,00
Leite	120	120	0	1	Sem Estoque	R\$ 420,00	R\$ 240,00	R\$ 180,00
Castanha de Caju	100	62	38	10	Estoque Confortável	R\$ 682,00	R\$ 500,00	R\$ 182,00
Suco de Laranja	148	67	81	10	Estoque Confortável	R\$ 335,00	R\$ 296,00	R\$ 39,00
Chocolate em pó	79	70	9	15	Estoque Perigoso	R\$ 238,00	R\$ 79,00	R\$ 159,00

Fonte: JESÚS, 2020

Ressalta-se novamente que para garantir um controle eficiente torna-se necessário tomar como hábito alimentar as planilhas conforme vai entrando materiais e as saídas conforme vai se utilizando na produção dos produtos. Assim, será fácil identificar possíveis faltas de produtos, como também compras desnecessárias.

4.3.6 Estrutura de Logística

Em se tratando que a Panificadora trabalha mais por encomendas, torna-se necessário o uso de formulários para as solicitações e as devidas entregas dos pedidos. Este formulário poderá evitar enganos e agilizar o processo de entregas, pois o mesmo indica o nome do cliente, o tipo de produto, quantidade, endereço e data de entrega, assim, a pessoa responsável pela entrega terá todas as informações a respeito do cliente a ser realizada a entrega. O quadro 4 ilustra o formulário sugerido.

Quadro 4 - Formulário de Pedido/Orçamento

		<h2 style="text-align: center;">Pedido/Orçamento</h2>		
Razão Social:	<input type="text"/>	Nº Orçamento:	<input type="text"/>	
CNPJ / CPF:	<input type="text"/>	Data:	<input type="text"/>	
Endereço:	<input type="text"/>	Desconto:	<input type="text"/>	
Email:	<input type="text"/>	Validade:	<input type="text"/>	
Cliente:	<input type="text"/>			
Telefone:	<input type="text"/>			
Código	Descrição	Quant	Preço Unitário	Preço Total
0001	Cuca Doce de Leite	8	R\$ 7,90	R\$ 63,20
0002	Cuca Chocolate	10	R\$ 7,90	R\$ 79,00
0003	Mini Pizza	60	R\$ 3,90	R\$ 234,00
0004				R\$ -
0005				R\$ -
0006				R\$ -
0007				R\$ -
0008				R\$ -
0009				R\$ -
0010				R\$ -
0011				R\$ -
0012				R\$ -
0013				R\$ -
0014				R\$ -
0015				R\$ -
Somatória Total:				R\$ 376,20
Total Desconto:				R\$ 18,81
Valor Frete:				<input type="text"/>
Valor Líquido a Pagar:				R\$ 357,39

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

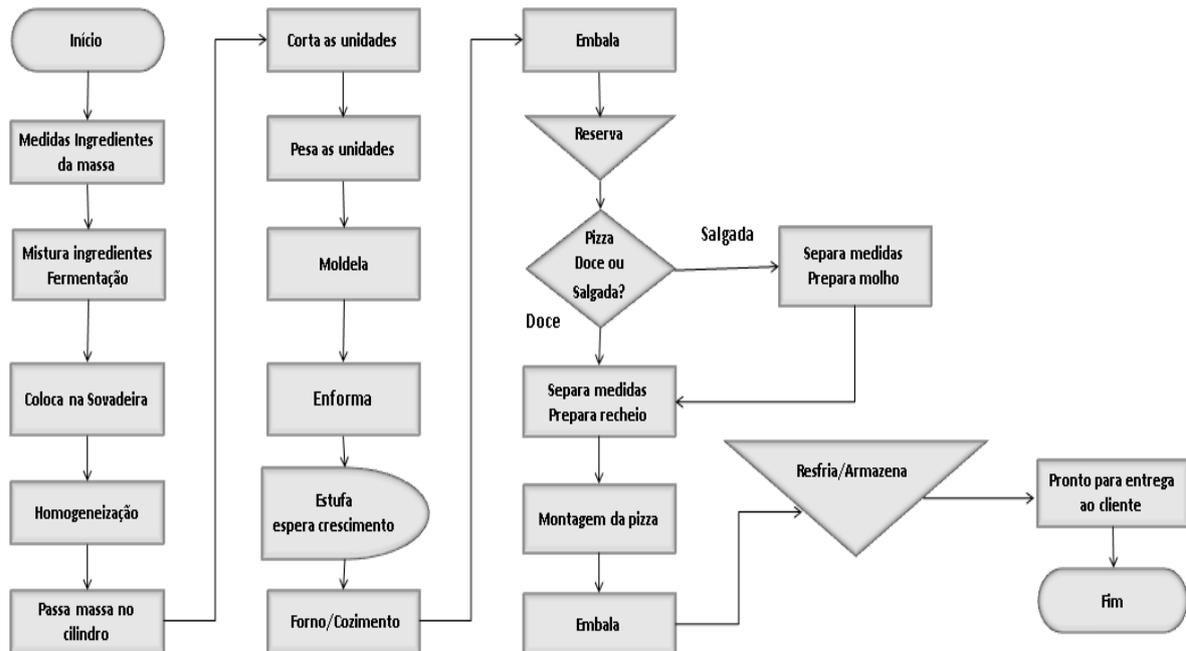
O formulário proposto poderá tanto ser utilizado para registrar pedidos como também, realizar orçamentos quando solicitado pelo cliente, foi desenvolvido no Excel, para maior agilidade, onde o cálculo se obtém automaticamente, lembrando que os dados contidos no formulário acima proposto, são dados fictícios a fim de demonstrar o funcionamento do mesmo. Como pode ser visto, pode-se inserir o valor de desconto e o valor do frete, a empresa atualmente não cobra frete das entregas, mas caso for necessário, já possui essa funcionalidade.

A empresa não possui um veículo especificamente para as entregas, é recomendável que toda empresa que desenvolve trabalho logístico, possua um veículo próprio disponível para entregas. Assim, os sócios são cientes de tal necessidade, sabem que terão de investir com isso para melhor atender seus clientes.

4.3.7 Estrutura de Produção e Operações

No que tange ao setor de produção e operações, foi proposto à definição dos fluxos do processo produtivo. Diante disso, foram desenvolvidos fluxogramas para padronizar os fluxos de produção. Esta ferramenta é de suma importância para auxiliar nas etapas do processo, garantindo segurança e eficiência de quem a conduz como também irá garantir o padrão de qualidade dos produtos. A figura 19 demonstra o fluxo de produção de Pizza e a figura 20 demonstra o fluxo de produção de Cuca.

Figura 19 - Fluxo de Produção de Pizza



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A descrição das etapas do processamento de Pizza segue descrito no quadro 5

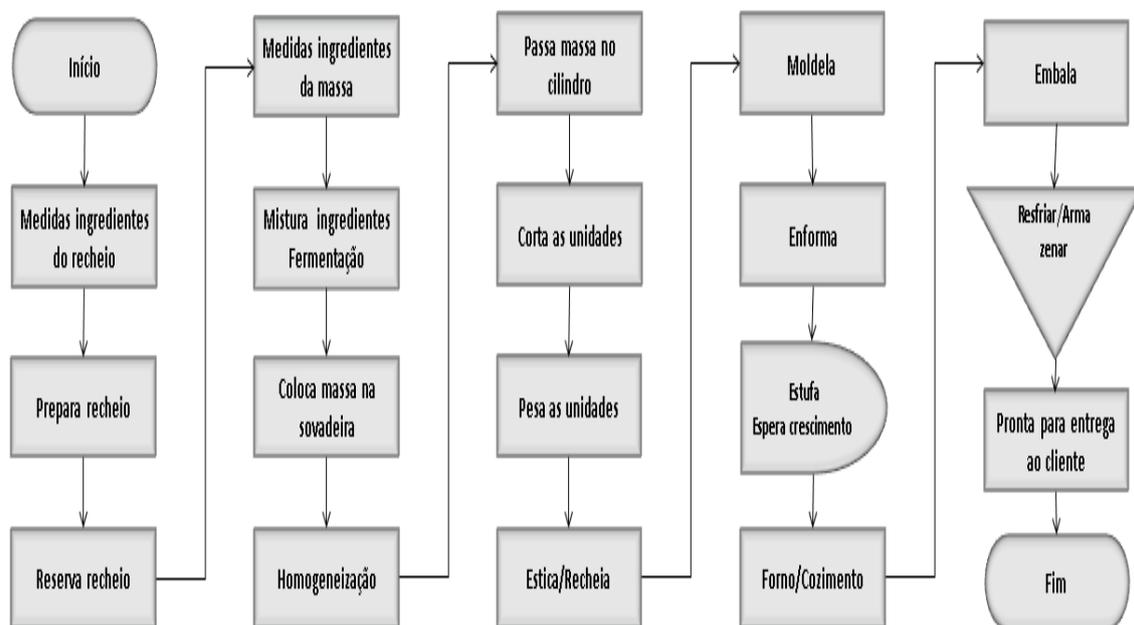
Quadro 5 - Descrição das etapas do processo do Produto Pizza

1-Medidas ingredientes da massa	É o início do processo, consiste em medir ou pesar os ingredientes necessários para a quantidade certa a ser produzida. Esse processo reduz desperdícios como sobras de massa.
2 - Fermentação	É o tempo que a massa fica em repouso para garantir que a massa cresça e fique mais leve
3 - Coloca na Sovadeira	Trata-se de colocar a massa para ser processada
4 - Homogeneização	Consiste em deixar a massa uniforme e mais elástica
5 - Passa no cilindro	Esse processo consiste em deixar a massa no ponto certo para a receita
6 - Corta as unidades	Consiste em separar a massa em porções unitárias
7- Pesa as unidades	É a pesagem das porções para garantir a padronização dos produtos
8- Modela	É o processo de modelagem em formato redondo da pizza
9 - Enforma	Colocar a massa na forma
10 - Estufa	Massa permanece descansando na estufa para crescimento
11 - Forno/Cozimento	Massa vai para o forno para assar
12 - Embala	Embalagem das massas

13 - Reserva	Manter reservadas as massas até o preparo do recheio
14 - Doce ou Salgada?	Consiste na escolha se a pizza vai ser doce ou salgada
15- Separa medidas/ Prepara molho	Consiste em separar as medidas certas dos ingredientes do molho para a quantidade de molho a ser utilizado, se a pizza for salgada, prepara molho e segue o resto do procedimento, se a pizza for doce, não prepara molho e segue o mesmo procedimento restante.
16- Separa medidas/Prepara recheio	Consiste em separar as medidas certas dos ingredientes do recheio para a quantidade de recheio a ser utilizado, independente de a pizza ser doce ou salgada se prepara o recheio que deseja.
17 - Montagem	Consiste na montagem da pizza com o seu respectivo recheio
18 - Embala	É o processo de embalagem da pizza
19 - Resfria/Armazena	Trata-se do último processo da pizza, onde são mantidas resfriadas e armazenadas, portanto prontas para ser entregue ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Figura 20 - Fluxo de Produção de Cuca



Fonte: Elaborado pela autora, 2020

Na sequência segue a descrição das etapas do processo do Produto Cuca conforme o quadro 6. a seguir:

Quadro 6 - Descrição das etapas do processo do Produto Cuca

1-Medidas dos ingredientes do recheio	É o início do processo, consiste em medir ou pesar os ingredientes para o recheio.
2 - Prepara recheio	Refere-se à preparação do recheio da cuca.
3 - Reserva recheio	Manter o recheio reservado até que a massa fique pronta.
4 - Medidas ingredientes da massa	Consiste em medir ou pesar os ingredientes para a massa.
5 - Fermentação	É o tempo que a massa fica em repouso para garantir que a massa cresça e fique mais leve.
6 - Coloca massa na Sovadeira	Trata-se de colocar a massa para ser processada.
9 - Corta as unidades	Consiste em separar a massa em porções.
10 - Pesar as unidades	É pesagem das porções para garantir o padrão das unidades.
11 - Estica/Recheia	A massa é esticada para passar o recheio.
12 - Modela	Após ser recheada a cuca é modelada.
13 - Enforma	Colocar a cuca na forma.
14 - Estufa Espera crescimento	Massa permanece descansando na estufa para crescimento.
15 - Forno/Cozimento	Massa vai para o forno para assar.
16 - Embala	Embalagem da cuca.
17 - Resfria/Armazena	Trata-se do último processo da cuca, onde são mantidas resfriadas e armazenadas, portanto pronta para ser entregue ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com o desenvolvimento dos fluxogramas fica mais fácil entender sua utilidade assim como conceituado em teoria, percebe-se que além de evitar falhas no processo conforme apontado por Cury (2010), evita desperdícios, garante a padronização e qualidade dos produtos, visto que sempre o produto será feito da mesma forma com medidas exatas para determinada quantidade de produtos.

Foi desenvolvido o fluxo de apenas dois produtos, para fins de exemplificação de como se desenvolve um fluxograma. Portanto, é recomendável que seja feito para os demais produtos, principalmente para os mais complexos de serem produzidos, para que assim os benefícios acima citados sejam alcançados e notados.

4.3.8 Layout Proposto

O layout proposto foi modificado com base nas necessidades observadas, e conforme a ideia já formada pelos sócios com relação à reposição do forno e a estufa que ficam distante do local de produção, dificultando no processo de se locomover de uma sala para outra. Conforme observado no layout da Panificadora, ao lado da sala de produção e almoxarifado há um espaço que não é ocupado, esse espaço, precisa de uma reforma. A ideia dos sócios é utilizar uma parte desse espaço para a localização do forno e a estufa.

Sendo o forno e a estufa transferidos para outro local, sobra a sala onde os mesmos estão localizados atualmente. O local de resfriamento de produtos acabados e o local atual do forno, ambos, suas áreas são de 3m x 4m, concorda-se que até o momento os tamanhos comportam com a atual demanda, mas pensando no crescimento da empresa, sugere-se que essas duas salas sejam transformadas em uma, sendo somente para resfriamento dos produtos acabados. Sendo assim, a bancada que atualmente se encontra no almoxarifado poderia ser posicionada neste local para facilitar no processo de lidar com os produtos acabados.

Em conversa com os sócios, relataram que desde o início do empreendimento, tem em seus planos a ideia de trabalhar também com conservas e geleias, diante disso, é necessário já pensar em uma sala de armazenamento para esses produtos. O espaço vazio que foi mencionado acima é suficiente para ser dividido em três lugares, como local do forno, armazenamento de geleias e ainda pode ser destinada para uma sala de escritório futuramente.

No local de produção, contem um freezer, onde ficaria melhor estar na sala de resfriamento (produtos acabados), entende-se que o freezer está na sala de produção devido não haver espaço no local de resfriamento, portanto se reforça a ideia em transformar o local atual do forno para resfriamento. Estando o forno e a estufa posicionados no novo local e o freezer retirado da sala de produção, facilitará a locomoção das pessoas quando os produtos forem levados ao forno.

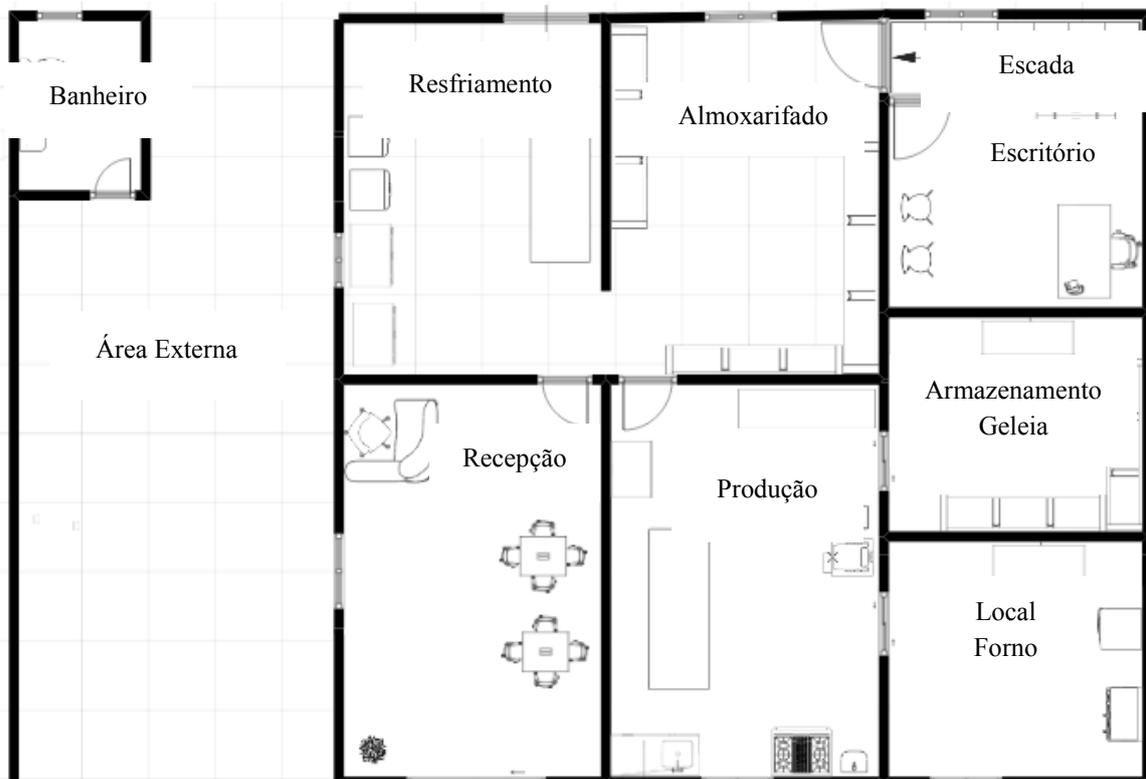
No local do almoxarifado, é necessário de mais prateleiras para melhor organizar os materiais, de maneira que fique separada a matéria prima das embalagens e utensílios domésticos. Torna-se necessário também uma janela neste local para manter o ambiente mais arejado.

A sala de recepção dos clientes raramente é usada, usa-se mais nos dias dos encontros turísticos, nesta sala tem somente uma mesa onde são postos os produtos para demonstra-los. Nos dias de observação na empresa, aconteceu um encontro turístico e notou-se a falta de mesas com cadeiras, a falta de um balcão/caixa para manter organizado o dinheiro recebido, bem como para facilitar ao dar troco para o cliente.

Além disso, tem a questão do banheiro, que no início não foi construído, pois não havia necessidade, portanto, com o movimento atual da rota turística, nota-se essa necessidade, assim, em conversa com um dos sócios, relatou que em setores produtivos não é autorizado possuir banheiro interno, portanto, indica-se que o banheiro seja construído nos fundos da área externa demonstrado no atual layout.

. A estrutura do Layout com as sugestões apresentadas é demonstrado na figura 21.

Figura 21 – Sugestão de melhorias no Layout



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

É conveniente relatar que é compreendida a questão de não possuir um banheiro, caixa e mesas com cadeiras, como se sabe a política de vendas da empresa é mais por encomendas, assim, são raras as vezes que precisam desses equipamentos, mas por outro lado tudo isso faz parte de um bom atendimento, levando em conta que nos dias de hoje o cliente está cada vez mais exigente e leva em conta esses detalhes. As sugestões que foram aqui destacadas foram pensadas no crescimento esperado da Panificadora.

É importante ainda expor, que para garantir eficiência nas readequações destacadas, é importante contar com a ajuda de um arquiteto, onde poderá apresentar melhores propostas relacionadas na melhoria do Layout.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as considerações finais acerca do estudo realizado, bem como apontadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

O presente trabalho foi realizado na Panificadora Delícias da Tia Nace, teve como objetivo propor uma estruturação geral para a Panificadora, visando sua eficiência e a efetividade nos seus resultados.

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica abordando teorias condizentes com o tema escolhido, com o objetivo de fornecer suporte aos achados empíricos dessa pesquisa. Após, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas com os sócios e observação no ambiente da empresa.

Para o alcance do objetivo geral, foram desenvolvidos cinco objetivos específicos, o primeiro tratava-se de investigar as práticas administrativas e operacionais da empresa, portanto, por meio dos dados coletados foi tomado conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização.

O segundo objetivo consistia em realizar o diagnóstico da atual situação da Agroindústria Panificadora, assim os dados foram analisados, na sequência diagnosticados, apresentando problemas nas áreas administrativas e operacionais, na estrutura organizacional, falta de fluxo no processo produtivo e a necessidade de reorganização do layout e assim foram realizadas as propostas que foram baseadas nas teorias apresentadas.

O terceiro objetivo, elaborar organograma, funcionograma e fluxo dos processos, a partir do primeiro objetivo específico realizado, identificou-se que a Panificadora não está estruturada de forma organizada, não possui organogramas, funcionogramas, e fluxogramas, sendo assim, foram desenvolvidas estas ferramentas que auxiliam na sua organização.

Quanto ao quarto objetivo, avaliar e recompor sua estrutura física e seu layout foi sugerido melhorias no Layout da empresa com a intenção de facilitar e agilizar as principais atividades da Agroindústria.

Para atender ao quinto e último objetivo que é propor melhorias administrativas e operacionais, foram propostas melhorias em todas as áreas da empresa, como em Gestão de Pessoas, Marketing, Finanças, Administração de Materiais, Logística e Produção. As áreas que mais necessitam de atenção são: Marketing, Finanças e Administração de Materiais, denotando-se falta de controles adequados, assim foram desenvolvidas ferramentas que auxiliam para um controle mais eficiente.

Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos específicos atenderam ao objetivo geral proposto e assim espera-se que a empresa consiga absorver as lições aprendidas, assim como por em prática o plano estabelecido neste estudo. Convêm destacar os pontos fortes da Panificadora, que apesar do pouco tempo de sua existência, possui uma diversificação de produtos, busca oferecer produtos de qualidade levando em conta as necessidades dos clientes, nota-se um crescimento significativo da mesma, portanto, com as proposições sendo postas em prática, a Panificadora tende a ser uma grande referência no mercado.

Com relação às limitações deste estudo, por tratar-se de uma empresa pequena, compondo-se de apenas três pessoas sendo que atualmente, somente uma pessoa trabalha em tempo integral, os demais sócios, além da padaria, possuem outros compromissos onde não estão disponíveis em tempo integral na empresa, com isso, não dá para subdividi-la em várias partes, nem mesmo criar controles complexos.

Como sugestões de estudos futuros na Panificadora, é recomendável a realização de um planejamento estratégico que contribua na realização de estratégias competidoras, garantindo seu crescimento e um futuro cada vez melhor.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. **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.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2011.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia da Prática da Pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2011.

AMARAL, Sueli Angelica Do. **Os 4Ps do composto de marketing na literatura de Ciência da Informação**. Transinformação. 2000, vol.12, n.2, pp.51-60. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tinf/v12n2/04.pdf>> Acesso em: 04/11/2020.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Edição compacta. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

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

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA Carlos. **A Administração de produção e operações**: o essencial. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. Tradução da 11ª edição norte-americana 3ª edição brasileira: Cengage Learning, 2015.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de Custos Logísticos: Custeio Baseado em Atividades (ABC) Balanced Scorecard (BCS) Valor Econômico Agregado (EVA)**. 1. ed. -9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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 23 Nov. 2019.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais do patrimônio**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

GABRIEL, M. Marketing na era Digital: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de Materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscila Cristina Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Thomson, 2004.

JESÚS, Marcus Vinícius Cavalcanti de. **Planilha de controle de estoque no Excel (Download Gratuito)**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=8XBtpmGsfpM>> Acesso em: 22 set. 2020.

JESÚS, Marcus Vinícius Cavalcanti de. **Planilha de fluxo de caixa de caixa diário no Excel (Download Gratuito)**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=eQb1UdaXAoY>>. Acesso em: 22 set.2020.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

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

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5ª Ed. editora Atlas; São Paulo, 2007.

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

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

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.

LABES, Emerson Moisés. **Estratégia e organização de negócios**. Chapecó: FIE, 2002.

LÉLIS, João Carneira. **Gestão de materiais: estoque não é o meu negocio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARKS, Sikberto Renaldo. **Estrutura e processos organizacionais**. Rio Grande do Sul; Unijuí 2008. 144 p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2009.

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

MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOCELIN, Ronei Arno. **Estruturas e Sistemas Organizacionais**. Chapecó: 2019.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial.** 15. ed. Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 330 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: Gui para estágios, Trabalhos de Conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3 ed.. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Edna; MENESES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Disertação.** Florianópolis 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3 ed. São Paulo: Atlas 2010.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora. 2011

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ACADÊMICA: Fabiana Giaretta Tavares

Roteiro de Entrevista Semiestruturada: Elaborada segundo os preceitos de Carreira (2009) para formulação de uma Proposta de Estruturação da Panificadora Delícias da Tia Nace Filial da Cooper Familiar localizada no Município de Arvoredo - SC.

I - Caracterização da Empresa

1. Razão Social:
2. Nome fantasia:
3. Endereço:
4. Setor de atuação:
5. Perfil dos Sócios:

II - Histórico da Empresa

1. Em que data a Empresa deu início as atividades abrindo as portas do negócio?
2. Como surgiu a ideia de empreender nesse ramo? Quais eram os objetivos?
3. Como se caracteriza a sociedade da empresa, e como é o seu registro?
4. Houve planejamento formal antes de dar início às atividades? Como foi esse processo?
5. Ocorreu alguma mudança desde a sua fundação?
6. Como funciona a tomada de decisão?

III - Área de Recursos Humanos

1. Quantas pessoas efetivamente trabalham na empresa?
2. A empresa vai crescer e precisar de mais colaboradores. Vocês já tem algum plano de como recrutarão essas pessoas?
3. Recebe currículos? Se sim, onde são recebidos?
4. Quais os principais problemas encontrados na gestão de pessoas?

IV – Área de Finanças

1. A empresa faz fluxo de caixa ou trabalha com algum controle de caixa diário? Se sim, como funciona?
2. A empresa possui muitos compromissos a curto prazo? E a longo prazo?
3. Como realiza o pagamento dos fornecedores?
4. Como é feito o controle dos gastos financeiros?
5. A empresa possui algum investimento?
6. Os recursos dos sócios e os da empresa são separados claramente?

7. A empresa já tem passado por algum problema financeiro? Como avalia o seu estado atual?
8. Como é realizada a contabilidade da empresa?
9. A empresa conhece sua situação econômico-financeira? Como ela é definida?
10. Os sócios tem conhecimento de quanto à empresa custa para se manter funcionando?

V – Área de Produção

1. Quais são os tipos de produtos fabricados pela empresa?
2. Trabalha com encomendas?
3. Como é feita a previsão de demanda de matéria prima?
4. A empresa mantém um estoque de matéria prima?
5. Em quais meses há aumento de demanda?

VI - Área de Marketing

1. A empresa desenvolve ações de Marketing? De que forma?
2. A organização procura observar a preferência dos seus clientes a respeito dos seus produtos ou serviços? E cria produtos a partir disso?
3. Como é definido o preço de venda dos produtos? Como e quando são feitos os reajustes?
4. A empresa realiza e/ou adota ações voltadas para promoção e propaganda?
5. Como a empresa procura estimular as vendas?
6. Que meios à empresa utiliza para divulgar os seus produtos?
7. A empresa conhece seus concorrentes? Como os identifica e define?
8. A empresa costuma fazer algum tipo de pesquisa de mercado?
9. Com relação às estratégias adotadas pelos concorrentes o que a empresa costuma fazer?
10. Na opinião da empresa qual o diferencial de seus produtos em relação á concorrência?
Ex. (ambiente, qualidade dos produtos, preço).
11. Na opinião da empresa há algo que deve ser mudado em seus produtos?
12. Quais são os principais fornecedores? Como é feita a seleção dos mesmos?
13. O que a empresa considera ser fundamental para o sucesso de sua empresa?

VII - Área de Administração de Materiais

1. Quais critérios são adotados para definir o momento de repor o estoque?
2. Como são efetuadas as compras da empresa? (diariamente, semanalmente, mensalmente) Porque adota esta forma de comprar e onde são compradas?
3. Há na empresa políticas de estoques mínimos?
4. Quais instrumentos de controles são utilizados?
5. A empresa faz inventário de estoques? Se sim, qual o período de verificação?
6. É realizada a verificação da qualidade da matéria prima no seu recebimento antes de ir para o processo produtivo?

VIII - Área de Logística

1. Quais os meios que a empresa dispõe para seus clientes para solicitarem suas encomendas? Ex. (Via telefone, e-mail, Whatsapp ou contato pessoal)
2. A empresa possui um formulário de agendamento para as solicitações?
3. Como é feito o transporte das encomendas?
4. Como ocorrem as etapas do processo de entrega das encomendas?
5. A empresa possui um formulário de especificação dos pedidos que indique o tipo do produto, quantidade, onde entregar e horário de entrega?
6. A empresa mantém os prazos de entrega de acordo com as solicitações dos clientes?

IX - Área Estrutura Organizacional

1. A empresa possui organograma e funcionograma?
2. A empresa possui fluxograma?
3. De que forma estão organizadas as áreas funcionais da empresa? E quem são os responsáveis?
4. O espaço físico da empresa é adequado as suas necessidades?
5. Como está definido o layout da empresa com relação ao ambiente? Gostaria de mudar algo no layout da empresa?
6. Quais são os principais problemas com relação à estrutura da empresa?

Obrigada pela participação!