



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CHAPECO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAGNA APARECIDA DE OLIVEIRA VIVIAN

**PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA UMA
LAVANDERIA NA CIDADE DE CHAPECO SC.**

CHAPECÓ

2021

MAGNA APARECIDA DE OLIVEIRA VIVIAN

**PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA UMA
LAVANDERIA NA CIDADE DE CHAPECÓ SC.**

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

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Vivian, Magna Aparecida de Oliveira
PROPOSTA DE MELHORIA ESTRUTURAL E OPERACIONAL PARA
UMA LAVANDERIA NA CIDADE DE CHAPECO SC. / Magna
Aparecida de Oliveira Vivian. -- 2021.
68 f.

Orientador: Ronei Arno Mocellin

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

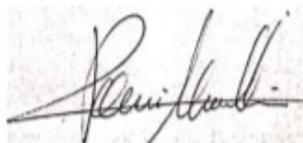
MAGNA APARECIDA DE OLIVEIRA VIVIAN

PLANO DE ORGANIZAÇÃO GERAL E OPERACIONAL PARA UMA LAVANDERIA NA CIDADE DE
CHAPECO SC.

Tralho de conclusão do curso de
Administração apresentado como requisito
para a obtenção de grau de bacharelado em
Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul - UFFS.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela em 10 de maio de 2021.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. RONEI ARNO MOCELIN – Orientador



Prof. Dr, HUMBERTO TONANI TOSTA – Membro



Profª. Drª ENISE BARTH - Membro

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir alcançar o que busquei, por estar bem e com saúde em plena pandemia, por proteger meus familiares.

A família, em especial meu esposo Flavio Vivian, por ser pai e mãe de meus filhos enquanto me dediquei a trabalhar e estudar, a minha filha Flavia Alessandra Vivian, minha princesinha, por entender as necessidades de crescer longe da mãe mesmo morando juntas e a meu amado filho Leonardo de Paula Vivian a quem tenho o maior orgulho e quem melhor entende as minhas necessidades. Também meus pais Antenor Antônio de Oliveira e Gessi Aparecida de Oliveira, meus irmãos Marciano e Maurita que mesmo não tendo ideia do que eu enfrentava me passavam forças para seguir a diante. A minha sobrinha Keila que me enche de emoção ao dizer quero ser como você tia.

A todos meus amigos que de alguma forma contribuíram nessa jornada em especial a Marcia Hining pelas caronas que me ajudou muito, ao grupo de mulheres Cristal fios do bairro Belvedere pela força e confiança que me passam. A minha amiga Marli por ser meus olhos em minha casa enquanto eu estou fora, muito obrigada!

A todos os colegas de curso que contribuíram nessa longa caminhada, as caronas, os trabalhos em grupo, a roda de chimarrão dentro da sala, as viagens e o chopp, também levarei comigo essas lembranças para sempre.

A todos os professores que contribuíram na construção do conhecimento, peço desculpas se deixei a desejar em algum momento, por que muitas vezes tive que me dividir em muitas para tentar dar conta de tudo e sei que nem sempre consegui fazer tudo o que eu mesma queria. Em especial meu orientador meu querido professor Ronei o qual foi meu primeiro professor e desde o primeiro dia o escolhi como orientador, suas viagens professor ficarão marcadas para sempre, pelas horas dedicadas à minha orientação o meu muito obrigada de coração.

As empresas que visitamos em grupo junto com professor Ronei e sempre fomos muito bem recebidos, as empresas que me permitiram fazer trabalhos durante o curso que foram várias, e principalmente a empresa que abriu as portas para que pudesse fazer meu TCC na lavanderia.

A um amigo que foi um anjo em minha vida, Jackson Pedroso por todo o suporte que me destes para que eu conseguisse entrar na UFFS, para continuar, e para chegar até o fim do

curso. Se você não fosse esse amigo querido no tempo certo na hora certa talvez isso tudo nunca tivesse acontecido, você me fez desejar algo que nunca havia desejado a acreditar que era possível e que sou capaz a ti minha eterna gratidão.

Por fim agradeço a todos que convivi mesmo sem nos conhecer direito, o pessoal da cantina, da biblioteca, da secretaria acadêmica, do RU, da central de cópias, os motoristas de lotação e ônibus que sempre foram muito gentis comigo, ao pessoal da limpeza enfim a todos que contribuíram nesses longos anos para que tudo estivesse perfeito. Vocês são maravilhosos.

RESUMO

No último ano a economia mundial sofreu grandes transformações devido a pandemia que se alastrou mundo afora, com isso muitas empresas precisaram se reinventar para poder continuar com suas atividades, muitas necessitaram passar por reestruturação geral, muitas fecharam as portas outras tantas precisaram reduzir o quadro de funcionários. Com isso foram forçadas a readequar seus processos, especialmente as micro e pequenas empresas, essas muitas vezes seus donos ou sócios não possuem conhecimento de gestão ou de planejamento. Neste sentido tem como tema: proposta de organização estrutural e operacional para uma lavanderia na cidade de Chapecó SC. Como pergunta de pesquisa, qual a estrutura organizacional e operacional adequada para uma lavanderia para uma melhor funcionalidade, qualidade e agilidade em seus serviços? A pesquisa teve abordagem qualitativa que visa descrever a importância dos dados e transforma-los em informação. Quanto aos meios é descrita como estudo de caso já que foi levantado os dados onde ocorre o fenômeno. Quanto aos fins foi classificada como pesquisa descritiva por estudar os fenômenos ou processo. Na fundamentação teórica foram abordados temas de administração geral e organização, sistema e métodos. Acredita-se que com as sugestões propostas a empresa possa ter um melhor fluxo nos processos produtivos e layout, as planilhas propostas na área financeira também permitirão montar estratégias através dos resultados obtidos mensalmente tornando-se mais competitiva e atraindo mais clientes.

Palavras chaves: organização geral; estrutura; organograma; lavanderia.

ABSTRACT

In the last year, the world economy has undergone major transformations due to the pandemic that spread around the world. With that, many companies needed to reinvent themselves in order to continue with their activities, many needed to undergo general restructuring, many were closed and many needed to reduce their employees. As a result, they were forced to readjust their processes, especially micro and small companies, often their owners or partners have no knowledge of management or planning. In this sense, and has this theme: proposal of structural and operational organization for laundry in the city of Chapecó SC. As a research question: what is the appropriate organizational and operational structure for Beta for better functionality, quality and agility in its services? The research had a qualitative approach that aims to describe the importance of data and transform it into information. As for the means, it is described as a case study since the data were collected where the phenomenon occurs, in this case in the Beta laundry. As for the ends, it was classified as descriptive research for studying the phenomena or process. In the theoretical foundation, themes of general administration and organization, system and methods were approached. It is believed that with the proposed suggestions, the company can have a better flow in the production processes and layout, the spreadsheets proposed in the financial area will also allow to build strategies through the results obtained monthly, becoming more competitive and attracting more customers.

Keywords: general organization; structure; chart; laundry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As quatro funções administrativas.....	18
Figura 2 - O planejamento e seus desdobramentos.....	19
Figura 3 - Etapas da delegação.....	20
Figura 4 - Controle e seus desdobramentos.....	21
Figura 5 - os 4 Ps.....	23
Figura 6 - Atividades da produção de materiais	24
Figura 7 - Componentes de um sistema.....	26
Figura 8 - Sete fases da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento, e implementação de métodos administrativos.....	26
Figura 9 - Organograma funcional.....	28
Figura 10 - Organograma circular ou radial.....	29
Figura 11- Organograma linear ou de responsabilidades.....	30
Figura 12- Organograma matricial.....	31
Figura 13 - Funcionograma da seção de planejamento de material.....	32
Figura 14 - diagrama de blocos.....	35
Figura 15 - Layout atual da empresa.....	43
Figura 16 - Fluxo de compras de produtos e insumos.....	44
Figura 17 - Arquivos e peças de reposição.....	45
Figura 18 - Almoxarifado de embalagens e produtos.....	45
Figura 19 - Deposito externo de insumos.....	46
Figura 20 - Organograma sugerido.....	49
Figura 21 - Funcionograma sugerido para direção e gestão	50
Figura 22 - Funcionograma departamento administrativo.....	51
Figura 23 - funcionograma departamento operacional	51
Figura 24 - Layout proposto.....	52
Figura 25 - Processos lavanderia.....	55

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Símbolos do fluxograma.....	34
Quadro 2 - Controle de estoques dosadores.....	54
Quadro 3 - Movimento diário de caixa.....	59
Quadro 4 - Demonstração do resultado do exercício.....	60
Quadro 5 - Demonstração do fluxo de caixa.....	61
Quadro 6 - Controle de contas a pagar.....	62

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos:	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E SUAS GRANDES ÁREAS.....	17
2.1.1 Administração da Produção	21
2.1.2 Administração de Recursos Humanos	21
2.1.3 Administração de Marketing	22
2.1.4 Administração de Finanças	23
2.1.5 Administração de Materiais	24
2.2 ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E METODOS (SMO)	25
2.3 ORGANOGRAMA	27
2.4 FUNCIONOGRAMA	31
2.5 FLUXOGRAMA.....	32
2.6 LAYOUT	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	37
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	38
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	39
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS	40
4.1 A EMPRESA.....	40
4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	41
4.2.1 Estrutura geral	41

4.2.2 Layout.....	42
4.2.3 Estrutura de Materiais.....	43
4.2.5 Estrutura de Produção.....	47
4.2.6 Estrutura de Marketing.....	47
4.3 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.....	49
4.3.1 Estrutura Geral.....	49
4.3.2 Layout.....	52
4.3.3 Estrutura de Materiais.....	53
4.3.4 Estrutura de Pessoal.....	54
4.3.5 Estrutura da Produção.....	55
4.3.6 Estrutura de marketing.....	57
4.3.7 Estrutura Financeira.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

São muitas as variáveis que levam os empreendedores a criarem seus próprios negócios. Em alguns casos eles surgem de uma oportunidade, já em outros tantos por alguma necessidade, em ambos os casos se faz necessário que sejam assumidos certos riscos na coordenação desse novo negócio. Muitos empreendedores podem ser classificados pela necessidade que os motiva a ter seu próprio negócio, dentre elas: aumentar os lucros, ter autonomia ou até mesmo para a realização de um sonho. Porém, nem sempre eles estão preparados para esse novo empreendimento.

Em épocas de mudanças e incertezas que atravessamos a administração tornou-se a mais importante área da atividade humana seu dever é transformar as entidades bem-sucedidas, competitiva e sustentável. Mesmo com todo avanço tecnológico por si só não produzem efeitos e a administração é a principal chave para solucionar os grandes problemas do mundo moderno CHIAVENATO (2020).

Conduzir uma organização é um desafio, principalmente na dinâmica mundial atual, pois com as crescentes mudanças e as atualizações no mundo dos negócios é de suma importância saber analisar as oportunidades, bem como possíveis ameaças, pontos fracos e fortes no meio à qual está inserido. Além disso, o administrador deve definir estratégias e assegurar que os objetivos sejam cumpridos, garantindo que a empresa esteja bem estruturada e organizada.

Reformular uma empresa, reorganizar seus processos e redistribuir as funções existentes faz com que surjam novos métodos de trabalho, o que se tornou indispensável para que as empresas não fiquem estagnadas e que acompanhem as evoluções dos processos. Em um meio cada vez mais competitivo, acompanhar tais mudanças é vital para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. “A reestruturação organizacional refere-se a modificação fundamental da própria organização do trabalho no nível empresarial ou reconfiguração de forma radical das atividades e das relações no nível da unidade do negócio” (WRIGHT, 1976, p.128). Na medida em que as estratégias são modificadas a organização deve acompanhar essas modificações para que possa ser feito um trabalho eficiente.

Para isso a estrutura organizacional deve estar organizada no que refere se a sua atividade com todo o suporte de recursos para que seus objetivos sejam atingidos. Stoner (2010, p.230) relata que “a estrutura organizacional se refere ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Para não expor o nome da empresa foi usado o nome fictício “Beta”.Tendo isso em vista e o objeto de estudo, a saber: Lavanderia beta situada na cidade de Chapecó atuando no setor

de lavanderia doméstica com foco em atender as necessidades dos clientes no quesito de limpeza de vestuário, cama, casa, estofados, tapetes e costuras atuando a 12 anos no mercado chapecoense, e seu ponto de coleta situado na mesma cidade atuando a 4 anos. Atendendo em atendimento balcão e foco especial no delivery dando prioridade a pessoas que necessitam do serviço especialmente as que se enquadram nos grupos de risco da covid-19.

Decorrente disso o tema do trabalho é uma **proposta de melhorias na organização estrutural e operacional para a Lavanderia Beta**, proposto para melhor reorganização e funcionamento. Sendo assim a pesquisa busca responder a seguinte pergunta: **qual a estrutura organizacional e operacional adequada para a Lavanderia Beta para uma melhor funcionalidade, qualidade e agilidade em seus serviços?**

1.1 OBJETIVOS

A partir da pergunta apresentada na seção anterior, que norteará esse estudo foram delimitados os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a estrutura organizacional e operacional existente e propor melhorias para a lavanderia Beta em Chapecó Sc.

1.1.2 Objetivos específicos:

- Realizar a análise e o diagnóstico da estrutura organizacional.
- Avaliar e sugerir organograma e funcionograma.
- Analisar o fluxo e controle dos processos.
- Averiguar falhas no layout e sugerir modificações.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se por vários motivos; o primeiro refere-se a importância de análise e diagnóstico da estrutura organizacional e operacional pelo fato de que com o passar do tempo é necessário analisar e avaliar possíveis mudanças no negócio, Cecconelo (2008)

destaca que a evolução do ser humano possui característica intrínseca da necessidade de aperfeiçoamentos constantes. Com o passar do tempo as pessoas mudam de hábitos, passam a exigir inovação rapidez nos processos e comodidade e para acompanhar o mercado é fundamental estar bem estruturado para atender as novas demandas que vão surgindo conforme exigência dos clientes.

O organograma representa a estrutura da organização e se utiliza do gráfico universal que se denomina organograma. Cury (2010, p.219) assim conceitua; “O organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. Explana que existem vários tipos de organogramas que vão do simples a complexos, eles representam os órgãos componentes da empresa de forma genérica suas relações e interdependência, níveis administrativos e hierarquia da organização.

Já o funcionograma Cury (2010, p.220) assim descreve; “o funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, tendo como finalidade principal o detalhamento das atividades/tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma”. Usado para coordenar melhor um setor pode ter multifuncionalidades inclusive de estudo de layout.

Mostrar de forma descomplicada o fluxo das informações e dos elementos na sequência operacional que caracterize o trabalho executado é a função do fluxo de processos, ideal para se identificar gargalos na linha de produção potencializando soluções para os problemas encontrados. Já o layout é de grande relevância pois sem um bom arranjo físico pode atrasar processos e impactar diretamente na produção e faturamento do negócio.

A oportunidade é única de oferecer a organização itens que faltam na sua conjuntura atual que poderá contribuir para uma melhor relação cliente x lavanderia, podendo auxiliar na melhoria e agilidade dos processos e melhor relação com o cliente levando em consideração os pontos fortes existentes e o que pode ser melhorado.

De certa forma espera-se que com esse trabalho possa levantar questionamento e possíveis mudanças estruturais e operacionais para uma maior competitividade no mercado de prestação de serviços de lavanderia em Chapecó potencializando os serviços existentes.

Quanto ao nível acadêmico é uma ocasião de pôr em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso, proporcionando experiência e conhecimentos que partem da teoria para a prática trazendo benefícios para a empresa e aquisição de conhecimento profissional.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo encontra-se uma breve introdução e contextualização do tema e problema de pesquisa, assim como objetivos gerais, específica e justificativa quanto à relevância do estudo.

O segundo capítulo apresenta-se com conceitos e fundamentos para sustentar a base de estudo. A fundamentação teórica discorre dos principais temas relacionados à administração, organização e planejamento. Foca também na organização sistemas.

O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada no estudo, os procedimentos metodológicos que foram usados na coleta e interpretação dos dados.

No quarto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos dados e diagnóstico da organização estudada.

Por fim no quinto capítulo encontram-se as sugestões de melhorias que foram destacadas para a organização e no sexto as referências utilizadas neste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado a revisão literária com conceitos relacionados a administração de modo geral, organização sistemas e métodos relacionados a administração do negócio.

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E SUAS GRANDES ÁREAS

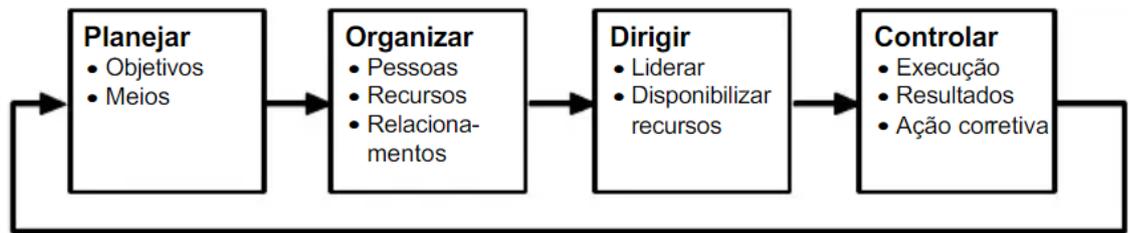
Na administração geral preocupa-se principalmente com o planejamento, organização, direção e controle de todas as atividades de uma organização. Montana (2010) ressalta que planejar seja talvez a atividade mais importante para um gerente, na qual traçar objetivos e controlar eficazmente, de modo que possa ser avaliado o desempenho, é substancial para organização.

Já Lacombe (2008, p.48) apresenta um conceito tradicional, em que ela “é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo, planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Maximiano (2011, p.6) por sua vez define que a “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.”. O autor ainda ressalta a importância da administração em qualquer escala de utilização de recursos na realização de objetivos, seja ela na escala individual, familiar, grupal, organizacional ou social. No mesmo sentido cita ainda cinco funções; planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Para administrar é necessário assumir responsabilidades, para assim chegar aos resultados e pela utilização correta dos recursos disponíveis. Para isso é necessário definir os resultados desejados, ordenar os recursos para a execução, coordenar a execução do trabalho e acompanhar a evolução sua evolução. Todos os administradores devem desempenhar essas quatro funções pois são indispensáveis e interligadas, o que pode ser resumido em um diagrama (CASTRO, 2006).

Figura 1 As quatro funções administrativas.



Fonte: (CASTRO, 2006, p.10)

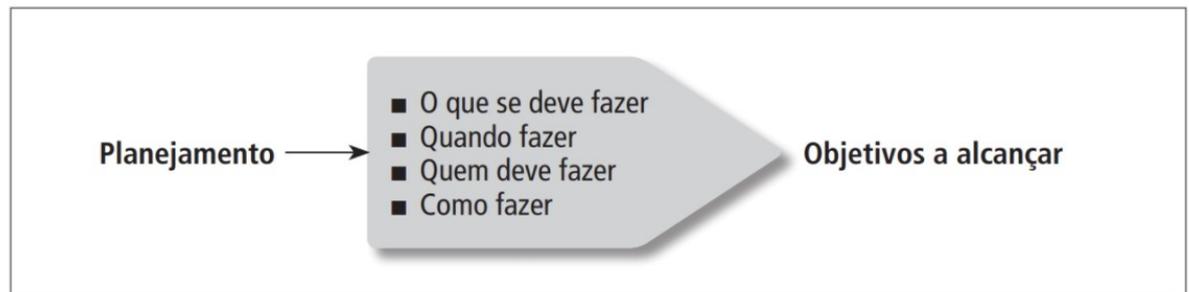
O planejamento pode ser visto como um processo formalizado, a fim de gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Preocupa-se em elaborar um plano para fazer algo, está em nossas vidas diariamente, mesmo que na informalidade. (CHIAVENATO, 2008, p.24-25) conceitua planejamento como “a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível.”. Está voltado a continuidade da organização e o futuro dela, pois sem ele a empresa fica perdida e sem rumo, então depois que é definido um objetivo o planejamento determina-se o que deve ser feito, quando, quem e de que maneira.

OLIVEIRA (2019, p.165) traz uma definição para planejamento.

“**Planejamento** é a metodologia administrativa que permite diagnosticar e analisar situações atuais, de estabelecer resultados – objetivos e metas – a serem alcançados pelas empresas e pelas pessoas e de delinear ações – estratégias – para se alcançar esses resultados, bem como de leis e normas – políticas – que servem de sustentação a esse procedimento administrativo”.

O planejamento deve ser realizado de maneira estruturada e sustentada para que possa ser realizado, mesmo que com ajustes pode se chegar ao resultado planejados e nas ações programada, pois tem como objetivo proporcionar toda a sustentação para que se consiga estabelecer uma situação futura desejada (OLIVEIRA, 2019).

Figura 2 O planejamento e seus desdobramentos.

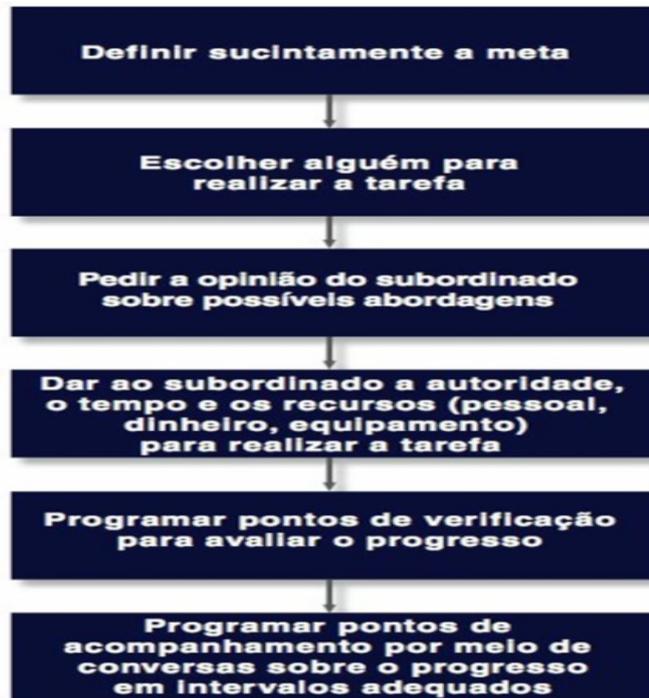


Fonte: (CHIAVENATO ,2008, p .25)

A organização é a função que orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema e dos recursos alocados visando atingir os resultados do planejamento elaborado. Serve para dar ordem em todas as atividades e recursos para que os resultados planejados sejam alcançados.

A direção na função administrativa trata da delegação de tarefas, designar pessoas. BATEMAN (2012, p.132) assim relata “A delegação talvez seja a característica mais fundamental da gestão em todos os níveis, porque envolve realizar trabalho por meio de outras pessoas”. Isso pode se dar entre quaisquer duas pessoas, em qualquer estrutura e em qualquer tarefa. O gestor tem o poder de delegar tarefas a seus subordinados e autoridade para realizar a tarefa, ou seja, com poder e direito de tomar decisões, dar ordens usar recursos e fazer o que for necessário para cumprir com a responsabilidade. O número de subordinados que se reportam a um gestor ou supervisor é chamado de amplitude do controle que determina a autoridade do gestor e o tamanho dessas amplitudes afetam o formato da empresa que podem ser excessivamente estreitas ou amplas.

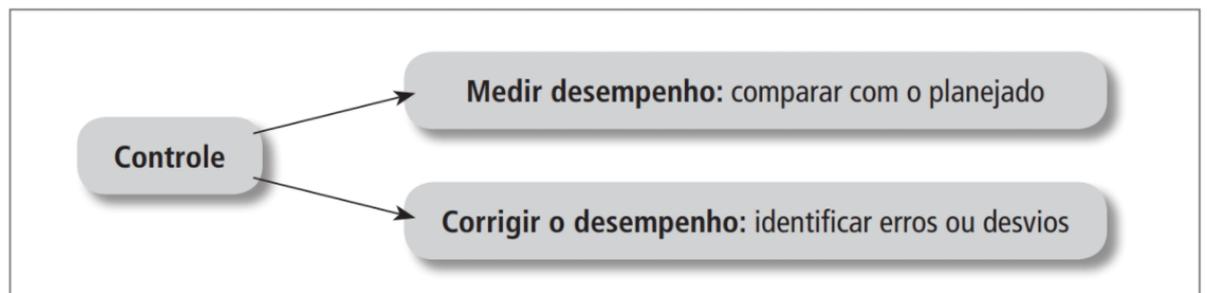
Figura 3 Etapas da delegação.



Fonte: (BATEMAN, 2012, p.133)

Já o controle é uma função administrativa que se preocupa em medir e corrigir o desempenho, certificando-se que os planos sejam executados da melhor maneira possível. Sua tarefa é fiscalizar se está decorrendo dentro do planejado identificando erros e corrigindo-os para que não sejam repetidos (CHIAVENATO,2008).

Figura 4 controles e seus desdobramentos.



Fonte:(CHIAVENATO,2008, p.25).

2.1.1 Administração da Produção

A administração da produção é a atividade responsável pela forma de produzir e entregar produtos e serviços a seus clientes. Slack (2018) ressalta que todas as empresas produzem e todas tem essa função, porém nem todas a denominam assim, com isso o gerente de loja, gerente de frotas ou gerente administrativo são todos gerentes de produção. São responsáveis por compreender e desenvolver as técnicas de gestão bens e serviços agregando valor na entrega final atendendo as necessidades e expectativas dos clientes. A função da produção é vital por ser quem cria e entrega os produtos ou serviços, que é a razão da existência da organização e o pilar central da mesma.

Embora a produção esteja ligada a quantidades também leva em muito em consideração a qualidade para isso (LOBO, 2010, p.13-14) descreve como deu-se o início dos controles de qualidade;

O controle da qualidade moderno teve seu início na década de 1930, nos Estados Unidos, com a aplicação industrial do gráfico de controle inventado pelo Dr. Walter A. Shewhart, da empresa de telefonia "Bell Telephone Laboratories". Em um memorando com data de 16 de maio de 1924, o Dr. Shewhart propôs o uso do gráfico de controle para a análise de dados resultantes de inspeção, fazendo com que a importância dada à inspeção, um procedimento baseado na detecção e correção de produtos defeituosos, começasse a ser substituída por uma ênfase ao estudo e à prevenção dos problemas relacionados à qualidade, de modo a impedir que os produtos defeituosos fossem produzidos.

2.1.2 Administração de Recursos Humanos

Marras (2016) relata que tudo começou pelas necessidades contábeis, pela necessidade de saber horas trabalhadas, faltas, atrasos, para efeitos de pagamento ou desconto. Somente mais tarde começou a surgir estudos a partir do desenvolvimento dos processos métodos e normas de trabalho, o interesse de estudo em alguns fenômenos no campo da psicologia organizacional e na sociologia do trabalho. Afirma ainda que com a influência de Taylor e Fayol nasceu a função chefe de pessoal propriamente dita, mas o que importava na época era que as pessoas estivessem bem fisicamente e que trabalhassem o máximo que pudesse por dia com jornadas de até 18 horas diárias.

No mesmo sentido Chiavenato (2020) explana que o RH (Recursos Humanos) surgiu do crescimento e complexidade das tarefas organizacionais, isso deu-se no início do século XX com o impacto da revolução industrial, foi criada como mediadora entre os interesses das organizações e das pessoas. Sustenta ainda que o RH são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização. O único recurso vivo e dinâmico que é capaz de

manipular e decidir sobre os outros recursos que são estáticos. Diferentes entre si, as pessoas constituem um recurso altamente diversificado sendo mais que recursos e sim participantes da organização.

2.1.3 Administração de Marketing

O marketing é crucial para o crescimento e sobrevivência das empresas, porquê no mercado competitivo existem muitas variáveis em mudança constantes, em que a vantagem competitiva de uma empresa pode ser neutralizada ou superada por outra a qualquer momento, necessitando distinguir-se dos concorrentes, ofertando valor superior, garantindo a satisfação e lealdade do cliente (ROCHA, 2012).

Las Casas (2019) aponta o marketing origina-se nos anos de 1950 e desde então passou por inúmeras transformações. Tinha como intuito inicial de agregar valores pelas práticas mercadológicas, mas também se preocupava em satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Já na atualidade o valor é criado pela qualidade das experiências vividas e compartilhadas. Explana ainda que é uma atividade baseada na troca, caracterizada pela oferta de um benefício por outro e para que isso aconteça são necessárias ao menos duas partes envolvidas. Kotler (2006, p.4) assim define: “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Para melhor entendimento Cobras (2015) explica que marketing é um processo que vai desde o planejamento até a execução (colocar produtos ou serviços para possíveis consumidores). Deve ser utilizado para conhecer as necessidades e desejos de seus consumidores fazendo com que o consumidor una a necessidade com o desejo do produto ou serviço, através dessa informação pode ser traçado as estratégias. Destaca-se aqui os 4 “Ps” (produto, preço, ponto e promoção), criado por McCarthy, sendo determinante nas estratégias mercadológicas denominado de composto de marketing.

Figura 5 Os 4 Ps



Fonte: (COBRA,2015, p. 17)

O marketing deve ser usado como ferramenta no processo de conhecimento das necessidades e desejos de seus clientes. Os produtos ou serviços devem ser a ponte de conquista do cliente. Tem o dever de informar a seus administradores todas as informações referentes a clientes, público alvo, conhecimento da personalidade, entre outras informações trazendo informações do mercado e consumidor.

2.1.4 Administração de Finanças

A administração das finanças vem ao longo dos tempos evoluindo exigindo compreensão de um contexto complexo e maior. Foram inseridas sofisticadas avaliação de risco, fatores jurídicos, novas forma de mercado entre outras. Como a própria administração, nada mais é como antigamente e se ajusta conforme os diversos momentos da economia obrigando a entender a crescente complexidade do mundo dos negócios (ASSAF, 2009)

Outro ponto que contribuiu para a complexidade na administração de finanças é a grande concorrência existente na atualidade. Exige-se um maior estudo da concorrência, os mercados e analisar os possíveis investimentos para uma maior lucratividade, exigindo do administrador financeiro preparação e conhecimento específicos da área, não sendo possível uma organização ser bem-sucedida sem ter um bom administrador financeiro.

A administração financeira trata da gestão financeira da organização que são os recursos que circulam na empresa uma ferramenta para controlar e planejar com eficiência esses valores podendo impulsionar ou até mesmo quebrar a organização.

Hoji (2017) descreve que não é de responsabilidade do gerente financeiro determinar como serão conduzidas as atividades operacionais, mas com seus conhecimentos técnicos e visão geral da organização deve contribuir decisivamente em qual a melhor forma de conduzir essas atividades para a obtenção de lucros.

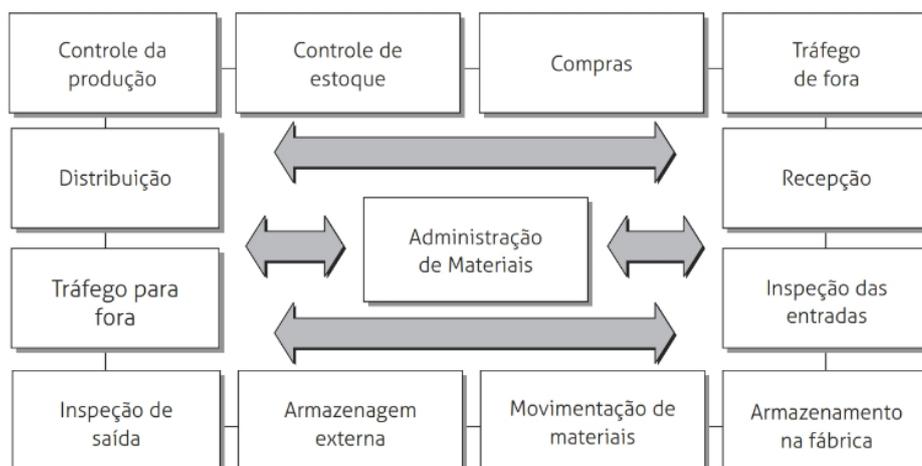
2.1.5 Administração de Materiais

A administração de materiais vem sendo realizada desde os princípios da administração, mostra sua importância tanto na gestão dos suprimentos como no financeiro permitindo a obtenção de vantagens competitivas através de redução de custos e estoques, das melhorias e condições de compras através de negociações com fornecedores (GONSALVES, 2020).

A compra de materiais impacta na quantidade de estoques e na utilização do capital, com isso Dias (2019) relata que o principal objetivo é garantir o material necessário, no tempo correto, quantidade e qualidade exigida no local exato e em quantidades e valores certos.

Guergel (2017) aponta que administração de materiais possui inúmeras tarefas, o que demonstra sua importância dentro da organização e os setores que podem ser afetados, como pode-se observar de forma resumida na figura a seguir:

Figura 6 Atividade da produção de materiais.



Fonte: (GURGEL, 2017, p. 6)

2.2 ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E METODOS (SMO)

A SMO é uma das funções especializadas de administração e responsável pela modelagem da organização envolvendo a institucionalização de uma infraestrutura compatível com o empreendimento, tendo como objetivo a renovação organizacional através de manipulação da empresa como um sistema social aberto em sintonia com as demandas dos ambientes externos e internos (CURY, 2010)

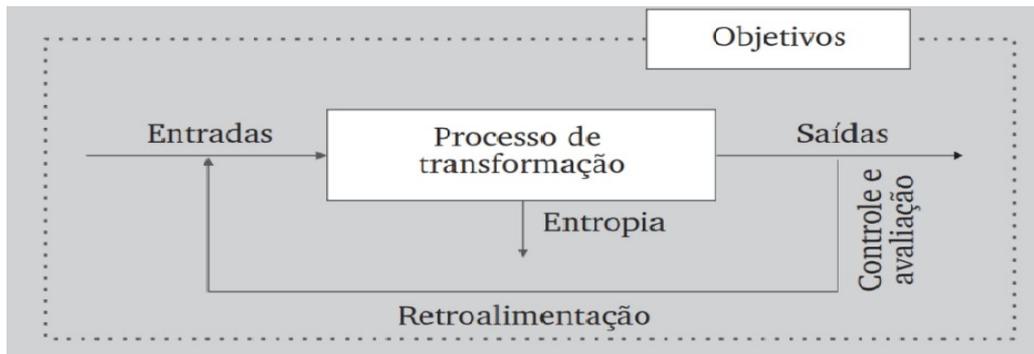
Ela é de suma importância em uma organização, pois a SMO não é um projeto simples como aparenta ser, visto que ela necessita alocar vários recursos para sua constituição, tais como recursos humanos na formação de equipes e recursos financeiros para as despesas de materiais físicos e tecnológicos (CARREIRA, 2009).

Trazendo uma definição para SMO, Junior (2011) relata ser uma ciência social que procura dispor os elementos necessários formando um conjunto integrado capaz de apoiar os esforços cooperativos das pessoas que perseguem um objetivo pré-estabelecido alcançando com menor dispêndio e risco.

Organizar consiste no processo de identificar e organizar logicamente as atividades estabelecendo as relações de trabalhos, de modo que os recursos da empresa sejam aplicados de forma eficiente e eficaz para alcançar os objetivos mútuos. O sistema organizacional contém elementos humanos e materiais empenhados coordenadamente e estão ligados por sistema da informação influenciados por elementos externos com o qual interagem permanentemente (LACOMBE,2008).

Sistema é um conjunto de partes interdependentes que interagem entre si, com objetivos e funções específicas. São agentes que compõe um sistema, dentre eles pessoas, fatos e eventos não similares que geram a necessidade de um ambiente que permita o equilíbrio das diferenças. É formado por seis componentes que são: os objetivos, as entradas, o processo de transformação do sistema, as saídas, os controles e a retroalimentação (OLIVEIRA,2019).

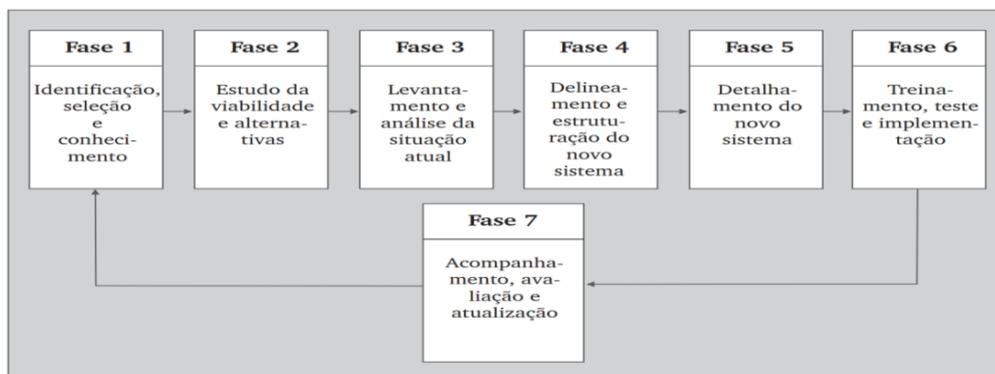
Figura 7 Componentes de um sistema.



Fonte: (OLIVEIRA,2019, p.8)

Métodos está relacionado a regras e procedimentos com finalidade de alcançar uma meta, de maneira mais abrangente, pode ser compreendido por um conjunto de ações pré-determinadas direcionada a elaboração de uma tarefa. A metodologia do levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de sistemas e segue a sete fases básicas explicadas na figura (OLIVEIRA, 2019).

Figura 8 Sete fases da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos.



Fonte: (OLIVEIRA,2019, p.229).

Para definir processos Cury (2010, p.311) assim explana: “uma serie de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

2.3 ORGANOGRAMA

O organograma expressa a hierarquia existente dentro da empresa ou a distribuição de setores, unidades funcionais e sua comunicação entre si. Junior (2011) acredita que o organograma foi criado nos Estados Unidos da América (EUA), por volta de 1856, quando Daniel C. Mac-Callum administrava ferrovias. Desde então o organograma tornou-se fundamental nas organizações, pois facilita a todos conhecer a estrutura da empresa e como ela se relaciona entre si, permitindo identificar problemas e oportunidades através de uma análise.

É a representação gráfica da estrutura organizacional de uma instituição, especifica seus órgãos e níveis hierárquicos e a relações existentes entre eles. Tem a finalidade de mostrar de forma rápida e concisa como a empresa está organizada (LACOMBE, 2008).

Por outro lado, Labes (2002, p. 107) propaga que:

O organograma é um gráfico que se destina a apresentar a estrutura de uma organização mostrando a forma da divisão de trabalho, as suas unidades operantes e forma de agrupamento. O principal objetivo do organograma é demonstrar a estrutura da organização sem ser complexo. Ele não deve conter detalhes para não confundir o observador, a sua elaboração deve ser feita por profissionais que dominem o conhecimento sobre estrutura organizacional e as questões envolvidas com o assunto.

Cury (2010) também conceitua organograma como “representação gráfica e abreviada da estrutura organizacional”. Explica que existem vários tipos e organogramas, sendo alguns mais simples outros mais complexos. Tendo por finalidade representar os órgãos componentes da empresa, as funções desenvolvidas pelos mesmos, as relações entre eles, os níveis administrativos e sua hierarquia.

Ballesterio (2011) traz a definição de organograma como um instrumento para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa, uma forma estática de configurar a empresa ou parte dela, com isso o organograma tem os seguintes objetivos:

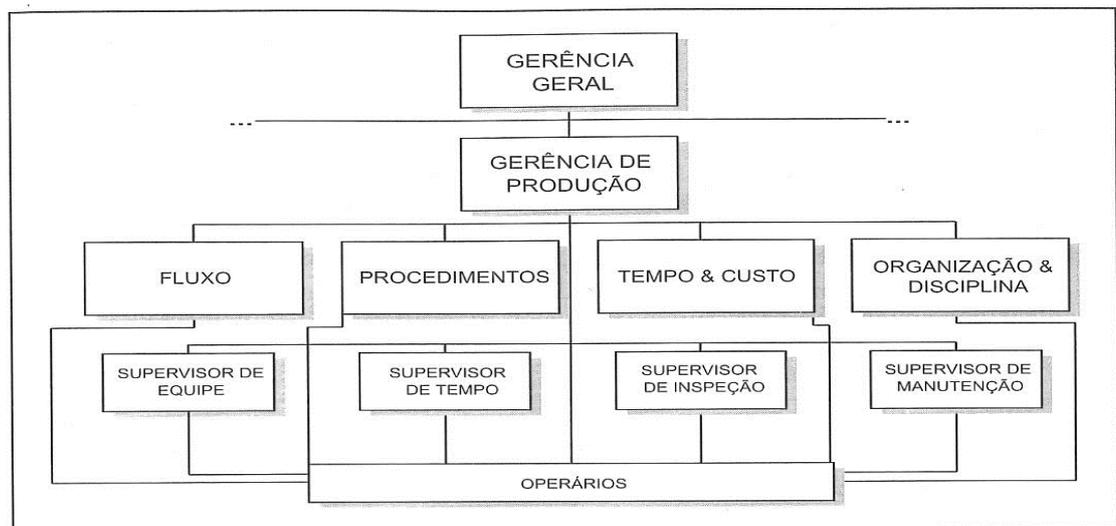
- Definir e estabelecer a divisão do trabalho.
- Definir e estabelecer o tipo de relação de autoridade.
- Definir e estabelecer as relações de comando.
- Definir e estabelecer os níveis hierárquicos.
- Definir e estabelecer o processo de tomada de decisões.
- Definir e estabelecer as relações funcionais.

Pode-se destacar vários tipos de organogramas, esses são os principais organogramas apresentados pelos principais autores estudiosos do assunto:

a) Organograma funcional: fundamentada na teoria de supervisão funcional, planejada para implantar as ideias de Taylor com larga aplicação, em que prevalece a especialização buscando maximizar a eficiência, apresentando algumas vantagens como: promover o aperfeiçoamento, possibilitar maiores rendimentos, mais econômica e possuir mais flexibilidade. Os pontos negativos podem ser citados como: difícil aplicação, difícil manter a disciplina, elevado custo divisão de controle, dificuldade de formar novos chefes (CURY, 2010).

Já Cruz (2011) caracteriza a estrutura funcional como um conjunto de funções que podem estar inter-relacionadas das atividades do processo. A autoridade passa pelos níveis de gerenciamento para partilhar entre as funções técnicas e administrativas. Alguns pontos fracos são: cadeia de comando mal definido, difícil de ser atribuída a responsabilidade da qualidade, comunicação lenta e difícil. Como pontos positivos são: a familiarização com os problemas encontrados, gerenciamento em bases gerais simplificando a sucessão.

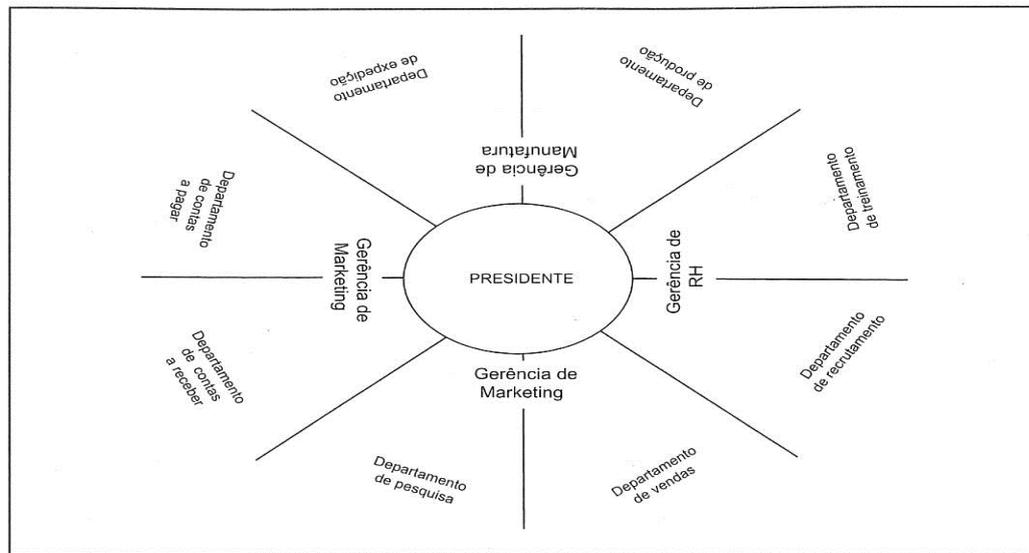
Figura 9 Organograma Funcional.



Fonte: (CRUZ,2011, p. 67).

b) Organograma circular ou radial: classificada por Cruz (2010) como pouco usado por ser uma estrutura muito rígida o que não permitia adaptabilidade as novas situações de mercado. O organograma radial ressalta a importância do trabalho em equipe, é idêntica a funcional e a linear porém representada na forma radial, se torna uma maneira pouco eficaz de representar um organograma.

Figura 10 Organograma circular ou radial.



Fonte: (CRUZ, p.76)

c) Organograma linear ou de responsabilidade: pode ser representado graficamente por pirâmide chamada de organograma linear, essa estrutura baseia-se na organização de antigos exércitos possuindo suas próprias características como: a chefia possui autoridade exclusiva, as ordens seguem conforme hierarquia, cada empregado recebe ordens de único chefe imediato (CURY, 2010). Prorroga Cury que apresenta algumas vantagens: é de aplicação simples, fácil de repassar ordens e informação, definição clara dos deveres, baixo custo administrativo. As desvantagens: não favorecem a especialização, organização rígida, sobrecarrega os diretores, exige muito dos chefes, desfavorece o espírito de equipe dificulta substituição do cargo de chefia.

No mesmo sentido Cruz (2011) descreve que na organização em linha, a autoridade passa conforme os níveis de gerencia e supervisão para que chegue até o trabalhador, cada unidade responde por suas próprias técnicas e seus procedimentos e dentro de cada unidade responsabilidade por todo funcionamento fica a cargo do supervisor da unidade. Apresenta também algumas vantagens como: cadeia de comando bem definida, fácil de determinar responsabilidades, comunicação rápida e eficiente. Como desvantagem: frequente sobrecarga de trabalho, dificuldade de assegurar sucessão do posto e também falta de especialização dos supervisores.

Figura 11 Organograma linear ou de responsabilidade.

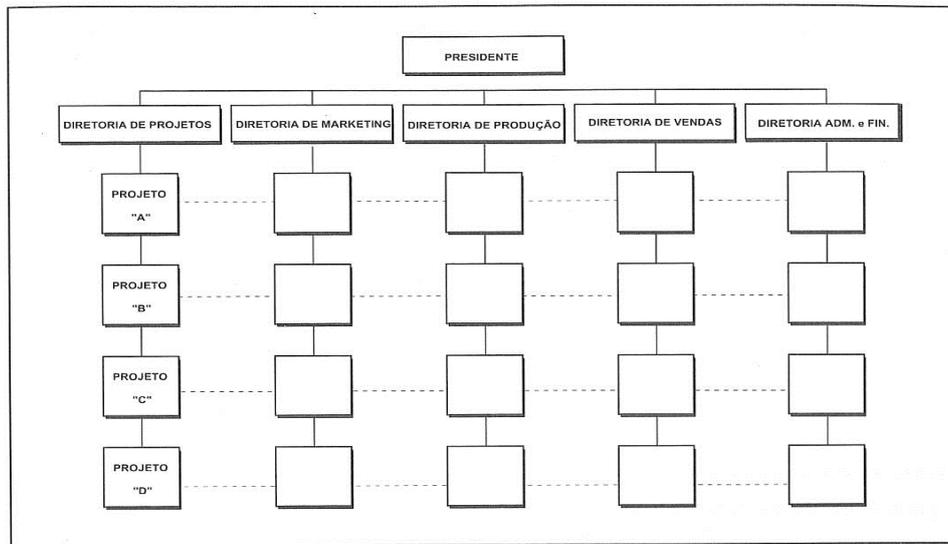


Fonte: (BALLESTER, 2011, p.115)

d) Organograma matricial: resultado da estrutura tradicional por departamento e a estrutura de projetos, com autoridade funcional representadas pelas linhas pontilhadas e a hierárquica pelas linhas cheias. Permite mobilidade, porém é difícil de implementar devido atritos das chefias funcionais e hierárquico onde nesse tipo de estrutura os chefes hierárquicos devem gerenciar recursos, que são disponibilizados pelos chefes de projetos. CRUZ (2011).

Ballester (2011) destaca como organograma mais complexo e que exige profissionais com altos conhecimentos e habilidades de trabalho em equipes dinâmicas e mutantes utilizada especialmente na área de projetos. Pode-se citar as vantagens como baixo custo, alta produtividade maximização de resultados, menores custos operacionais entre outros, porém se os profissionais não forem altamente qualificados pode surtir efeito contrário.

Figura 12 Organograma matricial.



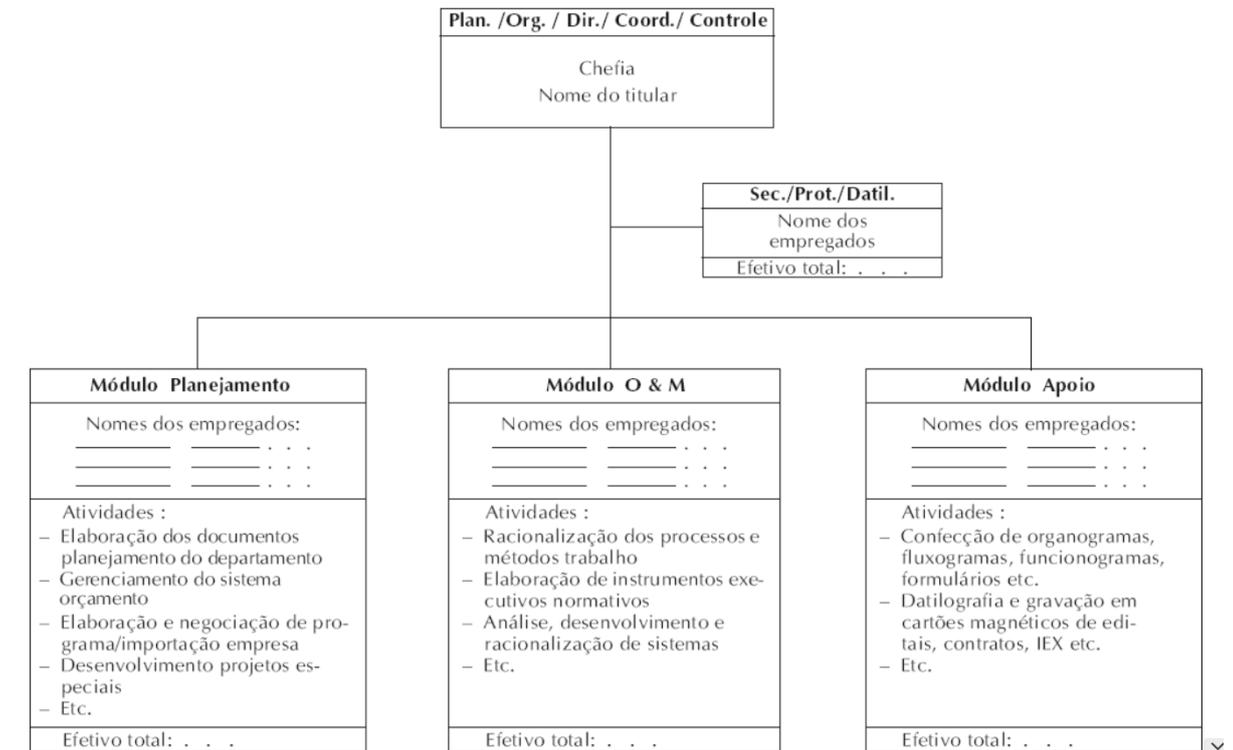
Fonte: (CRUZ, 2011, p. 75)

2.4 FUNCIONOGRAMA

Funcionograma é um gráfico da organização que deriva do organograma, sua principal finalidade é o detalhamento de todas as atividades desenvolvidas em cada órgão da qual se originou no organograma. Isso significa na prática não é o detalhamento da função de cada membro do grupo, mas sim a função geral do órgão. (CURY, 2010).

Tadeu (2015) relata que o funcionograma é desenvolvido para orientar no que tange a melhoria da estrutura organizacional, orientar o trabalho e documentação a fim de dar sustentabilidade a o processo do negócio. A ideia não é criar um organograma, mas sim elaborar uma estrutura organizacional.

Figura13 Funcionograma da seção de planejamento de material.



Fonte: (CURY,2017, p.201)

2.5 FLUXOGRAMA

É o fluxograma de uma organização que representa com simplicidade e clareza as rotinas da mesma. Para isso (LABES, 2002. p. 124) assim define.

O fluxograma é o gráfico de organização que se destina a demonstrar simbolicamente o fluxo, o canal e a sequência operacional de atividades burocráticas ou produtivas de uma ou mais atividades. É um gráfico que representa a dinâmica operacional, as fases, os passos e a sequência normal de um trabalho, possibilitando a análise para uma posterior simplificação dos processos envolvidos. O fluxograma permite a correção de passos ilógicos possibilitando reestruturar a sequência operacional de forma racional, através a alteração da ordem de execução de cada fase ou etapa necessária à realização de um trabalho.

Carreira (2009) explana que o fluxograma é um instrumento muito utilizado pelos administradores para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa. Destacando a legenda que deve estar logo no início do fluxograma para um entendimento de todos, já a representação gráfica varia de acordo com os objetivos que deverão ser alcançados pela entidade.

Para elaborar um fluxograma, a princípio, faz-se necessário o estudo das rotinas do trabalho, conhecer, analisar e melhorar cada rotina. Para Cruz (2011) é importante seguir alguns passos como:

- Escolher a rotina a ser trabalhada.
- Coletar os dados.
- Desenhar a rotina.

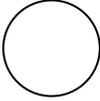
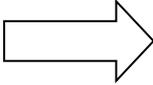
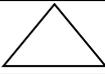
Depois de seguir os passos acima pode ser desenhado o fluxograma usando uma regra geral, de cima para baixo e da direita para a esquerda, o que servirá para dar ordem a representação gráfica. Cada operação deve ser numerada para possibilitar identificação permitindo ser referenciado, outro cuidado que se deve tomar é com o cruzamento das linhas que deve ser feito no sentido vertical onde o mesmo deve ser mantido para os cruzamentos horizontais.

Outro objetivo do fluxograma é apresentado por Ballestero-Alvarez (2011, p.228) sendo: “O objetivo principal do fluxograma é descrever o fluxo, seja ele manual ou mecanizado, especificando os suportes (documentos, papel, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados e as informações”. Continua ainda que em sua confecção são usados símbolos convencionais e apresenta uma característica de ser claro e objetivo.

Dentre os fluxogramas é importante destacar alguns tipos que são:

- a) O fluxograma vertical:** denominado esqueleto ou integrado, faz uso de poucos símbolos e pode oferecer variações conforme os autores. São usados cinco elementos básicos.

Quadro 1 Símbolos fluxograma vertical

Símbolo	Significado	Verbos mais usuais
	Operação	Executar, criar, produzir, divulgar, copiar, publicar, inserir, incluir, datilografar, emitir, pôr, colocar, calcular, providenciar, elaborar, remover, apanhar, processar, coletar, perfurar, preencher, classificar, redigir, retirar, eliminar, preparar etc.
	Transporte	Remeter, transportar, conduzir, enviar, deslocar, encaminhar, trocar, destinar, movimentar etc.
	Arquivo	Arquivar, guardar, armazenar, encerrar, ordenar, estocar, terminar, desarquivar etc.
D	Espera	Esperar, aguardar, demorar, receber etc.
	Controle	Aprovar, inspecionar, controlar, assinar, verificar, examinar, analisar etc.

Fonte: (BALLESTERO-ALVAREZ, 2011, P.229)

Sobre o fluxograma vertical é importante ressaltar que é uma ferramenta poderosa para levantamento e análise de rotina, permitindo a interpretação por vários países e idiomas diferentes por utilizarem simbologia conhecidos internacionalmente padronizados pela *American society of Mechanical Engineers* (ASME) destaca (CRUZ, 2011).

O fluxograma vertical também pode ser denominado de folha de análise, de folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processos. Normalmente utilizado a representação de rotinas simples possui várias vantagens como: pode ser impresso como formulário padronizado; rapidez no preenchimento, maior clareza de apresentação e grande facilidade de entendimento pelos usuários (OLIVEIRA, 2011).

b) Fluxograma de coluna: um dos mais utilizados nas empresas utilizado no levantamento e descrição de novas rotinas e procedimentos demonstra com clareza o fluxo das informações dos documentos dentro e fora de uma organização apresentando uma versatilidade por ter mais diversidade de símbolos (OLIVEIRA, 2011).

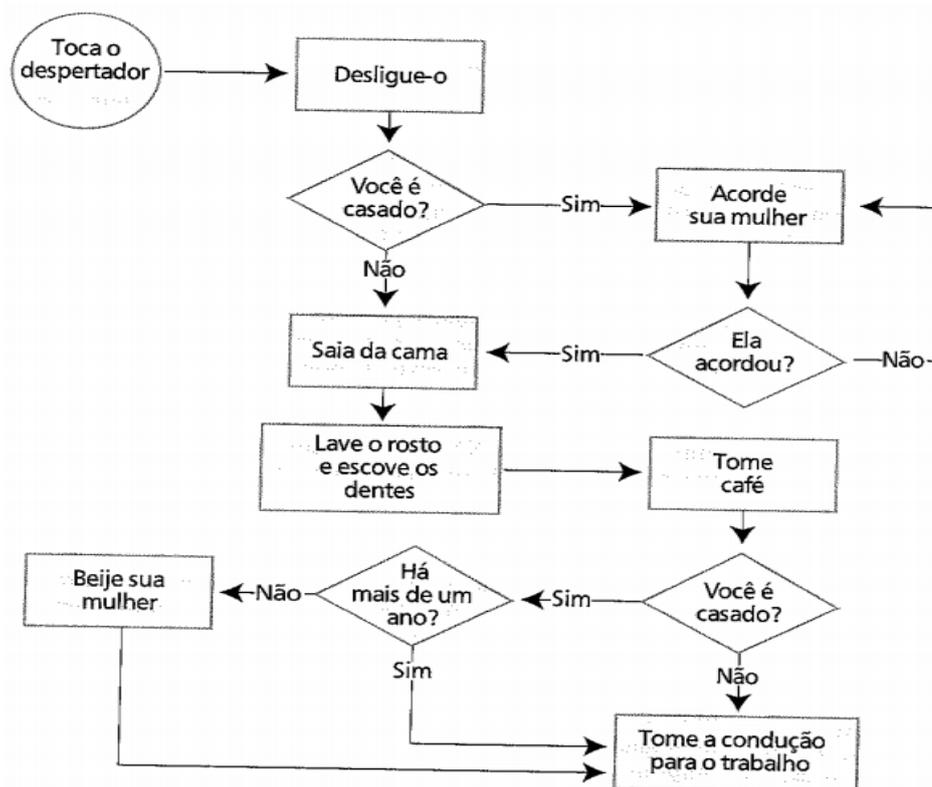
A simbologia que se utiliza para o fluxograma de colunas segundo Labes (2002) é baseado no modelo de fluxograma utilizado em auditorias analíticas de procedimentos de controle, sua técnica não requer habilidades de projetistas nem desenhistas, pois sua representação é simples, na qual o analista pode definir qualquer ponto de partida para o início que represente o fluxo das operações.

c) **Fluxograma administrativo:** utiliza-se da mesma simbologia do vertical, podendo ser mais livre sem uso de formulário padronizado.

d) **Fluxograma horizontal:** de acordo com Ballestero-Alvarez (2011) nesse método gráfico objetiva-se descrever todos os eventos que ocorrem de modo geral em uma empresa com o maior detalhamento possível, nele determina-se cargos, funções, atividades, formulários, decisões, níveis hierárquicos, e qualquer outra variável que possa intervir em um determinado momento. Uma ferramenta analítica com fácil entendimento que reduz narrativa e interferências possuem lógica clara e concisa.

E) **Diagrama de blocos:** é a forma mais simplificada e usa três símbolos. O círculo que indica início e fim de um procedimento, o retângulo que representa uma operação e o losango que representa uma alternativa binária sim ou não.

Figura 14 Diagrama de blocos – Exemplo de utilização.



Fonte: (LACOMBE, 2008, p.186)

2.6 LAYOUT

Corresponde ao arranjo físico dos diversos pontos de trabalho no espaço da organização visando adaptar as pessoas ao melhor ambiente de trabalho conforme as atividades

desempenhadas, a arrumação de móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas. Com o objetivo de otimizar as condições de trabalho, racionalizar os fluxos de fabricação e disposição dos pontos de trabalho e minimizar a movimentação de pessoas produtos etc. (CURY, 2010).

A análise do arranjo físico objetiva as melhores condições de trabalhos através da economia de movimentos, progressão do fluxo de trabalho a flexibilidade e adequação do ambiente. A melhor disposição dos elementos físicos evita deslocamentos desnecessários de pessoas, materiais, produtos ou insumos deve ser sempre progressivo para evitar desperdícios. O ambiente precisa estar adaptado para cada atividade seja ela para arranjo físico administrativo ou industrial (LABES, 2002)

Com a mesma lógica Oliveira (2011, p.347) disserta que “o arranjo físico adequado proporciona para a empresa maior economia e produtividade, com base na boa disposição dos instrumentos de trabalho e por meio da utilização otimizada dos equipamentos de trabalho e do fator humano alocado no sistema considerado”. Oliveira continua que alguns aspectos devem ter como objetivo desse trabalho abaixo citados;

- Proporcionar um fluxo de comunicações entre as unidades organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva;
- Proporcionar melhor utilização da área disponível da empresa;
- Tornar o fluxo de trabalho eficiente;
- Proporcionar facilidade de coordenação;
- Proporcionar redução da fadiga do funcionário no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruídos;
- Proporcionar situação favorável a clientes e visitantes;
- Ter flexibilidade ampla, tendo em vista as variações necessárias com desenvolvimento dos sistemas correlacionados;
- Ter flexibilidade, em caso de modificação nas tecnologias dos processos; e
- Ter um clima favorável para o trabalho e o aumento da produtividade;

As empresas podem ainda estudar seu arranjo físico revendo as eventuais necessidades e refaze-los levando em conta a situação do momento, o estudo de alternativas, consolidar uma escolha e implementar, seguindo essas etapas (OLIVEIRA, 2011).

3 METODOLOGIA

A metodologia objetiva indicar o caminho a ser seguido na pesquisa, a seguir será mostrado como se deu a metodologia da pesquisa. Gonsalves (2007, p.64) classifica a metodologia como: “Entendida como o caminho e o instrumental próprios para abordar aspectos do real, a metodologia inclui concepções teóricas, técnicas de pesquisa e a criatividade do pesquisador”.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa abrange estudos com finalidade de identificar e resolver problemas no âmbito das sociedades onde o pesquisador vive, por isso classificada como pesquisa aplicada voltada a aquisição do conhecimento (GIL, 2018). Quanto a “Delimitação do estudo refere-se à moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explicitam para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora” (VERGARA, 2016, p.30).

A abordagem da pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois no processo de análise de material na elaboração da fundamentação teórica, análise documental e entrevista para isso não será usado métodos quantitativos. Referente à pesquisa qualitativa, Neves (1996) afirma que a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento e não busca medir ou numerar nem mesmo usa de estatística para a análise dos dados. É frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos conforme a perspectiva dos participantes estudados a partir daí se elabora a interpretação dos dados.

Quanto aos fins a pesquisa é classificada como descritiva, por que ela não se compromete em explicar os fenômenos, mas serve de base para tal explicação expondo característica de tal população ou fenômeno (VERGARA, 2016).

Santos (2007, p.28) assim detalha a pesquisa descritiva:

Descrever um fato/fenômeno/processo é interesse de quem já teve uma primeira aproximação, isto é, já fez uma pesquisa exploratória. Por isso a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que compõe o fato/fenômeno/processo. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/processo escolhido.

Dmytruk (2009) ressalta que a pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos humanos utilizando técnicas como observação, registros, análise e correlação de fatos sem que aja a

manipulação dos mesmos, muito utilizada nas ciências humanas e sociais e subdivide em estudos exploratórios, descritivos, estudo de caso pesquisa de opinião e documental.

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso já que os dados foram coletados *in loco* na lavanderia Lavlimp. Ambiente real e atuante, o que corrobora para a importância do estudo de caso, visto que poderá ser utilizado pela empresa estudada, afim de promover melhorias na sua estrutura atual.

O estudo de caso é caracterizado por ser intensivo em um caso particular para avaliar tomar decisões e propor ações de intervenções (DMITRUCK, 2012). A partir dos dados coletados e da bibliografia de estudos já publicados (utilizados para compor referencial teórico), esse estudo de caso terá por foco a estrutura de uma única organização.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O presente estudo realizou-se na lavanderia beta situada na cidade de Chapecó SC. Ela é composta na atualidade por oito funcionários, divididos em dois funcionários em seu ponto de coleta e os demais na matriz da empresa. Em seu cadastro nacional de pessoa jurídica a principal atividade é de prestar serviços de limpeza e higienização de roupas, tapetes e estofados domésticos que não contenham reagentes contaminantes. E em segunda opção a venda de utensílios que facilitam a limpeza e preservação das roupas e locais de armazenamento das mesmas. Em seu ponto de coleta sua atividade principal é a costura seguida de limpeza de vestuário. Sua natureza jurídica é de microempresa optante do regime simples nacional.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a etapa que inicia a aplicação dos instrumentos selecionados, exige do pesquisador um cuidadoso registro dos dados e de estar bem preparado para efetuar a pesquisa com o proposto (MARCONI; LACATOS, 2017). Para isso foi feito o uso de entrevista não estruturada, pesquisa documental e observações.

Na realização da pesquisa foram adotadas técnicas de coleta de dados como: pesquisa documental, entrevista não estruturada e observação pessoal. Os sujeitos da pesquisa foram alguns colaboradores e representante legal do estabelecimento. Para essa etapa a técnica usada foi à amostragem não probabilística que segundo Marconi (2011) não fazendo parte de formas aleatórias de seleção não é possível aplicação de fórmulas estatísticas para ser calculado.

A observação e questionamentos foi realizado em vários momentos de 17 de março a 17 de abril nas dependências da empresa ou via WhatsApp, e em alguns momentos com colaboradores com conhecimentos técnicos que compõe o grupo de colaboradores. A pesquisa bibliográfica foi realizada através de livros especialmente da biblioteca UFFS, pela internet e uso de relatórios gerados no sistema alegrete usado pela lavanderia, além de documentação existente no arquivo da empresa. As observações se deram diariamente no tempo citado, e dúvidas tiradas no momento em que surgia via WhatsApp.

Foi determinante o contato direto para mapear os processos e identificar os gargalos podendo estudar não somente um momento específico, mas uma sequência deles, possibilitando melhor entendimento para análise e sugestões das melhorias.

Assim foi feita a análise da estrutura organizacional e operacional da empresa não fazendo uso de qualquer amostragem de nem uma espécie.

3.4 ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para dados primários foi feita entrevista, valorosa para tirar algumas dúvidas e até mesmo algumas curiosidades, a observação teve importância nos pontos que não foram abordados na entrevista e que geralmente são perceptíveis na observação do cotidiano da empresa em cada processo e até mesmo identificar possíveis gargalos de produção.

Em relação aos dados secundários se deu via pesquisa bibliográfica citada na fundamentação teórica do presente estudo, que com a coleta de dados permitirá uma análise da situação atual e na sequência propor mudanças seguindo os objetivos que foram determinados.

O objetivo da coleta de dados foi de encontrar fatores que possibilite compreender e identificar a estrutura operacional e organizacional. Visto isso foi feito uma comparação entre a literatura estudada e a observação entre a realidade encontrada.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

O estudo corrente tem como objetivo propor melhorias organizacionais e operacionais em uma lavanderia situada em Chapecó SC. A empresa é de pequeno porte com número pequeno de funcionários, porém por se tratar de serviços de lavanderia possui parte dos clientes fidelizados e outra parte de clientes de oportunidade visto que muitas pessoas estão de passagem pela cidade e não voltam. Foi necessário avaliar relatórios de clientes, serviços, entrevistas para coletar os dados para levantar a situação atual da empresa.

4.1 A EMPRESA

A lavanderia Beta atua no mercado de serviços desde o ano de 2010, e se especializou no atendimento de serviços domésticos, foca seu objetivo em prestar serviços de alta qualidade baseando-se em padrões estabelecidos internacionalmente. Seus serviços são voltados não apenas para limpeza de roupas, mas também para costuras, tapetes e cortinas, passadoria e limpeza de estofados. Seus equipamentos são de última geração desenvolvidos especialmente para cada atividade potencializando todos os cuidados para cada tipo de tecido ou de peça.

A lavanderia foca na qualidade de seus serviços buscando o máximo possível de limpeza para cada peça, possui máquinas e equipamentos especializados e trata cada serviço respeitando todas as orientações dos fabricantes, zelando assim por todas as peças que chegam a seus cuidados. Especializou-se na limpeza *wat cleaning* indicada para as peças mais delicadas além de máquina especial para limpeza a seco de vestuário, o que proporciona mais durabilidade especialmente dos ternos, casacos blazers e outras peças que necessitam desse cuidado. Ainda possui serviços de limpeza em calçados e acessórios usando produtos específicos para cada tipo de limpeza.

Buscando a satisfação do cliente a empresa conta ainda com um seguro especial ao cliente, caso ocorra algum erro ou problema no processo e danifique alguma peça, a empresa indeniza o cliente com o valor da mesma, passando assim mais confiança e responsabilidade por cada peça deixados a seus cuidados.

A empresa também busca estar atualizada, para isso investe em treinamentos anualmente evitando assim possíveis indenizações por falta de conhecimento técnico na execução do serviço e está atenta a novos lançamentos de produtos. Além disso, possui uma assessoria

constante com o fornecedor para tirar dúvidas a qualquer momento em relação aos produtos e processos. Participa de feiras nacionais específicas para lavanderia como por exemplo a LAVTEC a maior feira de lavanderia da América latina.

A Lavanderia também atua como delivery com coleta e entrega de serviços na casa do cliente, em tempos de pandemia da prioridade ao grupo de risco especialmente os idosos que no conforto de sua casa recebe suas roupas limpas e tratadas diminuindo os riscos e necessidades de sair de casa.

Com produtos desenvolvidos especialmente para lavanderia todos os produtos usados em todos os processos contam com proteção ao covid-19, dando mais segurança para quem trás suas roupas para lavar e a certeza que não possui nem um risco.

4.2 ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Com a preocupação de mudanças sofridas e convivendo com incertezas é necessário o conhecimento de como anda o negócio para melhorar os resultados, definir estratégias e se manter competitivo no mercado, permitindo fazer um mapeamento da empresa apurando potenciais dificuldades e descobrir soluções. Posto isso, levantou-se um diagnóstico estrutural analisando a situação da empresa na atualidade destacando as áreas da produção, recursos humanos, marketing, finanças e materiais. (ROSA, 2012, p.47) traz uma definição para diagnóstico “Pode ser definido como o processo de coleta de informações e análise da organização, com o objetivo de estabelecer até que ponto está vem satisfazendo sua finalidade com eficácia, eficiência e sustentabilidade”

4.2.1 Estrutura geral

A empresa em estudo preocupa-se com o planejamento para isso existe um calendário de promoções pré-definidas, no entanto com a pandemia não foi possível mantê-lo o que levou a atrasos no lançamento de algumas promoções pelo fato de ter que mudar de estratégia e optar em fazer as promoções para os serviços que estavam em demanda no momento. O roteiro de promoções seguia mensalmente com uma promoção a cada mês com a necessidade maior do momento exemplo: promoção de limpeza de malas e mochilas em fevereiro por ser o mês que volta as aulas e termina a temporada de viagens tendo essa demanda maior. Necessitando de um replanejamento de curto prazo em suas promoções devida à mudança das necessidades dos clientes.

A empresa não possui organograma que ajude a identificação de seus órgãos, níveis hierárquicos e funções, nem funcionograma que detalhe as atividades. As tarefas são executadas de acordo com o conhecimento de cada um e algumas responsabilidades não estão bem definidas, quem deve exercer uma vez que em virtude de diminuir os serviços também foi reduzido o quadro de funcionários. Decorrente disso passa por desencontro de informações, o que gera sobrecarga para a produção e acúmulo de serviços para ser resolvido pela gerência, essa fica dividida entre serviços administrativos e operacionais atrasando os serviços administrativos por falta de tempo.

Por dividir funções o atendimento não tem nenhuma pessoa responsável por ele, o que em alguns momentos gera fila de espera para retirar e deixar peças na lavanderia por falta de atendente. Motorista, gerente e lavadeira dividem o atendimento: todos recebem, agendam coletas, passam orçamentos e entregam as peças, além de suas respectivas funções, com isso gera número muito grande de coletas em um mesmo dia, número excessivo da capacidade de produção por dia, e esquecimento de coletas ou falta de respostas para cliente via WhatsApp, visto que se começa a fazer um trabalho e é interrompido pelo atendimento. Além disso, é notado baixa produtividade no setor de passadoria o que impacta direto em atrasos na entrega dos serviços.

Outro ponto importante é a forma com que é lançado no sistema as peças e valores cobrados dos serviços, tendo na atualidade a opção de alguns kits fechado de número de peças e peças avulsa o que gera reclamação de clientes em pagar a mais pelas peças excedentes do kit. Não é oferecido aos clientes tabelas de preços o que gera muitas ligações de clientes pedindo o valor dos serviços e em outros momentos no próprio balcão, ocasionando perda de tempo passando valores aos clientes.

4.2.2 Layout

O layout necessita passar por ajustes, pois tem falta de armazenamento e ao mesmo tempo espaço ocioso podendo ser ajustado conforme a necessidade. Com sala comercial de aproximadamente 130 m² mais garagem coberta de 35 m² e área de varais e limpeza de tapetes de aproximadamente 70 m² totalizando aproximadamente 235 m² de área coberta. Nessa está instalada uma cozinha, dois banheiros, recepção, maquinários, armazenamento de serviços acabados e depósito de materiais, além de garagem lavabo tapetes e varais.

Figura 12 layout atual da empresa.



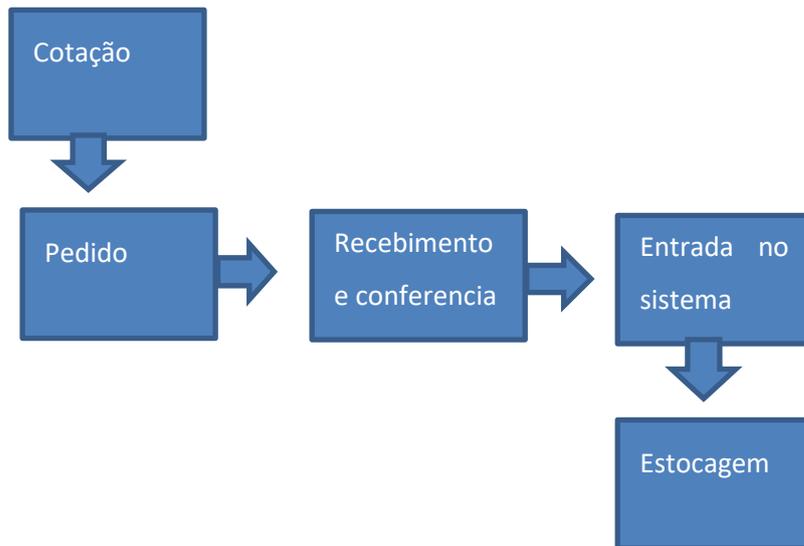
Fonte: Autora 2021.

4.2.3 Estrutura de Materiais

O processo produtivo da lavanderia passa por várias etapas, da compra de matéria prima até a entrega do serviço final. A empresa faz aquisição de insumos em média a cada três meses, mas pode variar conforme a entrada de serviços podendo se estender ou for antecipado conforme a demanda dos serviços, a parte de serviços de limpeza é comprado de um único fornecedor, já para os demais serviços e embalagens é feita pedido orçamento para mais de um fornecedor e analisado a melhor proposta de valores e entrega. Não há um controle rigoroso de estoque nem uma tabela que indique a quantidade mínima ou quanto tempo demora para ser consumido os produtos, vez que alguns demoram tempo para ser consumido gerando dúvida na hora de fazer pedido e risco de faltar produto e prejudicar o processo.

A seguir a figura representa as etapas do pedido de insumos da lavanderia.

Figura 16 Fluxo de compra produtos e insumos.



Fonte: autora, 2021.

Os produtos de venda têm o mesmo processo de compra, porém é analisado se houve aumento de preço ou se permaneceu estável, se é possível praticar a venda pelo mesmo valor, caso contrário é analisado a possibilidade de compra de produto similar que continue atraente ao consumidor com a mesma funcionalidade.

Como tem pouco espaço para armazenar os produtos e insumos são distribuídos em locais diferentes a fim de aproveitar o espaço máximo possível da planta. A seguir algumas imagens dos almoxarifados existentes.

Figura 17 Arquivos e peças de reposição.



Fonte: autora 2021.

Outro almoxarifado onde guarda produtos para tratamento e embalagens.

Figura 18 Almoxarifado embalagens e produtos.



Fonte: Fonte: Autora: 2021.

Existem dois almoxarifados na parte interna da loja e os demais produtos são estocados na área dos varais, onde sobra um espaço, esses são empilhados e coberto com lona para evitar poeira e umidade, o que dificulta o manejo quando precisa de algum material do local.

Figura 19 Deposito externo de insumos.



Fonte: Autora,2021.

4.2.4 Estrutura de pessoal

Na empresa não existe um setor de recursos humanos pelo fato de ter um número pequeno de funcionários, a contabilidade contratada é que dá todo o suporte em termos de folhas de paguemos, férias, décimo terceiro, admissões e demissões, pedido de rescisão etc, além de orientações quanto as leis trabalhistas especialmente a atestados e férias antecipadas nesse último ano devido a pandemia. Para as contratações é analisado os currículos recebidos na empresa e caso necessário é feito contato com agências de emprego. Os currículos são selecionados por psicóloga da família que não possui vínculo com a empresa, e feita breve entrevista via telefone, quando encontrado o perfil esperado é marcado entrevista na empresa com o responsável da mesma que escolhe o candidato.

As rotinas de RH têm o suporte do gerente que fornecesse tudo o que é solicitado tanto pela contabilidade como também a Polymed responsável no que tange a segurança do trabalho. O contato de RH com funcionários é feito pelo gerente que solicita o que for necessário a contabilidade ou o que precisar.

A empresa não tem plano de cargos e salários, o plano de saúde existente não é muito atraente e novos funcionários optaram em não adquirir, ficando assim apenas os funcionários mais antigos que fazem o uso do mesmo, o benefício de vale alimentação foi cortado devida a

pandemia e redução dos serviços e depois disso não há nem um tipo de incentivo pago aos funcionários. A empresa contava ainda com serviços de massagem visto que o serviço é bastante repetitivo, mas com a redução do faturamento foi obrigada a cortar. Os salários são ajustados uma vez por ano conforme a lei estabelece, não há incentivo salarial depois da experiência, nem incentivo de produção o que gera pouca disposição em alguns funcionários na produção.

4.2.5 Estrutura de Produção

O processo produtivo é feito em diversas etapas do orçamento ao serviço final passando por várias classificações no processo. Quanto aos processos não possui fluxo definido e nem as atividades de cada setor estão descritas, com isso percebe-se alguns gargalos na produção e algumas desorientações, mas as atividades acontecem diariamente, sem problemas que preocupe a produção.

Para haver um padrão na produção é necessário a existência de um funcionograma para descrever as atividades de cada setor e seu responsável, também o desenvolvimento de um fluxo dos processos produtivos acompanhado do funcionograma. Com isso possibilitaria conhecer o padrão na execução dos processos, o qual influencia diretamente na qualidade dos serviços.

4.2.6 Estrutura de Marketing

A estrutura de marketing é de responsabilidade da agencia, porém apresenta falhas, no caso de gerar promoções sem avisar quem faz o atendimento, gerando polemica no balcão e passando a imagem de desorganização. Como nem sempre o trabalho do marketing alcança a todos os clientes, recentemente os colaboradores por iniciativa própria começaram a mandar as promoções via WhatsApp para os clientes que tem o contato a fim de aumentar a divulgação das promoções.

O planejamento de promoções é feito conforme o calendário, o que devia estar tudo organizado no último dia do mês para começar o outro com promoção nova, porém nem sempre o material de divulgação fica pronto para a troca de promoção e nem sempre o atendimento está informado quanto aos valores da promoção nos primeiros dias do mês.

Analisando o mix de marketing conhecido também como os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) divulgado por Philip Kotler é essencial que aja o planejamento de marketing da empresa. Quanto aos serviços prestados preza-se pela qualidade dos serviços preocupando-se

com a aparência das peças na hora da entrega. As peças são embaladas com embalagem específica para seu tipo na maioria delas com embalagens personalizadas com a logo da empresa e todos os contatos disponíveis como telefone, e-mail e WhatsApp.

No quesito preço a empresa preocupa-se em estar com valores semelhante as lavanderias da cidade, mas por ter equipamentos específicos de última geração tem como principal referência dos preços praticados pela única concorrente que oferece serviços com a mesma qualidade, além de avaliar seus próprios custos operacionais praticando um preço competitivo, mas com margem pequena. No fator praça atua na cidade de Chapecó, mas é conhecida em toda região e algumas cidades do rio grande do Sul possui muitos clientes que vem em busca de serviços específicos especialmente limpeza a seco. Por fim no quesito promoção é usado as mídias sociais e parceiros como por exemplo o Myclub que divulga todas as promoções da loja. E outras ações citadas anteriormente pela agência.

4.2.7 Estrutura de finanças

O setor de finanças é uma das partes mais bem estruturadas, é feito abertura e fechamento de caixa diariamente, nele consta toda a movimentação do dia valores recebidos de serviços de todos os tipos, dinheiro, crédito, débito, depósito, boleto ou Myclub que é usado como forma de pagamento. É feito sangria (lançamento de retirada de dinheiro, explicando o motivo da retirada e em que foi gasto) de toda e qualquer movimentação de valores em compras e pagamentos seja eles de insumos ou materiais necessários para o funcionamento. As contas a pagar é controlada via planilha do Excel com todas as contas sejam de custos fixos ou variáveis.

O acompanhamento financeiro e do faturamento é feito todo fechamento de mês gerando relatórios com todas as estatísticas possibilitando ver qual serviço teve maior procura, que teve aumento ou diminuição da demanda através dos valores e dos serviços. Esses são lançados nos gráficos financeiros para comparar e acompanhar os serviços útil no planejamento. Porém não se tem o lançamento no demonstrativo de fluxo de caixa nem dos demonstração dos resultados do exercício conforme descreve a literatura de administração.

4.3 PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS

Após diagnosticar a situação da empresa e feita a análise dos dados coletados, que tem como finalidade criar ações e estratégias para nortear a empresa a que caminho seguir de reestruturação interna.

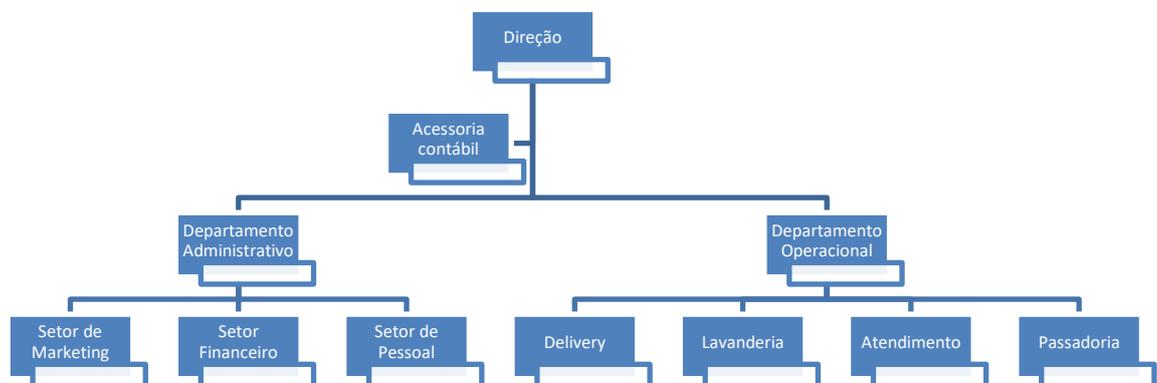
4.3.1 Estrutura Geral

Através da análise do estudo a empresa precisa se reestruturar internamente para dar suporte a suas atividades desenvolvidas, visto que depois de algumas mudanças no decorrer dos anos não foi replanejada para as mudanças ocorridas.

Sua estrutura se enquadra como uma estrutura formal já que a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo, em que os participantes possuem um papel a desempenhar e tarefas e deveres a serem executados. Isso compreende um aspecto da organização que abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho (CURY, 2010). Assim sugere-se a criação de um organograma que detalhe seus órgãos, hierarquia e as relações formais existentes entre eles.

Seguindo uma estrutura formal sugere-se o organograma clássico ou linear, como mostra a figura abaixo:

Figura 20 Organograma sugerido para empresa lavanderia.

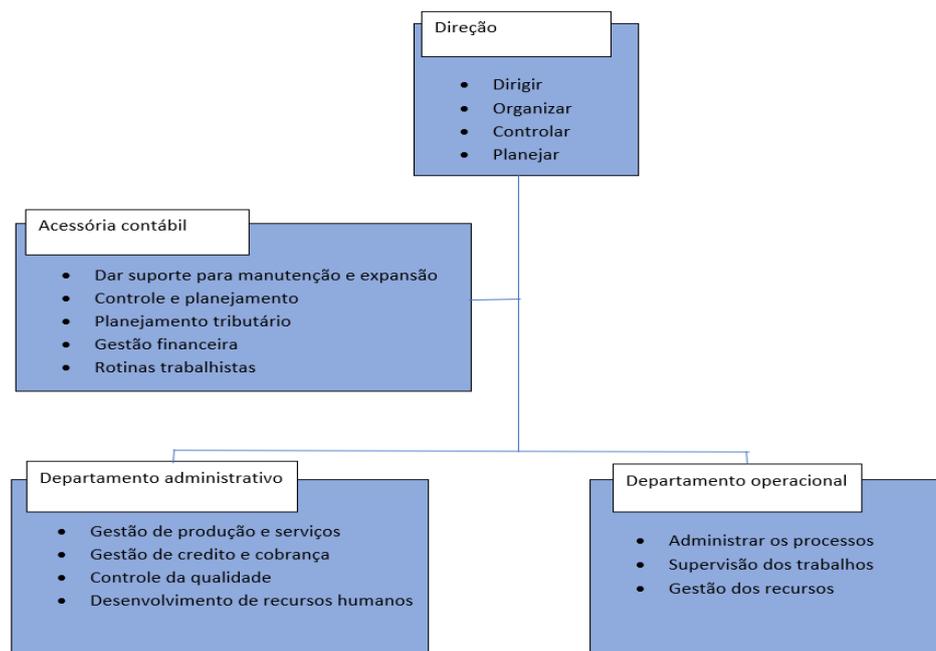


Fonte: Autora, 2021.

O modelo de organograma sugerido pela empresa é estruturado de forma horizontal, onde os dois departamentos são subordinados ao proprietário considerando assim uma forma de hierarquia centralizada. O departamento administrativo atende ao departamento de marketing, financeiro e pessoal enquanto o departamento operacional fica responsável pela parte de lavanderia, passadoria, coletas e entregas. A empresa possui uma assessoria contábil terceirizada que auxilia a empresa em inúmeras atividades e é considerada um órgão de staff.

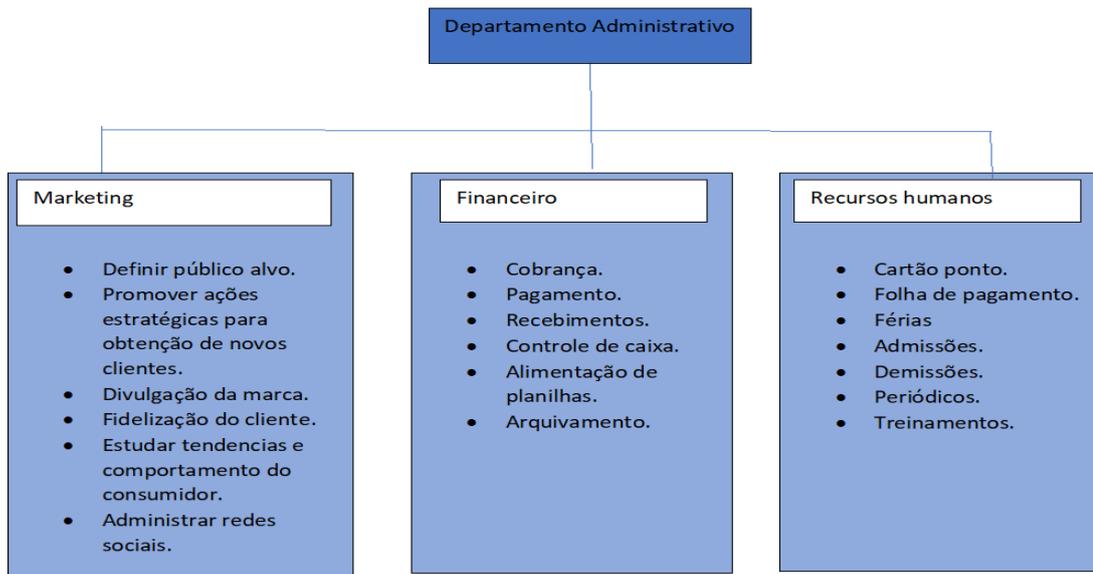
Com a definição do organograma que demonstra os departamentos da empresa, é essencial que cada departamento tenha conhecimento quais são suas principais funções, visto isso foi desenvolvido um funcionograma para detalhamento das atividades e tarefas que competem cada função conforme as figuras abaixo.

Figura 21 Funcionograma sugerido para lavlimp direção e gestão



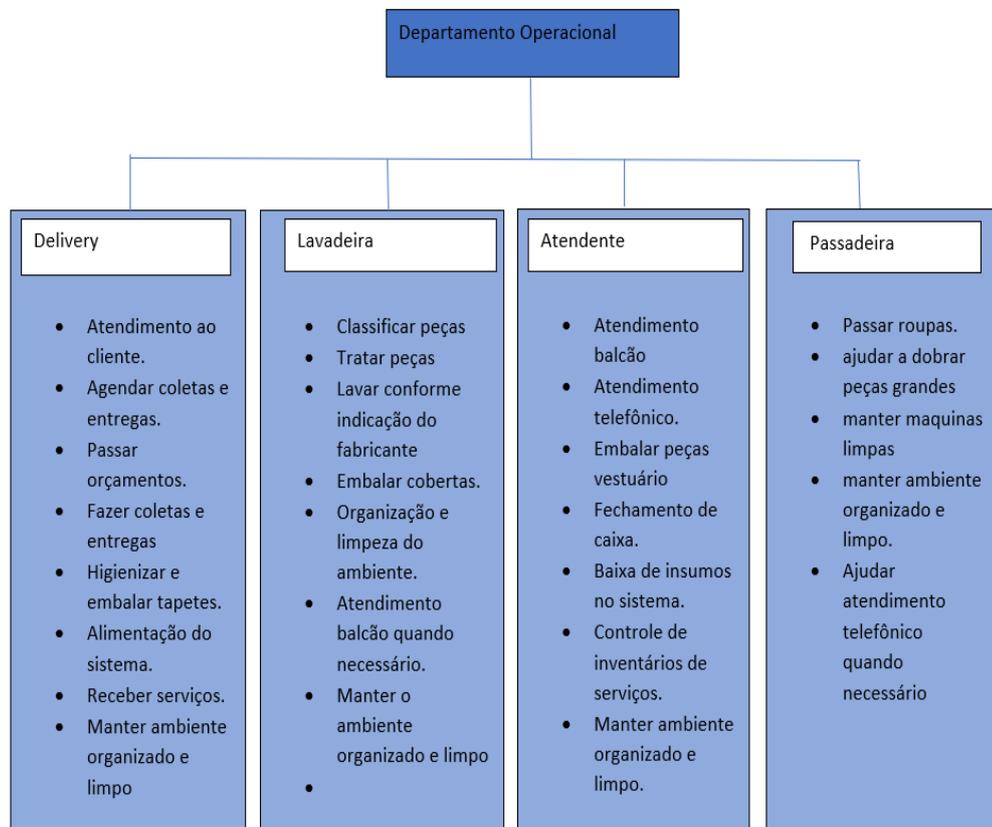
Fonte: Autora, 2021.

Figura 22 Funcionograma sugerido para o departamento administrativo.



Fonte: Autora,2021.

Figura 23 Funcionograma sugerido para o departamento operacional.



Fonte. Autora,2021.

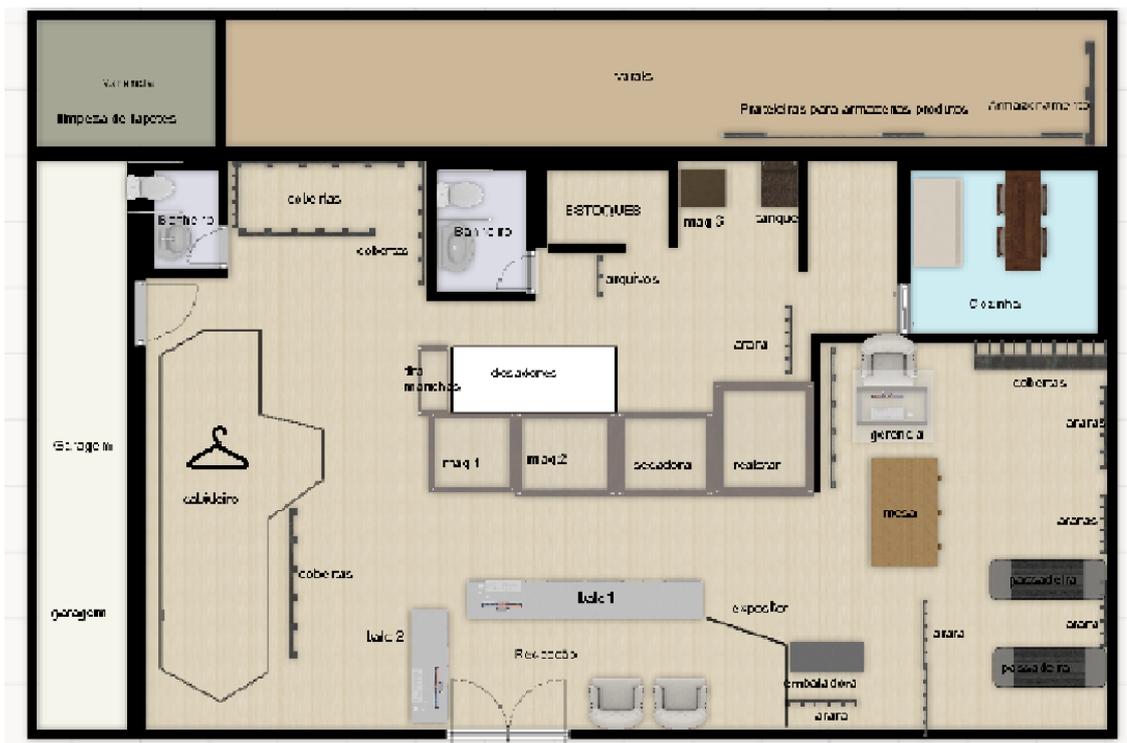
O funcionograma é indicado como instrumento de análise para a tomada de decisões, pois indica o que cada departamento deve fazer, assim os sócios tem condições de maiores acertos em suas tomadas de decisões, pois permite observar as atividades de cada setor, envolvendo a organização, o desempenho, a produtividade e racionalização do trabalho.

Com o organograma indicado e o funcionograma é possível montar estratégias na utilização das pessoas para obter melhores desempenhos na produção e qualidade nos serviços, já que cada um tem suas funções e atribuições.

4.3.2 Layout

Como melhoria na utilização do espaço sugere-se o seguinte layout.

Figura 24 Layout proposto



Fonte: autora,2021.

A principal mudança no layout se deu pela retirada da máquina de costuras, provador, balcão e expositor usado para guardar peças de roupas que ficavam à espera do serviço, e que com a retirada da costura do espaço esses itens se tornaram obsoletos ocupando o espaço. Nesse espaço foi colocado a mesa da gerência, mais próxima da passadoria, pois percebeu-se que com

os cargos de chefia por perto a produção aumenta e se perde menos tempo. Com o espaço que sobrou ao lado também foi organizado os suportes para guardar cobertas.

Outra mudança considerável foi trazer a máquina de embalar mais próximas da passadoria, visto que a maioria das peças que vão para a embaladora de cabide passa pela passadoria, com isso a logística do processo fica de maneira mais adequada.

No espaço onde ficava a mesa do Administrativo e gerência foi colocado suportes para guardar cobertas, já que foi percebido a maior deficiência de espaço para esse fim especialmente quando são feitas promoções de limpeza de cobertas na saída da primavera. Nessa época do ano por não ser mais frio e registrado um prazo bem maior para a retirada das peças deixadas na lavanderia por parte dos clientes, o que causa acúmulos de peças limpas necessitando de mais espaço.

Outra mudança proposta foi de colocar prateleiras nos fundos dos varais junto as paredes, visto que nesse local tem acúmulos de materiais que não é mais utilizado, embalagens armazenadas no chão e insumos empilhados no piso com caixas sobre caixas. Com a colocação de prateleiras ou armários seria possível uma organização melhor, além da facilidade de conferência de inventário, armazenagem quando há entrada de mercadoria e utilização dos insumos.

As mudanças propostas facilitarão o desempenho de algumas funções, com os novos espaços de armazenamento para cobertas ficará mais fácil a entrega para os clientes, além de ficar parte exposta e que os clientes terão uma visão melhor dos serviços acabado nas cobertas. Com a mudança da embaladora próximo das araras de espera e passadoria também facilita a movimentação das peças. Por fim a nova estrutura de armazenamento de insumos facilitaria e muito a organização dos produtos, fácil manejo e gestão de estoque.

Com as mudanças fica evidente uma maior acessibilidade no ambiente, melhorando o fluxo interno de pessoas, redução no tempo entre os processos, melhor utilização do espaço, além de uma melhor supervisão e controle das atividades.

4.3.3 Estrutura de Materiais

Na estrutura de matérias sugere-se uma tabela com estoque mínimo ou tempo médio de duração, especialmente a parte de dosadores, pois uma embalagem de 50 litros pode demorar vários meses para ser trocado podendo chegar próximo de um ano. Isso facilitaria o gerente responsável pela organização dos pedidos, não necessitando mandar para análise de aprovação do mesmo, poderia ser feito direto tendo essas informações.

Para isso sugere-se a seguinte modelo de planilha fixado próximo aos dosadores, visto que os mesmos tem a capacidade de 50 e 20 litros, com alguns que duram vários meses.

Quadro: 2 Controle de Estoque Dosadores.

Controle de estoque				
Produto:		Xxxx		
Data	Entrada	Saída	Estoque mínimo	Tempo médio de consumo
Produto:		Xxxx		
Data	Entrada	Saída	Estoque mínimo	Tempo médio de consumo
Produto:		Xxxx		
Data	Entrada	Saída	Estoque mínimo	Tempo médio de consumo

Fonte: Autora,2021.

A inclusão dos dados na planilha pode nortear quem vai fazer inventário e pedir cotação dos insumos, e caso aja mudanças no pessoal a pessoa que for fazer poderá interpreta-la com facilidade evitando assim a falta de produtos, já que os mesmos tem funções importantes na realização dos processos diários, podendo comprometer todo o processo casa tenha falta de produto.

4.3.4 Estrutura de Pessoal.

Como a empresa é pequena e o número de funcionários é pequeno não faz necessário contratar uma pessoa só para esse fim, então é feito parte pela gerência e parte pelo representante legal da mesma. Como nenhum dos sócios trabalha diretamente na lavanderia não possui pró-labore mensal, nem retiradas de valores mensais, mas uma divisão dos lucros no final de cada período.

Para a estrutura de Recursos humanos sugere-se a elaboração de um plano de cargos e salários a ser contratado terceirizado, visto que a empresa não tem suporte para elaborar. Há funcionários com um longo tempo de casa e outros que entraram recentemente e a diferença de valores entre eles é pequena, desmotivando os funcionários mais antigos. Outro caso, de uma

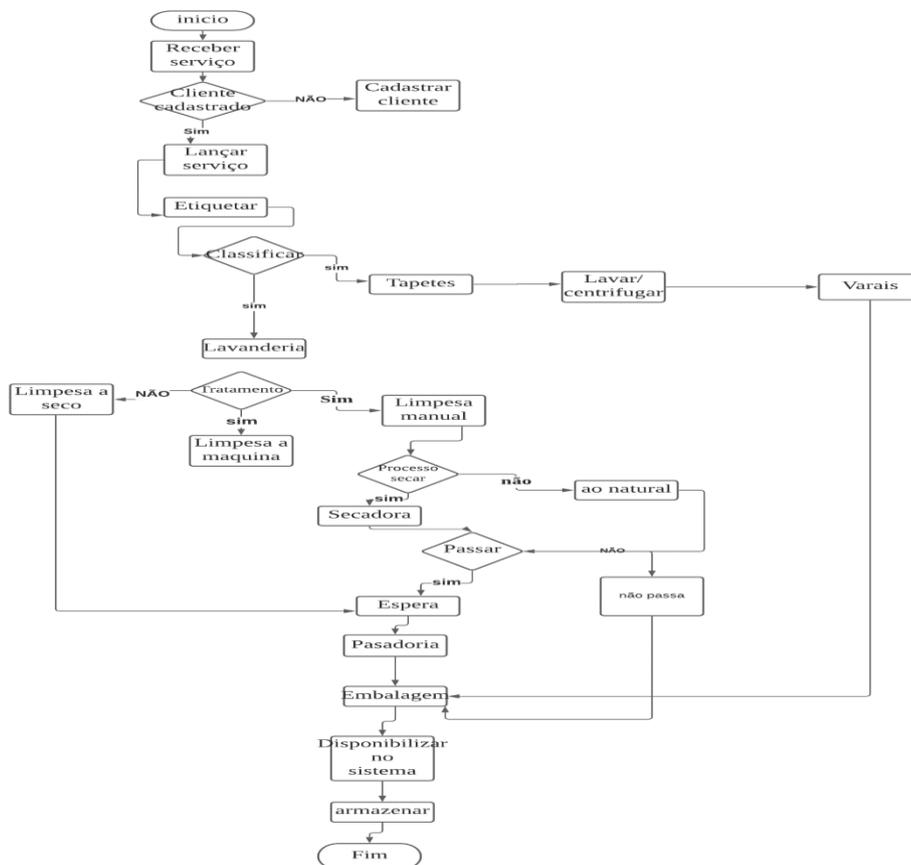
técnica ter o salário muito elevado, comparando o salário base, chega a ser maior que o da própria gerência sem a gratificação da função. Com o plano de cargos e salários é possível todos os colaboradores saberem o que é necessário para aumentar seus salários e se planejar para isso.

Como o vale alimentação foi cortado devido a pandemia e a queda no faturamento, sugere-se uma sexta básica para os colaboradores que forem assíduos no trabalho durante o mês, como incentivo para todos controlarem faltas, atrasos, etc. para substituir o vale alimentação que era dado a todos sem distinção, visto que é uma estratégia usada por várias empresas para controlar faltas sem justificativas.

4.3.5 Estrutura da Produção

Para a área da produção inicialmente foi desenvolvido o fluxo dos processos de produção. Como o primeiro passo começa no atendimento segue mapeamento na figura abaixo;

Figura 25 Processos Lavanderia.



Fonte: Autora,2021.

Etapas da produção:

- I. **Receber o serviço:** consiste em receber gentilmente o cliente e entender a necessidade do cliente.
- II. **Cliente cadastrado?:** se o cliente não tem cadastrado é coletado os dados do cliente como: nome, telefone de contato, endereço e e-mail (opcional). Se já tem cadastro passa para o passo seguinte.
- III. **Lançar os serviços:** no sistema é lançado no nome do cliente o tipo de peça que veio para a lavanderia, com todas as informações como: cor, marca, estampa, defeitos e riscos que são repassados ao cliente assim como o dia e hora para retirar. Nesse mesmo momento também é feito a cobrança do serviço, o mesmo é informado ao sistema se é feito no crédito, debito, cheque, dinheiro, depósito ou faturado.
- IV. **Etiquetar:** nesse momento a peça recebe uma etiqueta com todas as informações do cliente, da peça e observações feitas, assim como se foi feito o pagamento ou se foi faturado.
- V. **Classificação:** nesse momento é classificado conforme o serviço solicitado, se for passadoria vai direto para araras de espera. No caso de lavanderia vai para triagem e se for para tapetes vai no setor de tapetes.
- VI. **Tapetes:** são armazenados à espera da higienização, no dia e hora definido, faz se o processo de limpeza seguindo as especificações de cada tipo de tapete, em seguida passa por centrifugação e na sequencia vai para os varais onde secam a sombra com ventilação mecânica permanecendo no local até ficarem prontos para embalar.
- VII. **Lavanderia:** na lavanderia é analisado que tipo de processo a peça deve receber, se tiver manchas é tratado e depois segue para a próxima etapa.
- VIII. **Limpeza a seco:** depois de tratadas as manchas as peças são levadas na máquina de limpeza a seco, a mesma faz o processo de lavar e secar a peça, depois da máquina as peças vão para arara de espera para ir a passadoria.
- IX. **Limpeza a água máquina:** vai para a máquina para ser lavado com programação conforme etiqueta da peça, depois de limpa vai para a classificação quanto a secagem indicada.
- X. **Limpeza manual:** lava-se a peça manualmente seguindo as orientações e depois vai para a classificação de como secar.
- XI. **Processo de secar:** é analisado o processo de secagem indicado.

XII. **Secar na secadora:** é analisado a temperatura indicada e o programa da máquina indicado, depois de seca vai para arara de espera para passadoria.

XIII. **Secar ao natural:** colocado nos cabides e em seguida nas araras para secar ao natural com espaçamento entre uma peça e outra, depois de seco vai para arara de espera para posteriormente ser passado.

XIV. **Passadoria:** para peças que não são passadas sai das araras e vai direto para embalagem. Para peças que necessitam passar é dividido entre as passadeiras que passam manualmente as peças e deixam nos cabides nas araras de apoio.

XV. **Embalagem:** depois de prontas todas as peças são embaladas recebendo embalagem de plástico usadas para transporte até a casa do cliente.

XVI. **Disponibilização:** depois de embaladas é informado o sistema que a peças já está pronta, quando o cliente tem e-mail cadastrado no sistema o mesmo envia e-mail avisando que está pronta para retirada.

XVII. **Armazenagem:** todas as peças recebem armazenamento depois de pronta, cada uma para o tipo de espaço indicado. As roupas de cabides vão para o cabideiro, cobertas vão para as prateleiras e as roupas dobradas vão para as prateleiras.

4.3.6 Estrutura de marketing

A estrutura de marketing se dá através de agência com suporte do representante legal da empresa, para isso (LAS CASAS, 2019, p.111) esclarece a função do marketing “A administração de marketing tem a função de fazer uma ponte entre o mercado e os produtos da empresa, desde a compreensão sobre quais artigos os clientes desejam até a estratégia de como fazer esses itens chegarem até eles”.

Kotler e Keller (2006) discorrem que o profissional de marketing de serviços deve transformar serviços intangíveis em benefícios concretos, uma vez que os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiri-los. Por isso os compradores procuram sinais ou evidências da qualidade do serviço. Para isso os clientes deduzem a qualidade com base em alguns elementos como: instalações, equipamentos, preço, nas pessoas, e no material de comunicação.

Com base nisso sugere-se que seja feito uma breve apresentação das promoções a toda equipe com antecedência, para que todos possam esclarecer dúvidas quando solicitadas pelos clientes ou até potenciais clientes, com o intuito de que todos estejam treinados e preparados.

Baseando os preços como avaliação os clientes podem perceber que por não ter o menor preço do mercado já se evidenciam uma melhor qualidade.

No sentido de satisfazer a necessidade do cliente, sugere-se que os serviços sejam realizados com entrega super rápida, visto que muitos clientes como caminhoneiros, pessoas que estão acompanhando pacientes nos hospitais vem de outras cidades, e estão de passagem permanecendo pouco tempo na cidade, necessitado de roupas limpas em pouco espaço de tempo. Para isso sugere-se a coleta super rápida terceirizada por motoboy para coleta e entrega dentro de 24 horas, com preços diferenciados para apenas limpeza sem fazer a passadoria das peças. Para isso buscar parcerias na divulgação como pessoas, estabelecimentos e entrega de folders.

Para ter uma maior visibilidade das promoções sugere-se também adesivo no carro de coletas e entregas, pois o mesmo percorre toda a cidade e está todos os dias em movimento na região central e em todos os bairros.

Para que o público tenha conhecimento dos serviços prestados, como sugestão de informação, que seja elaborado a arte de folders com pequenas tabelas de preços onde as mesmas possam ser impressas na própria empresa e distribuídas para os clientes que venham até a loja ou que solicitem serviços de delivery, onde possa fazer modificações de preços e serviços conforme demanda.

E para corrigir ruídos na comunicação sugere que a promoção de cada mês seja lançada dois a três dias antes de ser lançada no grupo de WhatsApp, composto por colaboradores, para que todos estejam cientes da promoção vigente, bem como possam divulgar a promoção do próximo mês para os clientes que vierem na lavanderia.

4.3.7 Estrutura Financeira.

A parte financeira embora que bem administrada se encontra em planilhas elaboradas no Excel, com cruzamentos de dados conforme interessa ter a informação no momento, não estando dentro dos demonstrativos financeiros encontrados na literatura, então sugere-se os relatórios de fluxo de caixa, demonstração dos resultados do exercício. Foi indicada a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa por que permite aos proprietários uma melhor visão quanto aos lucros ou despesas, e é possível projetar mensalmente as participações que serão distribuídas no final de cada período.

Inicialmente sugere-se o movimento de caixa diário, nele consta toda a movimentação feita no dia, seja de dinheiro em caixa ou na conta bancária, permite ter controle de todas as

entradas de qualquer espécie, seja de recebimentos de cartões, depósitos, boletos etc. ou de pagamento, assim como o detalhamento de todas as saídas. E seu resultado detalha o fluxo de caixa mensal que segue para fluxo de caixa mensal.

Quadro 3 movimento diário de caixa.

Movimento Diário de Caixa					
Responsável				Data	
Caixa			Conta Bancaria		
Saldo inicial	xxxx		Saldo inicial	xxxx	
Especificação	Entradas	Saídas	Especificação	Entradas	Saídas
Pagamento energia		xxx	Boletos recebidos	xxx	
Descontos recebidos			Descontos recebidos		
Pagamento de juros			Pagamento de juros		
Saldo final	xxx		Saldo final	xxx	

Fonte. Autora 2021.

A orientação sobre a demonstração do resultado do exercício e do fluxo de caixa permitirá fazer projeções avançadas e criar estratégias quanto aos investimentos e quitações futuras.

A DRE apresentada no quadro abaixo, possibilitara uma visão clara de lucros ou prejuízos acumulados mensalmente, explicando receita bruta, tributação, receita líquida, lucro bruto, as despesas até chegar ao lucro líquido com todas as provisões de IR e participações. Permite uma análise no desempenho no decorrer dos meses e avaliação de performance, ajudando na tomada de decisões.

Quadro 4 Demonstração do Resultado do Exercício

Demonstração dos Resultados do Exercício					
Período	Mês 1	Mês 2	[...]	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta					
(-) impostos					
Receita líquida					
(-) CSP (Custo do Serviços Prestados)					
Fornecedores					
Salários					
INSS					
FGTS					
Prov. 13º salário					
Prov. Férias					
Aux. Alimentação.					
Aluguel					
Energia/água/luz/gás					
Depreciação de maquinário					
outros custos					
Lucro Bruto					
(-) Despesas operacionais/Administrativas/ Financeiras					
Despesas com publicidade					
Encargos e serviços bancários					
licenças e autorização de funcionamento					
Treinamentos					
Seguros					
Materiais de escritório					
Postagem/ entregas					
Combustível					
Serviços de consultorias jurídicas/contabilidade					
Telefone/ internet					
depreciação indireta					
(+) outras receitas					
outras despesas					
= Resultado antes do IR /CSLL					
(-) Provisão para IR					
= Resultado líquido do exercício antes das participações					
(-) participações					
+ Resultado líquido do exercício					

Fonte: autora,2021.

Assim como a DRE sugere-se a utilização do Fluxo de caixa criada conforme necessidade da empresa.

Quadro 5 Demonstração do Fluxo de caixa.

Demonstração do Fluxo de Caixa					
Período	Mês 1	Mês 2	[...]	Mês 11	Mês 12
Saldo inicial					
Recebimentos de cliente					
Total de recebimentos					
(-) pagamento imposto sobre vendas					
(-) pagamento combustíveis					
(-) pagamento de salários					
(-) pagamento guia de FGTS					
(-) pagamento INSS					
(-) pagamento 13º salário					
(-) pagamento férias					
(-) pagamento auxilio alimentação					
(-) pagamento plano de saúde					
(-) seguro veículo					
(-) pagamento aluguel					
(-) pagamento energia/luz/água/gás/telefone internet					
(-) pagamento acessórias contábil/marketing					
(-) pagamento manutenções diversas					
(-) pagamento despesas bancárias					
(-) pagamento auxilio alimentação					
(-) outros pagamentos					
Total de pagamentos					
Saldo Final de caixa					

Fonte: Autora,2021.

O fluxo de caixa é uma ferramenta usada para empresas de pequeno e médio porte que registra todas as saídas e entradas do caixa da empresa, com ela é possível reduzir gastos e otimizar os recursos, além de garantir os cumprimentos de obrigações. Pode definir ações e correções no orçamento.

Para completar sugere-se a planilha de contas a pagar, com ela evita pagar juros com atrasos e também descontos com antecipação de pagamento quando houver.

Quadro 6 Controle de contas a pagar.

Controle de contas a pagar			
Data de vencimento	Descrição	Valor a pagar	desconto

Fonte: Autora, 2021.

Com a alimentação das planilhas é possível avaliar, montar estratégias e elaborar um planejamento com diferenciais competitivos, analisando mês a mês os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O respectivo estudo foi realizado em uma lavanderia na cidade de Chapecó SC, e procurou abordar importantes temas relacionados a reestrutura organizacional com métodos voltados a organização de pequenas empresas. Buscou-se apresentar de forma objetiva a exposição dos temas, teorias e propostas sugestionadas levando em consideração a importância e aplicabilidade na empresa.

Inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o propósito de referenciar os temas abordados, a fim de aprofundar o conhecimento no assunto. Depois avaliou-se a atual situação estrutural da empresa, com entrevistas e visitas no local de estudo.

Após a coleta dos dados, foram transformados em informações das quais deu origem aos principais problemas de estruturas internas encontrados naquele momento. Posterior a análise, sugeriu-se algumas medidas que podem ajudar a organizar, minimizar ou resolver problemas estruturais da organização, criando maneiras eficaz orientada na teoria explanada anteriormente.

Para o objetivo geral “avaliar a estrutura geral e operacional existente e propor melhorias” fosse alcançado apresentou-se mais quatro objetivos específicos de pesquisa, que foram discutidos e avaliados.

O primeiro foi fazer uma análise e diagnóstico da estrutura organizacional, onde foi possível perceber os pontos negativos que podem limitar o crescimento da empresa.

O segundo foi avaliar e sugerir organograma e funcionograma, os quais foram elaborados conforme a necessidade apresentada pela empresa. Como é uma empresa de pequeno porte com poucos funcionários a empresa departamentalizou sua estrutura em dois departamentos e seus devidos órgãos subordinados.

O terceiro objetivo específico foi analisar o fluxo dos processos e propor melhorias, para isso elaborou-se o fluxo dos processos produtivos, e para diminuir gargalos e fluir melhor o processo produtivo foi elaborado o funcionograma em duas funções, o de passadoria e de lavadeira que sofriam algumas indefinições. Assim definidos auxiliarão no fluxo dos processos na qualidade e padronização dos processos, e assim se cumpriu esse objetivo.

O último objetivo de propor melhorias no layout da empresa, foram apresentadas mudanças que poderá utilizar melhor os espaços ter uma melhor supervisão e possibilitar um melhor fluxo nos processos, além de organizar algumas coisas que se tornaram obsoletas com o decorrer do tempo.

Sendo assim o objetivo geral de avaliar a estrutura geral e operacional existente e propor melhorias para a lavanderia foi alcançada. Por ser uma empresa de pequeno porte e que sofreu mudanças em razão da pandemia, que deixa cicatrizes na economia mundial, tendo queda considerável em alguns itens e aumento em outros a mesma teve que se adequar à nova realidade. Para isso recomenda-se a aplicação as propostas e acompanhamento nos resultados.

Como limitação por ser uma empresa pequena que sofreu com redução de pessoal, não foi possível subdividir em muitas partes e nem criar controles mais complexos, visto que as pessoas precisam desempenhar mais de uma função. Não se pode fazer uma análise comparativa de resultados de anos anteriores e crescimento da empresa, devido à redução de alguns serviços como exemplo a linha “festa” já que em virtude da pandemia esses serviços deixaram de ser procurados. Devido ao trabalho remoto também houve queda na procura de serviços de roupas sociais pois muitos executivos passaram a trabalhar de casa. Contudo houve aumento nos serviços de delivery e na parte de tapetes, com isso dificultou fazer comparativos de crescimento ou retenção comparado a anos anteriores.

Como sugestão de um próximo estudo, sugere-se uma pesquisa de marketing, tendo em vista que houve consideráveis mudanças de comportamento dos consumidores nos últimos 12 meses, e com ele traçar um planejamento estratégico para atender as necessidades e novas demandas dos clientes aumentando a fatia de mercado.

Como estudante de administração esse trabalho possibilitou a familiarização direta com a função de administrador, também possibilitou analisar e diagnosticar os problemas reais de uma organização, assim como sugerir melhorias. Para os estudantes de administração recomendo que persistam, percebi nesses anos de estudo que é o curso onde a maioria trabalha oito horas diárias e em contraturno estuda, mas a sensação de dever cumprido chega no final. Para quem ainda tem dúvida de que área fazer recomendo fazer de organização geral, pois permite o contato com todos os setores da organização e obter uma visão geral, o que possibilita uma experiência única que se for feita em um único departamento não permite.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF, Neto Alexandre. **Curso de administração financeira**/ Alexandre Assaf Neto, Fabiano, Guasti lima. São Paulo: Atlas,209.

BALESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organizações e métodos: abordagem teórica e prática de engenharia da informação**/Maria Esmeralda Ballestro-Alvarez. -5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

BATEMAN, Thomas S. **Administração** / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; tradução: Allan Vidigal Hastings; revisão técnica: Gilmar Masiero. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2012.

CASTRO, Durval Muniz. **Estratégia em gestão de pessoas**. Campinas, 2006. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc34851195/Estrategia-em-gestao-de-pessoas#download>. Disponível em 10 de abril de 2021.

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

CECCONELLO, Antônio Renato. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**/ Antônio Renato ceconello, Alberto ajzentel. - São Paulo: saraiva 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção** / Idalberto Chiavenato. – 2. ed. – Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato. – 10. ed., rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2020. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/cfi/6/24!/4@0:0>. Acesso em 23 de março de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936-**Recursos humanos: o capital humano das organizações** / Idalberto Chiavenato. – 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2020. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/cfi/6/8!/4/2/4@0:0>. Em 10 de março de 2021.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2015.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**/Antônio Cury. -8. Ed. Ev. E ampl. - 5.reimpr- São Paulo: atlas, 2010.

Cury, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística** / Antônio Cury. – 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em [https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010039/cfi/6/2\[:vnd.vst.idref=cover\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010039/cfi/6/2[:vnd.vst.idref=cover])! Em 02 de abril de 2021.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**/ Tadeu Cruz.- 3. Ed.-8. Reimp:- São Paulo: atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística** / Marco Aurélio P. Dias. – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/cfi/6/10!/4/2@0:0> em 02 de maio de 2021.

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**/ Hilda Beatriz Dmituk (org). – 7. Ed.rev.e atual.- Chapecó: Argos 2009.

GONÇALVES, Paulo Sérgio **Administração de materiais** / Paulo Sérgio Gonçalves. – 6. ed., rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2020.

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157132/cfi/6/2!/4/2/2@0:0.0810> em 25 de março de 2021.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio** / Floriano do Amaral Gurgel, Paulino G. Francischini. - 2. ed. - São Paulo: Cengage Learning, 2017.

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522129393/cfi/18!/4/2@100:0.00> em 23 de março de 2021.

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

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

LABES, Emerson Moises. **Estratégia e organização de negócio**/Emerson Moises Labes. - Chapecó:FIE,2002.

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

Las Casas, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing** / Alexandre Luzzi Las Casas. - 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/cfi/6/10!/4/4@0:20.0> em 22 de março de 2021.

.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. -7. Ed.- São Paulo: Atlas. 2010.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão de Produção** / Renato Nogueirol Lobo. -- São Paulo: Érica, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 15.ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/cfi/0!/4/4@0:00:63.1> em 24 de fevereiro de 2021.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. -7. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas,2011.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnica de pesquisa**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatus. -8. Ed.- São Paulo: Atlas,2017. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/cfi/6/10!/4/2@0:0> em 22 de março de 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital / Antônio Cesar Amaru Maximiano. -6. Ed. – 8. Reip. – São Paulo: Atlas,2011.

MONTANA, Patrick J. e Bruce H. Charnov. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. -3. Ed.- São Paulo: Saraiva,2010.

NEVES, José Luís. **Pesquisa qualitativa** - Características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo. V .1, Nº 3, 2º sem. /1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **sistemas organizações e métodos**: uma abordagem gerencial / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 20. Ed. – São Paulo: Atlas,2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração**: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

ROCHA, Luis osvaldo leal da. **Organização e métodos**: uma abordagem pratica. 6 ed. São paulo: atlas, 2012.

ROSA, José Antônio. **Modelos de negócios : organização e gestão** /José Antônio Rosa, Eduardo Maróstica. -- São Paulo : Cengage Learning, 2012. <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125821/cfi/4!/4/4@0.00:1.95> Acesso em 22 de março de 2021.

SANTOS, Antônio Raimundo dos, **Metodologia científica**: a construção do conhecimento/ Antônio Raimundo dos Santos.7. ed. revisada conforme NBR 14722005.- rio de janeiro: Lamparina ,2007.

SLACK, Nigel. **Administração da produção** / Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston; tradução Daniel Vieira. - 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

STONER. James A.F.,1935- **Administração** / James A. F. Stoner, R Edward Freeman; tradução Alves Calado; revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. - 5 ed.-[Reimpr.]- Rio de janeiro:LTC,2010.

WILDAUER, Egon Walter. **Plano de negócios**: elementos constitutivos e processo de elaboração/ Egon Walter Wildauer. - 2.e.rev.e atual. Curitiba: Ibplex,2011.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica**: conceitos/ Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell; tradução Celso A. Rimoli, lenira R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

