

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

DÉBORA CRISTINA GIOMBELLI

**ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

**CHAPECÓ
2021**

DÉBORA CRISTINA GIOMBELLI

**ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL
DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

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

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes

CHAPECÓ
2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Giombelli, Débora Cristina
ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DO SETOR
COMERCIAL DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO / Débora Cristina
Giombelli. -- 2021.
100 f.:il.

Orientador: Mestre Emerson Moisés Labes

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

1. Mudança organizacional. 2. Gestão de pequena
empresa. 3. Diagnóstico organizacional. I. Labes,
Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

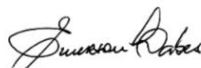
DEBORA CRISTINA GIOMBELLI

**ORGANIZAÇÃO DE NEGÓCIOS EM UMA EMPRESA DO SETOR COMERCIAL DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul,
(UFFS), como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 12/05/2021.

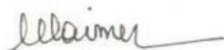
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Emerson Moisés Labes – UFFS
Orientador



Prof. Es. Ulisses Gabriel Martini – CONVIDADO
Avaliador



Profª. Viviane Rossato Laimer – UFFS
Avaliadora

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre foram os meus maiores incentivadores na busca por conhecimento. Dedico também, a todos os amigos que estiveram ao meu lado, dando apoio incondicional nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela proteção e pela fé que me permitiu seguir em frente e concluir minha graduação mesmo diante de dificuldades no caminho.

Agradeço a minha família, principalmente a meus pais Darci e Marize, que nunca mediram esforços para proporcionar condições e acesso à educação. Sempre foram meus maiores incentivadores, permitindo que meu caminho fosse cunhado com base em respeito, educação, honestidade e muito trabalho. Agradeço também a meu irmão Eduardo, exemplo de determinação e sucesso.

Agradeço a todos os professores, pelos ensinamentos compartilhados durante a graduação, em especial a meu orientador Prof. Me. Emerson Moisés Labes, pelas orientações concedidas, pelo conhecimento compartilhado, pelas ideias inspiradoras e pelas conversas que sempre trouxeram tranquilidade durante o processo de construção deste trabalho.

Agradeço a empresa que permitiu a realização deste trabalho, em especial a Rosemari Badin e Vandro Maffessoni, pelas informações concedidas e por todo apoio durante toda minha graduação.

Agradeço a todos os meus amigos, em especial a Daniela Lazaretti, Dara Cecon, Igor Dalprá, Jussandro Taffarel, Leticia Knob, Patricia Knob e Renata Cella, amigos de longa data e também aqueles conquistados durante a jornada acadêmica. Agradeço por toda a paciência, compreensão diante de minhas faltas, conhecimento compartilhado, conselhos, risos e angústias divididos, vocês foram fundamentais nessa conquista.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram e torceram por mim para a realização do sonho de concluir a graduação.

Muito obrigada!

RESUMO

As constantes transformações do mercado geram mudanças na organização geral das empresas, exigindo a cada dia mais, uma gestão profissionalizada dos negócios. Especialmente nas micro e pequenas empresas, a gestão ineficiente juntamente com a falta de planejamento, estão entre as causas determinantes da mortalidade destes negócios ainda nos primeiros anos. Deste modo, a análise organizacional, que tem a função de renovação organizacional com foco na melhoria constante da gestão de processos, torna-se indispensável para as organizações. Neste viés, este estudo tem como objetivo propor melhorias na gestão e organização geral de uma empresa localizada em Chapecó-SC, por meio de um projeto de mudança organizacional, respondendo ao problema de pesquisa: de que forma a análise organizacional pode auxiliar uma empresa de pequeno porte que atua no comércio de materiais de construção? A metodologia aplicada na pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada, com base nos objetivos é exploratória e descritiva, tratando-se de um estudo de caso e pesquisa participante. No levantamento de dados utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada com os proprietários e com os funcionários da empresa, a observação participante e a análise documental ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2021. Para análise de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Por meio do levantamento de dados foi possível realizar o diagnóstico organizacional, o qual avaliou os processos nas áreas administrativa, financeira, materiais, vendas, estrutura organizacional e recursos humanos, identificando as principais oportunidades de melhoria para empresa. Os resultados apontam a falta de planejamento, gestão empírica, informalidade nos processos, estruturação funcional inadequada e ausência de ferramentas administrativas. Com isso, sugeriu-se a empresa adoção de ferramentas e controles administrativos, melhorias na estruturação organizacional, utilização de estoque mínimo e previsão de demanda na administração de materiais, criação de um planejamento de marketing e melhorias na área de recursos humanos as quais aperfeiçoarão os processos e os resultados da empresa.

Palavras-chave: Análise organizacional. Diagnóstico empresarial. Gestão de pequena empresa. Mudança organizacional.

ABSTRACT

Constanting transformations of the market cause changes in the general organization of the companies, demanding each day more, a professionalized management of the businesses. Especially in micro and small companies, inefficient management, couple with a lack of planning, are among the determinant causes of the mortality of these businesses even in the early years. In this way, organizational analysis, which has the function of organizational renewal with a focus on constantly improving process management, becomes indispensable for organizations. In this vein, this study aims to propose improvements in the management and general organization of a company located in Chapecó-SC, through an organizational change project, responding to the research problem: how organizational analysis can help a small business size that operates in the trade of building materials? The methodology applied in the research is characterized as qualitative, of an applied nature, based on the objectives is exploratory and descriptive, being a case study and participant research. In the data collection, the semi-structured interview technique was used with the owners and employees of the company, participant observation and document analysis in the months of January and February 2021. For data analysis, we used the analysis technique of contents. Through the data survey it was possible to carry out the organizational diagnosis, which evaluated the processes in the administrative, financial, materials, sales, organizational structure and human resources areas, identifying the main opportunities for improvement for the company. The results point to the lack of planning, empirical management, informality in the processes, inadequate functional structuring and the absence of administrative tools. With this, the company suggested the adoption of administrative tools and controls, improvements in the organizational structure, use of minimum stock and demand forecast in the management of materials, creation of a marketing plan and improvements in the area of human resources which will improve the company's processes and results.

Keywords: Organizational analysis. Business diagnostic. Small business management. Organizational change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões dos ambientes geral, de tarefas e interno da organização	18
Figura 2 – Funções da gestão	22
Figura 3 – Representação gráfica de organograma clássico.....	29
Figura 4 – Modelo de funcionograma	30
Figura 5 – Modelo de Quadro de distribuição do trabalho.....	31
Figura 6 – Curva ABC.....	64
Figura 7 – Organograma proposto para empresa.....	75
Figura 8 – Fotografia de parte do depósito da empresa.....	81
Figura 9 – Layout atual.....	83
Figura 10 – Layout proposto	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Assuntos abordados por área funcional	46
Quadro 2 – Fala de entrevistado 2 sobre conhecimento em gestão.....	48
Quadro 3 – Fala do entrevistado 2 sobre a estrutura organizacional.....	54
Quadro 4 – Fala do entrevistado 1 sobre capacitação	57
Quadro 5 – Síntese do diagnóstico organizacional.....	57
Quadro 6 – Proposições para área de administração	61
Quadro 7 – Proposições para a administração de materiais	65
Quadro 8 – Proposições para a administração financeira.....	68
Quadro 9 – Proposições para a administração de vendas	71
Quadro 10 – Funcionograma da diretoria colegiada	76
Quadro 11 – Funcionograma dos setores vinculados a diretoria colegiada	77
Quadro 12 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor de compras	78
Quadro 13 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor comercial.....	78
Quadro 14 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor administrativo.....	79
Quadro 15 – Proposições para estrutura organizacional	85
Quadro 16 – Proposições para área de recursos humanos.....	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPES	Micro e pequenas empresas
O&M	Organização e métodos
PEPS	Primeiro que entra primeiro que sai
QDT	Quadro de distribuição do trabalho
RH	Recursos humanos
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
UEPS	Último que entra primeiro que sai
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1.1	Ambiente organizacional	18
2.2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.2.1	Sobrevivência das Micro e Pequenas empresas.....	20
2.3	PLANEJAMENTO	20
2.4	FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS	21
2.4.1	Produção ou operações	23
2.4.2	Marketing.....	23
2.4.3	Finanças.....	24
2.4.4	Recursos humanos.....	24
2.5	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS.....	25
2.5.1	Estrutura organizacional.....	26
2.5.2	Organização e divisão do trabalho	27
2.5.3	Gráficos organizacionais.....	28
<i>2.5.3.1</i>	<i>Organograma.....</i>	<i>28</i>
<i>2.5.3.2</i>	<i>Funcionograma.....</i>	<i>29</i>
<i>2.5.3.3</i>	<i>Quadro de distribuição do trabalho</i>	<i>31</i>
2.6	PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS.....	32
2.6.1	Definição de visão	32
2.6.2	Definição de missão	33
2.6.3	Definição de objetivos	33
2.7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	33
2.7.1	Entrevista	35
2.7.2	Questionário.....	35
2.7.3	Observação direta	36

2.7.4	Pesquisa de documentos	36
2.8	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	36
3	METODOLOGIA	38
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	40
3.4	ANÁLISE DE DADOS	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
4.1	A EMPRESA	43
4.2	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
4.2.1	Administração	47
4.2.2	Administração de materiais	49
4.2.3	Administração financeira	51
4.2.4	Administração de vendas	52
4.2.5	Estrutura organizacional	54
4.2.6	Recursos humanos	56
4.2.7	Síntese do diagnóstico	57
4.3	PROPOSIÇÕES PARA EMPRESA	58
4.3.1	Administração	59
4.3.2	Administração de materiais	62
4.3.3	Administração financeira	66
4.3.4	Administração de vendas	69
4.3.5	Estrutura organizacional	72
4.3.6	Recursos humanos	87
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS	93
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com gestores	96
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores	99

1 INTRODUÇÃO

As constantes evoluções dos mercados, exigem a cada dia mais uma administração efetiva das organizações. Para abandonar a zona de conforto e as práticas de gestão enraizadas, é imprescindível na administração atual, que estas instituições passem por processos de análise organizacional e mudança planejada, que tragam novos desafios organizacionais, as transformando em sistemas sociais abertos ao ambiente de inovação.

Análise administrativa ou análise organizacional para Cury (2018), é um processo dinâmico e constante com objetivo de efetuar diagnóstico organizacional e estudar soluções para causas dos problemas administrativos. A sua função é a renovação organizacional com foco na melhoria constante da gestão dos processos, procurando o aperfeiçoamento das práticas de trabalho de maneira permanente, sendo indispensável para sobrevivência na sociedade contemporânea de constantes mudanças.

Projeto de mudança organizacional, é o meio pelo qual os processos são racionalizados, os cargos são especificados, o layout é planejado, a estrutura organizacional é criada e os manuais de procedimentos da organização são escritos. Para realizar uma mudança organizacional, o administrador é quem criará uma cultura favorável a realização desse tipo de projeto, levando em consideração que poderão ocorrer as mais adversas situações, incluindo a resistência a mudança. (CARREIRA, 2009).

O processo de mudança organizacional surgiu pela necessidade de adaptação das organizações perante a insustentabilidade de vantagens competitivas. A mudança organizacional não é fácil para gestores e colaboradores, a incerteza do futuro assusta em muitas vezes, porém, é fundamental. (GAIBRAITH, 2010).

A análise organizacional é um processo fundamental para o desenvolvimento adequado de mudanças. “Êxito no passado não assegura êxito no futuro. Mudam o ambiente, a tecnologia, os hábitos dos clientes, as pessoas da organização: tudo muda constantemente.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 419). Considerando o tema, este estudo analisará a estrutura e os processos que compõe cada uma das diferentes áreas de uma empresa atacadista e distribuidora, que atua no setor de materiais de construção e está localizada em Chapecó, Santa Catarina (SC).

De acordo com estatísticas publicadas pela agência de notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), entre 2013 e 2018, foram fechadas 382,2 mil empresas no país. O estudo revela ainda, que apenas 25,3% das filiais das empresas nascidas em 2008 sobreviveram e estavam operando em 2018. Enquanto no Amazonas a taxa de sobrevivência

das empresas no décimo ano de vida variou 16,4%, em Santa Catarina foi quase o dobro (32,1%). A sobrevivência depende de diversos fatores, dentre eles, o ambiente microeconômico no qual a empresa está inserida, o setor em que atua, o nível de experiência dos empreendedores, o planejamento e a gestão do negócio, além da capacidade de acesso ao crédito.

O termo crescimento organizacional é compreendido muitas vezes como uma ideologia apenas de face quantitativa e expansão infinita dos lucros, porém, essa é uma das mais importantes variáveis para análise organizacional e merece atenção. Além é claro do sentido financeiro, deve-se analisar sua inter-relação com outras esferas como, por exemplo: o crescimento versus a globalização e suas consequências para o meio ambiente e seus recursos finitos; e ainda, o crescimento versus desenvolvimento interno da organização, sua esfera qualitativa. (SEIFERT; VIZEU, 2015).

Demonstrando a força e a importância do “pequeno”, as micro e pequenas empresas, conforme dados do Ministério da Economia, representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil. Além disso, na pequena empresa, a administração posiciona as pessoas antes dos lucros, humanizando o negócio. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA GOVERNO FEDERAL, 2020; SEIFERT; VIZEU, 2015).

Modelagens modernas da administração, como o desenvolvimento organizacional, tem como objetivo a renovação organizacional a partir das pessoas, tratando as organizações como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente externo. Uma organização pode ser sintetizada em três sistemas interdependentes: tecnológico, social e o gerencial. Em consequência dessa relação, um projeto de mudança planejado deve considerar estes sistemas e suas relações como um só, sendo que ações executadas em um, apresentam implicações nos demais. (CURY, 2018).

Conhecer a própria organização e planejar mudanças de maneira estratégica, são atitudes essenciais para manter-se competitivo no mercado. A partir da visão sistêmica da organização, é possível diagnosticar disfunções na estrutura e nos processos e buscar soluções alternativas para estas. Depois de realizada a análise e corrigidos possíveis problemas internos, a organização terá maior capacidade de conceder atenção as oportunidades e ameaças do ambiente externo, tornando-se competitiva no mercado. Diante do exposto, é definido o seguinte problema de pesquisa: **de que forma a análise organizacional pode auxiliar uma empresa de pequeno porte do setor do comércio de materiais de construção?**

1.1 OBJETIVOS

Para buscar responder ao problema de pesquisa, são definidos o objetivo geral e objetivos específicos deste estudo, sendo apresentados na sequência.

1.1.1 Objetivo geral

Propor melhorias na gestão e organização geral em uma empresa que atua no setor do comércio de materiais de construção, localizada na cidade de Chapecó – SC.

1.1.2 Objetivos específicos

Para auxiliar na construção do objetivo geral, são definidos quatro objetivos específicos, sendo eles:

- a) Realizar levantamentos nas principais áreas da empresa e seus procedimentos;
- b) Diagnosticar as causas de possíveis problemas organizacionais;
- c) Propor novas práticas de gestão;
- d) Sugerir mudanças estratégicas com foco na melhoria dos processos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Quanto as razões que fundamentam a existência deste estudo, para Lakatos e Marconi (2010), a justificativa é a parte do estudo que deve apresentar respostas à questão do porquê de sua realização. Para Roesch (2013) um estudo pode justificar-se através de sua importância, oportunidade e viabilidade.

De acordo com Roesch (2013), definir se um estudo é importante levanta a seguinte questão: importante para quem? Este estudo demonstra-se fundamental para a empresa sendo que, até o presente momento esta não passou por nenhum processo de análise administrativa, não possuindo nenhum tipo de estruturação organizacional formal ou projeto de mudanças planejadas.

É fundamental que as organizações modernas estejam atentas e em contato constante com seu ambiente, sendo este um ingrediente indispensável à efetividade da organização. Os ambientes de negócios estão a cada dia mais turbulentos, as demandas podem causar impactos terríveis ao bom funcionamento empresarial, impondo assim, a necessidade de efetuar mudanças organizacionais. (CURY, 2018).

Em relação a oportunidade, destaca-se que nunca foram realizados estudos acadêmicos na empresa, determinando, portanto, sua originalidade. Diante de uma demanda levantada pelo proprietário da empresa para realização de melhorias na estrutura organizacional, o estudo apresenta-se como uma oportunidade de fornecer soluções para a mesma.

Quanto a viabilidade, destaca-se o aceite a realização do estudo por parte da empresa, a qual cedeu as informações necessárias ao estudo e ainda, a proximidade da autora com a empresa. Quanto aos custos, a autora os considera baixos, não sendo relevante sua mensuração. De acordo com Roesch (2013), quanto menor o custo, maior a viabilidade de realização do estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta sessão tem como objetivo fornecer embasamento teórico, apresentando discussões de diversos autores sobre o assunto. Será apresentado o tema organização, sistemas e métodos, sendo esta uma das funções essenciais da administração, conceituando e contextualizando enquanto função de modelagem da estrutura organizacional. Conceitos fundamentais sobre mudança organizacional e diagnóstico organizacional também serão apresentados para salientar sua importância nas organizações modernas. Desta forma, esta seção fornecerá ao leitor uma melhor compreensão do tema, das particularidades e características gerais da empresa objeto deste estudo.

2.1 ORGANIZAÇÕES

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), organização é um grupo de pessoas que se reúne de forma organizada para atingir objetivos em comum. Incluem-se neste conceito empresas, universidades, hospitais, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, cooperativas, famílias, entre outros. Para os eles, as organizações são responsáveis pela execução de quase todas as atividades na sociedade moderna, as pessoas nascem em hospitais, estudam em escolas, trabalham em uma organização e sua satisfação material, social e cultural é proveniente de organizações.

Organizações fornecem os meios de subsistência para as pessoas através de salários, lucros e outras formas de remuneração, em retribuição por seu trabalho ou investimento, esses rendimentos, permitem às pessoas adquirir os bens e serviços que necessitam. “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo.” (MAXIMIANO, 2009, p. 4). Quanto aos componentes de uma organização, Maximiano aponta: os recursos e objetivos e, o processo de transformação e divisão do trabalho como componentes chave na aplicação dos recursos em vista dos objetivos.

Para Cury (2018), as organizações podem ser formais ou informais, enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda é resultado da interação natural dos membros da organização. Desta maneira, não existe organização formal sem a informal, pois o plano

administrativo formal não reflete adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere.

2.1.1 Ambiente organizacional

O ambiente organizacional é formado pelos ambientes geral e de tarefas, inclui todos os elementos existentes fora dos limites da organização com potencial de afetá-la. O ambiente de tarefas está mais perto da organização afetando diretamente seu desempenho, já o ambiente geral afeta de maneira indireta eventualmente a todas as organizações. O ambiente interno é composto pelos funcionários, gestão e principalmente pela cultura organizacional, a qual define o comportamento no ambiente e a maneira como a organização se adapta ao ambiente externo, como demonstra a Figura 1. (DAFT, 2017).

Figura 1 – Dimensões dos ambientes geral, de tarefas e interno da organização



Fonte: DAFT (2017, p. 75).

Assim como o ambiente geral e de tarefas influenciam no desempenho organizacional, o ambiente interno tem extrema importância e se correlaciona com o ambiente externo, como destaca Daft (2017, p. 88):

[...] o ambiente interno em que os gestores trabalham envolve cultura corporativa, tecnologia de produção, estrutura organizacional e instalações físicas. Nesse cenário, a cultura corporativa é extremamente importante para a vantagem competitiva. A cultura interna deve atender às necessidades do ambiente externo e da estratégia da

empresa. Quando esse ajuste ocorre, os funcionários altamente comprometidos criam uma organização de alto desempenho difícil de ser superada.

Para Barney e Hesterly (2007), o ambiente geral consiste em direcionamentos amplos, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa. O ambiente geral consiste de seis elementos: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas e acontecimentos internacionais específicos.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, a regulamentação da microempresa é feita pela Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criada pela Lei Complementar nº. 123/2006 para regulamentar o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor, conforme disposto na Constituição Federal. O objetivo desta lei de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é fomentar o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas, como estratégia de combate ao desemprego, melhor distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. (SEBRAE, 2018).

Conforme dados do Ministério da Economia, as micro e pequenas empresas juntas, representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% de tudo que é produzido no país e são responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA GOVERNO FEDERAL, 2020).

De acordo com o Sebrae (2020), a classificação dos negócios pode ser feita com base na receita bruta anual da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual: receita bruta anual até R\$ 81.000,00;
- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

2.2.1 Sobrevivência das Micro e Pequenas empresas

Conforme aponta Couto et al. (2017), a mortalidade de micro e pequenas empresas pode se dar através de diversos fatores como a falta de competência, conhecimento gerencial e de experiência no ramo, além de questões relacionadas ao planejamento formal, às áreas funcionais, condições econômicas, concorrência e mercado consumidor.

Outros fatores que também devem ser considerados são: desajustes entre a oferta e as reais demandas do cliente, incapacidade de adaptar-se às mudanças ambientais, produtos ou serviços sem diferencial competitivo e pouco inovativos, capitalização inadequada, falta de capital de giro, gestão inadequada do fluxo de caixa, pagamento de altos juros advindos de empréstimos, grau de escolaridade do empreendedor, entre outros. (COUTO et al. 2017; SEBRAE, 2018; PEREIRA et al. 2009).

2.3 PLANEJAMENTO

O processo de planejamento teve sua origem formal quando Taylor e Fayol iniciaram os primeiros estudos da administração, entre 1903 e 1906. Naquele momento, porém, a administração era compreendida como a simples adoção de métodos padronizados e racionais, buscando a máxima divisão de tarefas, sem considerar o papel dos funcionários nos resultados conjuntos da organização. (PEREIRA, 2008).

No entendimento de Oliveira (2007), o processo de planejamento pode ser considerado em cinco dimensões, sendo elas correspondentes: ao assunto abordado, aos elementos do planejamento, ao tempo do planejamento, às unidades organizacionais e às características do planejamento. “O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar, e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.” (OLIVEIRA, 2007, p. 5).

Planejar é pensar e agir em relação ao futuro. É ao mesmo tempo um processo, uma habilidade e uma atitude, é a função mais importante dentre as funções gerenciais. Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados, definir os meios para se chegar aos

resultados desejados, é inferir na realidade, passando de uma situação conhecida para uma situação desejada. (MAXIMIANO, 2009).

Corroborando com estes conceitos, Kast e Rosenzweig (1976) afirmam que a função de planejar é parte integrante da administração de uma empresa, ela envolve a determinação dos objetivos da organização e a designação dos meios para alcançá-los. “O planejamento é função chave da administração, fornece aos indivíduos e às organizações os meios de que eles necessitam para fazer frente a ambientes dinâmicos e complexos em constantes transformações.” (KAST; ROSENZWEIG, 1976, p. 487).

O planejamento, sendo peça chave na administração, é fundamental para melhoria do desempenho das organizações. Para indicar o desempenho das organizações, são utilizados os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. A utilização de recursos de maneira econômica, indica eficiência organizacional, a realização de objetivos indica eficácia, e o atingimento dos objetivos de maneira econômica, é chamado de efetividade. (MAXIMIANO, 2009).

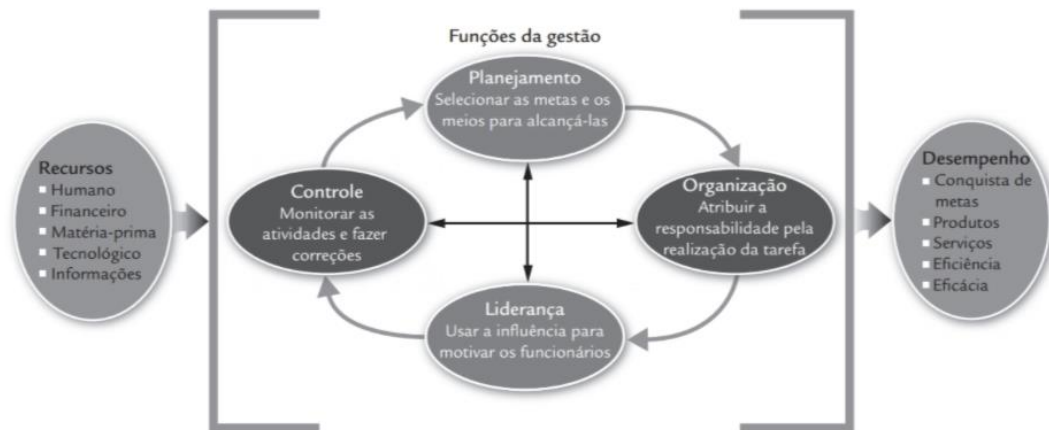
2.4 FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

A administração é uma ciência que engloba diversos assuntos, sendo dividida em funções organizacionais, em cada qual, são executadas tarefas especializadas para que a organização consiga realizar os seus objetivos. Geralmente, as empresas são compostas por aproximadamente as mesmas funções, sendo as básicas: produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

A administração é um processo dinâmico de tomar de decisões e realizar ações. As principais funções do processo de gestão são: planejamento, organização, liderança e controle. Em essência, os gestores definem metas, organizam atividades, motivam, comunicam, medem o desempenho e desenvolvem pessoas. (DAFT, 2017).

A Figura 2 demonstra como os gestores utilizam recursos para alcançar as metas organizacionais por meio das funções de planejamento, organização, liderança e controle.

Figura 2 – Funções da gestão



Fonte: DAFT (2017, p. 8).

Descrevendo as funções da gestão, o planejamento, significa identificar metas para o futuro desempenho organizacional e decidir sobre as tarefas e o uso de recursos para alcançar tais objetivos. Organização, envolve a atribuição de tarefas, delegação de autoridade e alocação de recursos. Liderança, refere-se ao uso da influência para motivar pessoas a atingir as metas organizacionais. Controle, significa monitorar as atividades dos funcionários e verificar se a empresa está caminhando em direção às metas e fazendo as correções necessárias. (DAFT, 2017; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Desempenhar o papel de um gestor exige uma série de habilidades. Embora seja uma longa lista, as necessárias para gerenciar um departamento ou uma empresa, podem ser divididas em três categorias: conceitual, humana e técnica. “Apesar da variação do grau de cada habilidade necessária em diferentes níveis de uma empresa, todos os gestores devem possuir alguma habilidade em cada uma dessas áreas importantes para executar de forma eficaz uma tarefa.” (DAFT, 2017, p. 13).

Portanto, entende-se que os gestores têm trabalhos muito complexos, os quais exigem uma carga de competências e habilidades. Uma boa gestão, leva a um bom desempenho organizacional, visando atingir os objetivos traçados.

2.4.1 Produção ou operações

A produção refere-se às atividades relacionadas a transformação de insumos nos produtos que a empresa oferece aos seus clientes. Produção é uma palavra genérica, indicando todos os tipos de operações que oferecem produtos ou serviços. Há tipos básicos de produção: em massa, por processo contínuo e por produção unitária ou pequenos lotes. (MAXIMIANO, 2009).

Administrar a produção e os materiais é fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, maximizando o uso de recursos e evitando desperdícios. Gerenciar estoques, controlar custos, preços de vendas, administrar as compras e a logística são as principais funções dessa área gerencial. A utilização de ferramentas para examinar estoques como a curva ABC, ferramenta que consiste na verificação em certo espaço de tempo do consumo dos itens em estoque, auxilia na classificação em ordem decrescente de importância destes, facilitando para o administrador o processo de definição de demanda. (MARTINS; ALT, 2009).

2.4.2 Marketing

A função de marketing tem por objetivo estabelecer e manter vínculo entre a empresa e seus clientes ou público-alvo. Essa é uma função muito ampla, abrange atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, promoção e vendas. (MAXIMIANO 2009; LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O marketing, além de objetivar conhecer o cliente precisa fazer uma ponte ligação entre a empresa e as inovações tecnológicas constantes como apontam Rocha, Ferreira e Silva (2012, p.445):

o advento da internet mudou definitivamente a forma pela qual as empresas se relacionam com seus clientes. São muitas as novas formas de desenvolver, promover e oferecer novos serviços e produtos, possibilitadas pela realidade on-line: por meio de sites de comércio eletrônico, de redes sociais, ou de dispositivos móveis. Nessa era interativa, o cliente não se satisfaz em ser apenas “mais um”, atingido por campanhas em mídias de massa que oferecem produtos ou serviços padronizados. Torna-se assim importante para qualquer firma a manutenção e desenvolvimento de relação duradoura com seus clientes, por meio de melhor conhecimento de cada cliente, de

melhores formas de comunicação e da customização permitida pelos dados gerados por cada interação com cada consumidor.

Complementarmente, Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 4) afirmam que “marketing é uma tecnologia gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas.”. Desta maneira, destaca-se a importância de as organizações investirem esforços nesta área, adequando sua oferta ao mercado consumidor, por intermédio das inúmeras ferramentas fornecidas pelo marketing.

2.4.3 Finanças

Na função finanças, são incluídas todas as atividades que dizem respeito a transações com valores monetários, desde o seu planejamento, controle, execução, registros contábeis e sua fiscalização. Suas subfunções podem ser compreendidas como: tesouraria, controladoria, orçamento e auditoria. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A função de finanças é responsável por cuidar do dinheiro da organização, o protegendo e utilizando de maneira eficaz, de forma a maximizar os lucros ao mesmo tempo que busca manter a liquidez para cumprir seus compromissos. Abrange as decisões de investimento, financiamento, controle e destinação dos resultados. (MAXIMIANO, 2009).

A gestão adequada das finanças é essencial para a manutenção e sobrevivência das organizações. Deve-se buscar controlar de forma eficaz os investimentos, financiamentos e a concessão de crédito a clientes. As análises de resultados e indicadores financeiros, devem ser base para definição do planejamento financeiro organizacional.

2.4.4 Recursos humanos

Recursos humanos (RH) ou gestão de pessoas, tem como objetivo atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Envolve ações que começam antes da contratação até após o desligamento da pessoa com a organização. Suas subfunções são: recrutamento e

seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, políticas de remuneração, segurança do trabalho e administração de pessoal. (MAXIMIANO, 2009).

As empresas dependem do seu capital humano para atingir níveis de excelência na era da informação, destacando assim a importância das pessoas para as organizações. O grande diferencial gerador de vantagem competitiva nas organizações provem das pessoas que nela trabalham. É essencial desta maneira, que os gestores possuam a habilidade de liderar equipes motivando e desenvolvendo talentos, extinguindo nas organizações a ideia retroativa de que a gestão de RH é apenas uma área funcional dentro da empresa, substituindo pela atitude de gerir estes recursos preciosos em tempo integral. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

2.5 ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

Organização e métodos (O&M) é uma das funções especializadas de administração e uma das suas atribuições é a modelagem da empresa, envolvendo a institucionalização de uma infraestrutura em função dos propósitos do empreendimento e o desenho dos processos e métodos de trabalho, mecanizados ou não, indispensáveis à efetividade organizacional. A função de organização e métodos, tem como objetivo final a reorganização e renovação, por meio do controle da empresa como um sistema social, em sintonia com as demandas de seu ambiente externo ou interno. (CURY, 2018).

O surgimento da função de organização e métodos é atribuído a precursores como Taylor e Fayol de acordo com o que cita Préve (2006, p. 32):

Taylor como precursor da Administração Científica foi, rigorosamente, aquele que mais contribuiu para a formação da tecnologia de Organização e Métodos, principalmente em nível de instrumentação para fins de racionalização ou simplificação do trabalho, emprestando alguns princípios metodológicos ou métodos, como os primeiros estudos relativos à necessidade de divisão do trabalho. Praticar a teoria de Taylor equivale, em parte, praticar ou aplicar O&M. No mesmo grupamento histórico, conforme os estudiosos e apesar de contribuição diferente de Taylor, está Fayol, que melhor definiu administrar como sendo prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Na formulação do prisma estrutural, o Fayolismo contribuiu também na definição da função de O&M.

A função O&M tem grandes responsabilidades quanto a efetividade de uma organização, isto desde que, os articuladores da empresa percebam seu papel e importância. É fundamental que se defina sua área de abrangência, suas atribuições e responsabilidades, sua

estruturção orgânica e seus recursos, pois desse posicionamento político surgirão os resultados.

2.5.1 Estrutura organizacional

A estrutura é o arranjo dos elementos que constituem uma organização, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. Uma estrutura é a forma de combinar as partes componentes de um conjunto, a disposição ou sequência em que são agrupados cada parte ou elementos de uma organização. A estrutura deve ser elaborada considerando as condições ambientais que envolvem o seu funcionamento. (PRÉVE, 2006).

A estrutura organizacional define onde o poder e a autoridade formais estão localizados. Ela é formada pelos componentes organizacionais, seus relacionamentos e a hierarquia. A estrutura direciona a energia da organização, posiciona e dá identidade para os funcionários. Basicamente, ela é o que vemos em um organograma corporativo típico. (GALBRAITH, 2010).

Para Cury (2018), a estrutura organizacional atende a três funções básicas: as estruturas buscam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; as estruturas destinam-se a minimizar ou, pelo menos, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização e; as estruturas são os contextos em que o poder é exercido, em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Quanto aos tipos de estrutura organizacional, Carreira (2009) aponta quatro tipos principais: a estrutura de linha, seu formato assemelha-se a uma pirâmide e é composta essencialmente por órgãos com autoridade de linha; a estrutura de assessoria, composto por órgãos com função de assessorar e órgãos consultivos; a estrutura funcional, composta por órgãos com autoridade funcional com base em conhecimento técnico e; a estrutura mista, composta por órgãos de linha, assessoria e funcionais.

2.5.2 Organização e divisão do trabalho

De acordo com Maximiano (2009), a divisão do trabalho é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo que ficará responsável por ela. Essa divisão se faz fundamental para que seja possível realizar objetivos complexos dentro de uma organização.

O termo departamentalização, consiste em dividir em partes menores, significa compor os órgãos da empresa, normalmente chamados de divisões, departamentos, setores, seções, entre outros. Divisão esta que consiste em definir quais cargos ocuparão cada órgão, bem como, que funções e atividades serão atribuídas a cada cargo. A departamentalização forma o desenho da estrutura organizacional. (CURY, 2018).

Para Galbraith (2010), a estrutura organizacional pode ser dividida em departamentos da seguinte maneira: estrutura funcional, estrutura geográfica, estrutura por produto e estrutura por processos. De acordo com o autor, são apresentados os principais modelos de estrutura:

- a) Estrutura funcional: as atividades similares são agrupadas segundo os princípios funcionais, fundamentados nas áreas básicas das organizações, como: produção, engenharia, vendas, finanças, pessoal ou administrativo, manutenção, entre outros. Este modelo é compatível com os tipos tradicionais de estrutura organizacional (linear, funcional e mista), caracterizando grandes áreas subdivididas segundo o relacionamento, similaridade, afinidade e integração entre as partes da organização;
- b) Estrutura geográfica: é organizada em termos de locais físicos, como estados, países ou regiões. A estrutura geográfica é a melhor para empresas que tem custos altos, executam serviços nos clientes, precisam estar próximas ao cliente para dar suporte ou criar uma imagem de empresa “local”;
- c) Estrutura por produto/serviço: envolve o agrupamento de atividades básicas voltadas aos tipos de produtos ou serviços oferecidos pela organização. Para cada produto ou família de produto a estrutura é definida de forma única. Sua aplicação é indicada a empresas que competem com base nas características de produto ou pela liderança no mercado, fabricam produtos diferentes para segmentos de mercado distintos, fabricam produtos com ciclos de vida curtos e quando a velocidade do desenvolvimento de produto é uma vantagem e, têm uma organização grande o bastante para atingir a escala mínima necessária que permita duplicar as funções em toda a organização com eficiência;

- d) Estrutura por processos: é baseada na estrutura de produção, segundo as fases do processamento, equipamentos empregados ou o fluxo formado pelo produto ou serviço. Este modelo é frequentemente utilizado por organizações que operam com desmanche, montagem ou ambas situações, devido à inflexibilidade de alteração no fluxo operacional das atividades realizadas e os objetivos pretendidos.

2.5.3 Gráficos organizacionais

Os gráficos organizacionais caracterizam-se por representações ou definições simbólicas ou explícitas, destinadas ao entendimento e utilização pessoal, segundo os objetivos a que cada um deles se destina. O objetivo dos gráficos de organização é facilitar a comunicação e o entendimento sobre um tema, evitando deformações ou interpretações equivocadas. Na sequência são apresentados os principais gráficos organizacionais e sua aplicação.

2.5.3.1 Organograma

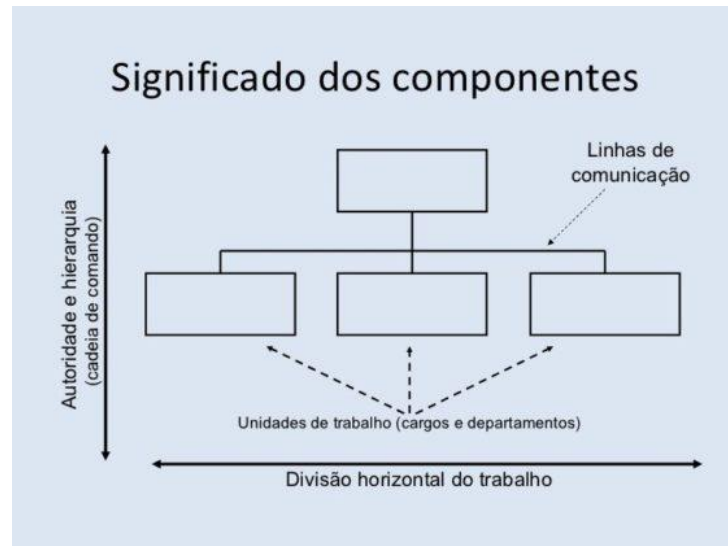
Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, descrevendo os seus órgãos, níveis hierárquicos e principais relações formais entre eles. Este é o principal instrumento para representação formal de uma estrutura organizacional. Seu objetivo é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

O organograma clássico é indicado para o estudo da estrutura organizacional por apresentar elementos de fácil compreensão e visualização. “A partir dele é que foram desenvolvidos outros tipos de organogramas, tais como o matricial, vertical, circular, setorial e outros que poderão ser criados pelo administrador”. (CARREIRA, 2009, p. 272).

Quanto a finalidade, para Cury (2018), o organograma deve representar: os órgãos componentes da empresa; tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos; as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos; os níveis administrativos que compõem a organização e; a via hierárquica.

A representação gráfica de um organograma é constituída por retângulos, linhas e legendas, cada qual com sua função específica descrita na sequência, sendo ilustrados de acordo com a Figura 3.

Figura 3 – Representação gráfica de organograma clássico



Fonte: Google Imagens (2021).

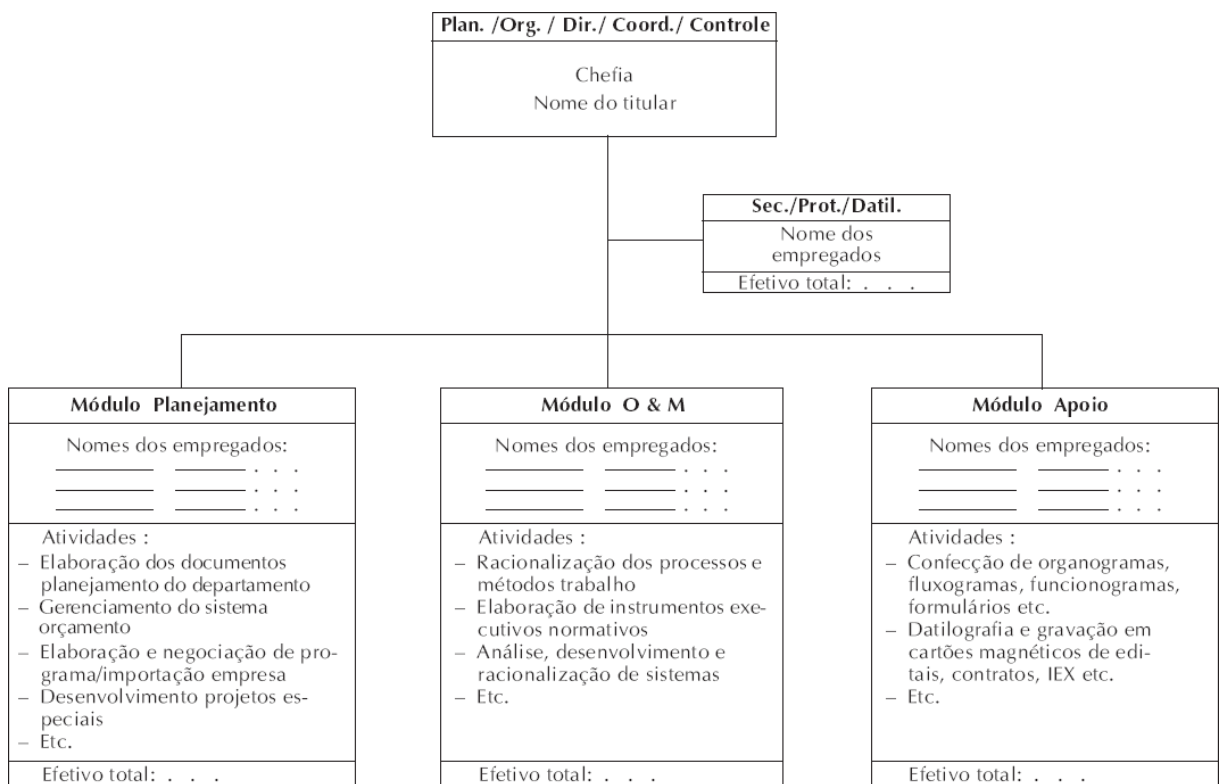
De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), os retângulos representam os órgãos que compõem a estrutura e não as pessoas, o seu tamanho deve ser proporcional de acordo com os níveis hierárquicos, porém, quanto maior a autoridade, maior deve ser o tamanho do retângulo. As linhas representam as principais relações formais existentes na estrutura, especificamente o fluxo de autoridade. E as legendas transformam o desenho em um documento oficial da empresa, com informações que facilitem o entendimento da estrutura.

2.5.3.2 Funcionograma

O funcionograma deriva do organograma e tem como objetivo representar em detalhes, ampliando as suas partes para demonstrar as principais atribuições ou atividades de cada órgão. Ele é empregado para as definições básicas da divisão do trabalho, dando assim uma predefinição do papel de cada órgão que compõe a estrutura, pois ele amplia as partes setoriais da organização.

Cury (2018) afirma que, o funcionograma é um gráfico de organização, de uso restrito aos respectivos órgãos adotantes, sua finalidade principal é o detalhamento das atividades e tarefas que compõem uma função, da qual se originou um órgão no organograma. Pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxos, estudos de layout, entre outros. A Figura 4 ilustra um modelo de funcionograma apresentado por Cury (2018).

Figura 4 – Modelo de funcionograma



Fonte: CURY (2018, p. 202).

O funcionograma pode ser básico, descrevendo de maneira geral quais são as atividades do órgão, departamento, setor ou seção, ou, pode ser detalhado, no qual constam informações mais específicas como os cargos, nome das pessoas que os ocupam e a função de cada órgão com bastante detalhes.

2.6 PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS

O propósito de uma organização aponta o seu motivo de existir, é aonde a empresa quer chegar. É necessário saber unir os propósitos organizacionais aos propósitos individuais dos colaboradores, fazendo com que estes cresçam junto com a organização. Para incentivar os funcionários no processo de criação dos propósitos da organização, é fundamental envolvê-los no processo, ouvindo opiniões, criando de forma conjunta e motivando a participação nas tomadas de decisões.

Corroborando com esta definição, Oliveira (2007) afirma que propósitos são compromissos impostos pela organização no sentido de cumprir sua missão. Correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa.

A definição de negócio consiste em estabelecer claramente o foco da organização, ou seja, quais as atividades, produtos ou serviços irão compor o perfil daquela organização, o que ela oferecerá ao mercado. Essa definição é fundamental, pois a partir dela, serão definidos outros fatores como missão, visão e objetivos da organização.

2.6.1 Definição de visão

A visão de uma organização pode ser entendida como os limites que os proprietários conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo. A visão deve ser resultante do consenso de um grupo. É um vislumbre ou ideiação para o futuro desejado da empresa e toda estratégia deve ser precedida pela definição de visão. (OLIVEIRA, 2007).

A visão estratégica é representada pelo entendimento que o administrador tem sobre as diversas possibilidades de orientar seus esforços no mercado, procurando o melhor posicionamento para atingir os resultados desejados. A escolha da melhor estratégia poderá ser a sua estratégia competitiva, aquela que manterá a empresa com firmeza no mercado onde atua. A visão estratégica define de certa forma aquilo que a direção da empresa deseja dela no futuro, considerando os cenários e o ambiente previsto.

2.6.2 Definição de missão

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa pretende ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste intervalo de tempo. São normalmente escritas na forma de declarações de missão.

A missão tem como função orientar e delimitar a ação empresarial e reflete o seu compromisso com o sistema, independente das relações comerciais com os seus parceiros, e desta forma, a sua missão precisa ser coerente com o papel que ela desempenha na sociedade. A missão deve ser entendida como algo a ser seguido, mas nunca algo específico a ser alcançado. (OLIVEIRA, 2007).

2.6.3 Definição de objetivos

Enquanto a missão de uma empresa é uma declaração de maneira mais ampla de seus propósitos e valores, seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que ela deve utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Estabelecidos, os objetivos são estados futuros esperados em diversos aspectos da organização, sejam em nível de mercado, clientes, investimentos, conceitos, porte da empresa, entre outros. As metas decorrem dos objetivos. Em outras palavras pode-se dizer que uma meta é um objetivo quantificado.

2.7 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O diagnóstico organizacional analisa a instituição no seu ambiente interno, no sentido de encontrar pontos fortes e pontos fracos, bem como as falhas em sua estrutura processual e em seu desempenho gerencial. Este tipo de diagnóstico, é um dos instrumentos de análise

administrativa e que tem por objetivo principal detectar falhas a serem aprimoradas na estrutura e nos processos.

Para Labes (2019), a análise organizacional consiste no levantamento dos fatores determinantes de uma situação problemática conjuntural de uma empresa. Por meio deste levantamento de sintomas é possível identificar seus objetivos, políticas, estrutura, sistemas operacionais, métodos de trabalho, técnicas empregadas, motivações e incentivos, relações de trabalho, situação financeira e econômica, entre outros pontos que podem ser considerados como doenças empresariais. (LABES, 2019).

O processo de avaliação organizacional pode se apresentar com diferentes abordagens e expressões como cita Silva (2010, p. 44):

[...] considerando a existência de uma ampla abrangência sobre os conceitos de avaliação organizacional, na revisão da literatura encontraram-se diferentes conceitos para se expressar a forma de se avaliar uma empresa. Expressões e abordagens como: avaliação de desempenho, medição de desempenho, avaliação de indicadores de desempenho, sistemas de indicadores de desempenho, avaliação organizacional, diagnóstico organizacional.

De acordo com Oliveira (2017), o modelo de diagnóstico varia de acordo seus objetivos e com a organização diagnosticada, porém, os principais aspectos a serem analisados são: finanças, estratégias de gestão, recursos humanos, marketing e a área operacional.

Quanto a importância do diagnóstico, Cruz (2013), aponta que os processos devem ser mapeados, analisados, modelados, melhorados e recriados pelos seguintes motivos:

- Nunca foram documentados;
- Ninguém sabe como funcionam;
- Nunca foram melhorados ou simplificados;
- Estão visivelmente deteriorados;
- As reclamações são constantes;
- A diretoria quer.

Para Carreira (2009), o objetivo do diagnóstico é detectar pontos de estrangulamento na estrutura operacional ou disfunções na sua estrutura organizacional. As ferramentas mais comuns para levantamentos de dados são entrevistas, questionários, observação direta e pesquisa em documentos.

2.7.1 Entrevista

A entrevista é uma das maneiras de levantar dados para o diagnóstico organizacional. Para Cruz (2013, p. 146):

a entrevista é a primeira e talvez a mais importante técnica de levantamento e documentação das atividades de um processo. É através dela que se pode tomar conhecimento dos meandros da organização. Se for bem realizada, pode fazer o profissional ganhar um precioso tempo no entendimento do que está sendo praticado em cada atividade. Até certo ponto, é comum as pessoas acharem que conversar é entrevistar, algumas por total desconhecimento de qualquer técnica de entrevista, outras por terem receio de serem objetivas, diretas e profissionais.

Enfatizando, Carreira (2009) afirma que, este é um instrumento que tem o objetivo de obter informações qualitativas do entrevistado referentes à estrutura operacional e organizacional da empresa. As vantagens desse método são a maior integração e flexibilidade com o entrevistado e a facilidade de esclarecer dúvidas. As desvantagens dizem respeito e distorção dos dados pelo entrevistado, avaliação subjetiva das informações e dificuldade na organização das informações após a entrevista.

2.7.2 Questionário

De acordo com Carreira (2009), o questionário é um instrumento com objetivo de coletar dados primários que exijam tratamento pelo funcionário que irá respondê-lo. Pode ser utilizado de maneira complementar ou simultânea a entrevista. Suas vantagens são a coleta simultânea de grande quantidade de dados dispersos geograficamente e o anonimato ou não de respostas. As desvantagens são as inibições dos respondentes, quanto ao receio de identificar-se e sofrer punições, ou ainda, estes podem ter dificuldades de expressar-se de maneira escrita, isso pode alterar os resultados das informações.

2.7.3 Observação direta

Para Cruz (2013, p. 149) “a pesquisa qualitativa visual busca conhecer uma realidade por meio da observação de uma fonte de dados e informações. Ela tem os mesmos tipos de fontes da pesquisa verbal”. Um aspecto negativo da observação direta, é que se pode provocar uma mudança no comportamento dos funcionários, inibindo ou deixando-os nervosos, o que podem causar erros, os quais não são cometidos em situações normais, desta maneira, distorcendo os resultados do diagnóstico.

2.7.4 Pesquisa de documentos

A pesquisa em documentos é de utilização simultânea a entrevista, questionário e observação direta. Quanto ao tipo dos documentos, estes podem ser administrativos, técnicos, bibliográficos ou não convencionais, os quais não se encaixam em nenhuma das três categorias anteriores. Alguns cuidados devem ser tomados quanto a quantidade excessiva documentos fornecidos pela empresa, muitos dados são de pouca relevância, é preciso filtrá-los para agilizar o diagnóstico. (CARREIRA, 2009).

2.8 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Organização é a base para a implementação de qualquer projeto de melhoria, relacionando-se diretamente as pessoas que dela fazem parte. As iniciativas ou ações aplicadas no ambiente de trabalho, sejam elas em nível estratégico, gerencial ou operacional, quando orientadas para a melhoria e eficiência de uma instituição, exigem conhecimentos sobre as técnicas e os princípios organizacionais.

A organização de uma empresa não é um projeto simples como pode parecer, é por meio de um projeto de mudança organizacional que os processos são racionalizados, os cargos são criados, o layout é planejado, a estrutura organizacional é formalizada e os manuais de

procedimentos da organização são escritos. Sempre que houver a necessidade de realizar uma mudança organizacional na empresa, o administrador criará uma cultura favorável a realização desse tipo de projeto. (CARREIRA, 2009).

O processo de mudança organizacional surgiu pela necessidade de adaptação das organizações perante a insustentabilidade de vantagens competitivas. A mudança organizacional não é fácil para gestores e colaboradores, a incerteza do futuro assusta em muitas vezes, porém, é fundamental como destaca Gaibraith (2010, p. 29):

a organização reconfigurável leva o conhecimento e a informação para onde são necessários. Ela oferece oportunidades de crescimento e aprendizado aos funcionários. As organizações que realizam esses feitos são aquelas projetadas, desde sua fundação, para serem capazes de se adaptar com rapidez e facilidade. A reestruturação não precisa começar em uma folha de papel em branco. Até mesmo um pequeno sucesso no projeto de uma empresa ágil e flexível exercerá um grande impacto na redução das enormes quantidades de tempo, energia e esforço normalmente associados à mudança.

O processo de mudança planejada deve representar um conjunto de aspectos onde se verifica que a estrutura organizacional e os métodos administrativos que representam importantes instrumentos para se consolidar um otimizado desenvolvimento organizacional nas empresas. (OLIVEIRA, 2013).

É fundamental que as organizações modernas estejam atentas e em contato constante com seu ambiente, sendo este um ingrediente indispensável à efetividade da organização. Os ambientes de negócios estão a cada dia mais turbulentos, as demandas podem causar impactos terríveis ao bom funcionamento empresarial, impondo assim, a necessidade de efetuar mudanças organizacionais. (CURY, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia tem como objetivo, em qualquer tipo de estudo ou pesquisa, indicar qual o caminho será seguido na sua elaboração. Nesta seção é realizada a classificação da pesquisa, apresentada a unidade de análise, bem como as técnicas de coletas e análises de dados as quais são utilizadas no estudo em questão, definindo como este foi realizado. (ROESCH, 2013).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa, de acordo com Roesch (2013), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade ou realizar a proposição de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. O objetivo desta pesquisa é propor melhorias organizacionais para uma empresa atacadista de materiais de construção.

Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, com um nível de realidade o qual não pode ser quantificado, ela corresponde a um universo de significados profundos de relações, processos e fenômenos, os quais não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

Quanto a natureza, esta pesquisa se classifica como aplicada, tendo em vista o objetivo de gerar conhecimentos de aplicação prática em função de problemas específicos da empresa analisada. Questões levantadas em pesquisas podem ter razões de ordem intelectual e razões de ordem prática de acordo com Gil (2002, p.17) “As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.”.

Com base nos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois seu propósito foi investigar a empresa, sujeito desta pesquisa, buscando explicitar e familiarizar-se com possíveis problemas organizacionais, considerando os objetivos específicos de realizar levantamentos nas principais áreas da empresa e dos respectivos procedimentos organizacionais, diagnosticar possíveis problemas que afetem o bom

funcionamento da organização, propor melhorias nas diferentes áreas da empresa e sugerir melhorias estratégicas. Descritiva, pois têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, neste caso a empresa sujeito deste estudo, e o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos metodológicos, este estudo se classifica como pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, estudo de caso e pesquisa participante, não sendo estes para Vergara (2013), tipos de pesquisa mutuamente excludentes.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em diferentes materiais, principalmente livros e artigos, já publicados a respeito do tema, permitindo ao investigador a compreensão de uma gama muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa de campo por sua vez, vai além da bibliográfica, coletando dados junto as pessoas com maior profundidade, estuda-se um único grupo ou comunidade, ressaltando sua estrutura e suas interações sociais. Como cita Gil (2002, p. 53), “Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.”.

O estudo de caso é uma das técnicas de pesquisa de campo utilizada neste estudo. Conforme aponta Gil (2002), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um problema específico, de maneira que permita o conhecer de forma ampla e detalhada. Complementarmente, Vergara (2013), aponta que o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, é limitado a uma ou poucas pessoas, empresas, comunidades, entre outros, podendo ou não ser realizado em campo.

A pesquisa participante também presente neste estudo, é caracterizada pelo envolvimento e identificação do pesquisador no problema sob investigação. Para Vergara (2013), a fronteira pesquisador/pesquisado é tênue nesta situação, pois o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da empresa analisada.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa atacadista de materiais de construção, localizada na cidade de Chapecó - SC. Mesmo diante do aceite dos proprietários, seu nome será suprimido por escolha da autora para preservar a identidade da empresa. Trata-se de uma

empresa familiar fundada em 2006. Ela atua no ramo de atacado e varejo de materiais de construção, principalmente na linha hidráulica, elétrica, pintura e ferragens.

A empresa atende clientes de toda região oeste de Santa Catarina, mas principalmente no município de Chapecó, seu público é formado principalmente por construtoras, lojas de ferragens e materiais de construção, mercados e prestadores de serviços. A escolha da empresa foi feita diante da carência levantada pelos seus proprietários, que perceberam a necessidade de melhorias organizacionais no seu negócio, bem como o acesso facilitado a informações por parte do pesquisador. Os sujeitos que participaram da pesquisa são os dois sócios-proprietários e os colaboradores da empresa, ambos por meio de entrevista semiestruturada.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa são a entrevista semiestruturada e a observação participante. Estas técnicas são as mais apropriadas a situação, pois através da entrevista é possível extrair informações importantes dos proprietários por meio de questões abertas, a observação participante é fundamental para compreender os diferentes aspectos da organização e como se dá a interação entre estes.

Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 178) “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”. As informações coletadas na entrevista têm por objetivo: averiguar fatos, determinar opiniões sobre os fatos, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e motivos conscientes para opiniões, sentimentos e sistemas ou condutas. Nesta pesquisa, a técnica de entrevista semiestruturada foi utilizada seguindo roteiro (Apêndice A e Apêndice B) e ainda, foi realizada a gravação de voz para ser analisada novamente em momento posterior se necessário.

A entrevista semiestruturada ou por pauta, é caracterizada pelo levantamento de informações por meio de um roteiro de questões abertas, as quais permitem maior profundidade nos diversos assuntos levantados, exigindo, porém, do entrevistador, uma maior percepção e compreensão das informações. (VERGARA, 2013).

De acordo com Vergara (2013) na observação participante, o pesquisador está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação observada. É um ator ou espectador interativo. Nesta pesquisa, a técnica de observação é classificada como participante pelo fato de o

pesquisador fazer parte do quadro de funcionários da empresa e estar inserido no ambiente analisado.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Quanto a análise dos dados coletados, nesta pesquisa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977 apud VERGARA, 2012, p. 7), “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.”. A análise de conteúdo desenvolve-se em três fases, a primeira é a pré análise, onde se procede à escolha dos documentos e à preparação do material para análise. A segunda é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. A terceira etapa, por fim, é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Para a observação participante, foi utilizado o diário de bordo de registros, onde todas as observações pertinentes são registradas para análise posterior. Ainda, foram coletados dados oportunos em registros e documentos da organização.

A análise e a interpretação dos dados, foi realizada a luz da fundamentação teórica apresentada neste estudo. O modelo de análise administrativa de Cury (2018), é compreendido como um processo de trabalho dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções para os problemas administrativos, buscando planejar mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, bem como os processos e métodos de trabalho.

O modelo de análise administrativa proposto por Cury (2018) pode ser estruturado da seguinte maneira:

Fase 1 - Diagnóstico situacional:

- a) Levantamento;
- b) Crítica do levantamento.

Fase 2 - Estudo da solução dos problemas:

- c) Planejamento das soluções;
- d) Crítica das soluções.

Fase 3 - Implementação das mudanças:

- e) Implementação;

f) Controle de resultados.

A realização do diagnóstico organizacional, fase 1 do modelo proposto por Cury, foi norteadada neste estudo pelo modelo proposto por Silva (2010), no qual busca-se realizar uma avaliação global da organização a partir da análise das principais áreas funcionais da empresa. Neste estudo as áreas analisadas são as seguintes: administração, administração de materiais; administração financeira; marketing; organização, sistemas e métodos e recursos humanos.

Este modelo de análise administrativa apresentado por Cury (2018), foi utilizado nesta pesquisa somente em suas fases 1 e 2, diagnóstico e estudo de soluções dos problemas. A fase 3, a qual corresponde ao processo permanente da implementação das mudanças e controle dos resultados, fica a critério de aplicação prática da empresa analisada. De forma complementar, auxiliando no desenvolvimento deste estudo foram utilizadas ferramentas de O&M, apresentadas por Cury (2018) entre outros autores, conforme descritas no referencial teórico desta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo visa alcançar o objetivo geral e específicos propostos nesta pesquisa, tendo como base a fundamentação teórica apresentada, assim como as definições da metodologia da pesquisa.

A seguir é caracterizada a empresa a qual é sujeito deste estudo de caso, bem como é exposto o diagnóstico organizacional feito a partir da coleta de dados por meio de entrevistas, observação direta e análise documental. Com base no diagnóstico organizacional são feitas proposições segmentadas por área funcional, visando melhorias no desempenho da empresa.

4.1 A EMPRESA

A empresa objeto deste estudo caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte devido ao seu faturamento. Localizada no município de Chapecó, atua no comércio e distribuição de materiais de construção nos segmentos de hidráulica, elétrica, ferragens e pintura. O mercado de atuação da empresa compreende toda região oeste de Santa Catarina. Embora com a liberação dos proprietários, o nome da empresa será omitido, buscando preservar a identidade da organização.

A sociedade é constituída no regime de capital limitado sendo composta por dois sócios, que são casados. O esposo tem formação no ensino médio e sua esposa tem formação superior em Matemática e Física pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Fundada em 2006, a empresa familiar iniciou as atividades a partir de uma necessidade de vender as mercadorias vindas de outra empresa do mesmo ramo a qual o empresário fazia parte e a sociedade foi desfeita. De acordo com os proprietários, sua ideia inicial era apenas vender as mercadorias para converter em capital, porém, precisaram alugar um espaço para depositar esses produtos e perceberam ali, a possibilidade de investimento abrindo a sua própria empresa.

Inicialmente voltaram-se a busca por fornecedores para aumentar o estoque e ampliar a variedade de produtos. Foram contratados os primeiros funcionários, um motorista e outros dois para trabalhar no estoque, todos faziam parte da família. No início, a esposa se desdobrava

trabalhando como professora, cuidando do financeiro da empresa e da filha, já ele, realizava as vendas, separava os pedidos, emitia as notas fiscais e muitas vezes ainda entregava as mercadorias.

Os primeiros anos segundo os empresários, foram os mais difíceis pelo pouco capital de giro, sua maior preocupação era cumprir com as obrigações trabalhistas, pagar impostos e fornecedores. Outra dificuldade apontada foi a falta de funcionários capacitados para trabalhar com vendas, pois os funcionários que atuavam na empresa não tinham experiência e não conheciam os produtos.

Apesar de não ter nenhum tipo de planejamento prévio e superadas as dificuldades financeiras iniciais, a empresa estabilizou-se e adquiriu a primeira sede própria aproximadamente três anos após a fundação, saindo do aluguel e marcando na história da empresa como um dos principais momentos de crescimento até então.

Mesmo com a aquisição de sua sede própria, com o passar do tempo e a expansão dos negócios o espaço ficou pequeno para atender clientes, o depósito já não suportava mais todo o volume de produtos, não contava com espaço para manobrar caminhões e nem estacionamento suficiente. A organização do local estava insatisfatória e perceberam naquele momento a necessidade de adquirir outro espaço mais amplo.

Em 2015 a empresa contratou os serviços de consultoria e contabilidade de um novo escritório, fato muito importante segundo os empresários pois até então possuíam apenas serviços de contabilidade obrigatórios. Com a consultoria, relataram que aprenderam muito sobre a área financeira e fiscal da empresa, custos e formação do preço de venda. Esse foi um fato que impulsionou a expansão dos negócios e trouxe muito aprendizado aos administradores, a empresa conta com esse serviço de consultoria até os dias atuais e este demonstra-se muito importante para orientar o funcionamento financeiro da empresa.

No ano de 2017 a empresa construiu uma nova sede com espaço de cerca de 1500 m² no qual está situada até os dias atuais. O local é amplo, com dois barracões com espaço para depósito, escritórios e atendimento aos consumidores. Conta com estacionamento para clientes e colaboradores, bem como espaço para carga e descarga de veículos grandes como carretas.

Atualmente a empresa conta com 17 funcionários os quais estão divididos nos cargos de vendedor interno e externo, separador, conferente, motorista, auxiliar de limpeza e auxiliar administrativo. A empresa não tem uma divisão formal por departamentos.

A empresa possui cerca 1.200 clientes ativos. Seu perfil é bem diversificado, mas em sua maioria é composto por construtoras, metalúrgicas, marmorarias, lojistas, eletricitas, encanadores, prestadores de serviços em geral, pintores e consumidores finais. Para os

proprietários, o preço e o bom atendimento são os principais benefícios oferecidos para os clientes da empresa.

Em relação aos concorrentes, de acordo com os proprietários sua principal ameaça são as indústrias e importadoras que distribuem de maneira desleal, produtos diretamente para construtoras e lojistas, e ainda as outras empresas do mesmo ramo que praticam preços muito abaixo do mercado. Na região, existem, pelo menos, outras cinco empresas distribuidoras do mesmo ramo que podem ser consideradas concorrentes diretos.

4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A realização do diagnóstico organizacional foi norteada pelo modelo proposto por Silva (2010), no qual busca-se realizar uma avaliação global da organização a partir da análise das principais áreas funcionais da empresa. Neste estudo as áreas analisadas são as seguintes: administração, administração de materiais; administração financeira; administração de vendas; estrutura organizacional e recursos humanos.

Existem diversos autores na literatura que tratam do tema avaliação organizacional, são muitos os modelos que podem ser utilizados para diagnosticar problemas e crises organizacionais. O modelo aqui escolhido, proposto por Silva (2010), foi selecionado por ser o mais adequado ao porte da organização objeto deste de estudo, contemplando o maior número de áreas a serem analisadas.

Na construção do modelo, Silva (2010) tomou como base fundamental os modelos de diagnóstico dos autores: Berti (2001), Fernandes e Berton (2005), e o Modelo da Fundação Nacional da Qualidade (2009), extraindo desses três os pontos mais importantes e criando seu próprio modelo de diagnóstico de forma a complementar estes e outros modelos já existentes. Não há um modelo que seja melhor que outro, para cada organização e situação há um modelo que melhor se adequa a ela. (SILVA, 2010).

De acordo com Labes (2019), o diagnóstico consiste no levantamento de sintomas das doenças empresariais, sendo as mais comuns: doenças econômicas, financeiras, técnicas, mercadológicas, administrativas e comportamentais.

Os dados utilizados para realização do diagnóstico organizacional, foram coletados através de entrevista semiestruturadas com os administradores e funcionários da empresa, bem como observação direta e análise documental. O objetivo do diagnóstico é detectar pontos de

estrangulamento na estrutura operacional ou disfunções na sua estrutura organizacional. As ferramentas mais comuns para levantamentos de dados são entrevistas, questionários, observação direta e pesquisa em documentos. (CARREIRA, 2009).

O diagnóstico organizacional foi estruturado por áreas funcionais com base no modelo de Silva (2010), sendo apresentado no Quadro 1. Em cada uma das áreas, são analisadas as principais dificuldades e necessidades de mudança apontadas pelos proprietários durante a entrevista e observação direta.

Quadro 1 – Assuntos abordados por área funcional

ÁREA FUNCIONAL	TEMA ABORDADO
ADMINISTRAÇÃO	Estratégias empresariais
	Planejamento empresarial
	Propósitos organizacionais
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	Logística e distribuição
	Organização do estoque e endereçamento
	Previsão de demanda e estoque mínimo
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	Destinação do lucro
	Estabelecimento de critérios para análise de crédito
	Planejamento financeiro
ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	Estratégias
	Posicionamento e segmentação
	Pós-venda
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Controles e comunicação
	Estrutura funcional e divisão do trabalho
	Infraestrutura
	Layout das instalações
RECURSOS HUMANOS	Cargos e salários
	Políticas de incentivo e benefícios
	Treinamento e desenvolvimento

Fonte: Adaptado de SILVA (2010, p. 98).

Conforme o Quadro 1, é apresentado na sequência o diagnóstico por áreas funcionais da empresa abordando os principais assuntos de cada uma delas.

4.2.1 Administração

Na área administrativa, foram identificadas por meio do diagnóstico necessidades de mudanças ou desenvolvimento dos temas: estratégias empresariais, planejamento empresarial e propósitos organizacionais.

De acordo com o levantamento de dados por meio das entrevistas, foi possível observar que a empresa surgiu de maneira imprevista, sem nenhum tipo de planejamento prévio ou definição de estratégias. Apesar da falta de planejamento a empresa reagiu as dificuldades iniciais de maneira positiva, especialmente em relação ao capital de giro construído ao longo dos anos seguintes a fundação.

Conforme Maximiano (2009), o planejamento é peça chave na administração, sendo fundamental para a melhoria do desempenho das organizações. A falta de planejamento e definição de estratégias pode implicar em vários fatores como o desconhecimento da própria empresa e do público-alvo, gastos desnecessários, precificação inadequada, dificuldades na retenção de talentos, entre outros.

Por meio da entrevista foi possível observar que os gestores não possuem a percepção de maneira objetiva e clara dos conceitos estratégicos de pontos fortes e fracos da organização, oportunidades e ameaças do mercado, confundindo os termos em alguns momentos. Isso é comum, pois como citado anteriormente, os gestores não possuem nenhum tipo de formação na área e ainda, nunca realizaram nenhum tipo de estudo na área de gestão.

A empresa não possui propósitos organizacionais definidos, estes por sua vez são responsáveis por direcionar o caminho a ser seguido orientando para a melhor utilização de recursos físicos, intelectuais, financeiros e tecnológicos. Sem a definição destes propósitos, a empresa caminha sem olhar para o futuro e sem definir aonde quer chegar. Sem objetivos definidos a empresa também não sabe quais os caminhos ou meios deve utilizar no presente para ter resultados esperados no futuro.

Atualmente, os empresários consideram que a organização não conta com nenhum tipo de estratégia empresarial, o único tipo de planejamento segundo eles é financeiro, o objetivo da organização é sempre cumprir com as obrigações financeiras com colaboradores, fornecedores e o pagamento de impostos.

Quanto ao planejamento estratégico, os gestores não possuem o hábito de formalizá-lo de maneira escrita, trata-se de um planejamento informal, apenas verbalizado. De acordo com eles, não há uma meta de vendas definida pela organização e repassada aos colaboradores,

apenas há a intenção por parte deles como administradores de igualar ou superar o valor das vendas no mês anterior.

A falta de conhecimento em gestão e as trocas de experiências com outros gestores foram fatores apontados como uma preocupação por partes dos administradores, conforme trecho citado pelo entrevistado 2:

Quadro 2 – Fala de entrevistado 2 sobre conhecimento em gestão

Entrevistado 2: “Sinto muita falta de cursos, estar em contato com pessoas, trocando ideias, acho que seria importante ter contato com equipes da área administrativa para melhorar o que eu faço, porque as vezes quando você não tem conhecimento você não sabe como pode melhorar aquilo, hoje quando eu sinto uma dificuldade eu busco como a informação? Vou ler na internet ou peço para contabilidade, mas essa troca de experiências eu acho muito legal e sinto bastante falta.”.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Observa-se que apesar de não possuir conhecimento na área de administração, os gestores demonstram-se preocupados com o assunto e ainda apontaram que gostariam de buscar capacitação na área por meio de cursos. Segundo eles, não possuem o hábito de realizar capacitações, apenas quando são obrigatórias ou sobre assuntos os quais consideram essenciais.

Ressaltaram ainda que a empresa a qual presta consultoria tem sido fundamental para eles, pois sempre que necessário buscam informações junto a ela e ainda, tem sido uma fonte de aprendizado muito importante, destacam que nos últimos anos agregaram conhecimentos de práticas financeiras e contábeis as quais foram fundamentais para o crescimento e melhor desempenho econômico da empresa.

A falta de capacitação em gestão traz implicações na tomada de decisão. As funções da gestão que são planejamento, organização, liderança e controle, ficam comprometidas pois a administração, por se tratar de um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações, exige habilidades do gestor de agir diante das mais diversas situações de maneira efetiva e ágil, ações essas que são comprometidas quando não se há conhecimento de como ou o que pode ser feito diante de determinado problema. (DAFT, 2017).

4.2.2 Administração de materiais

Por meio da entrevista, dois assuntos foram expostos pelos gestores como dificuldades relacionadas a administração de materiais. A primeira refere-se a previsão de demanda e estoque mínimo e a segunda, diz respeito a armazenagem e endereçamento das mercadorias. Complementarmente, foi observada a necessidade de melhorias no tema logística.

Um dos gestores é responsável pelas compras, segundo ele, é necessário melhorar a comunicação interna ou contar com o apoio de sistema gerencial que informe a previsão de demanda de cada item.

Atualmente as compras são realizadas em diferentes situações, variando conforme o produto ou políticas dos fornecedores. As principais situações que resultam em compras são:

- A demanda é prévia, comunicada pelos funcionários a necessidade de compra de determinado item o qual observou-se que está com estoque baixo;
- A demanda é urgente, quando se percebe que o produto acabou e ainda não foi realizada nova compra;
- O produto ainda não apresentou demanda de compra, possui um nível de estoque adequado, mas o fornecedor exige que aquele produto seja incluso na compra para conseguir adquirir outros produtos da mesma linha, um pacote de compra. O contrário também ocorre, um determinado produto pode estar em falta, mas os demais produtos daquele fornecedor têm estoque adequado, impossibilitando assim a compra deste item isolado em função das políticas daquele fornecedor;
- Promoções dos fornecedores podem acarretar em compras maiores que a demanda devido ao preço ser atraente.

A carência de previsão de demanda é algo que pode ocasionar prejuízos para empresa, considerando que está ficará sem o produto em estoque para atender aos clientes por um determinado período de tempo. Muitas vezes, o cliente acaba cancelando a compra inteira pela falta de um item específico. O cliente acaba optando por realizar a compra de outro fornecedor que possui todos os itens que ele necessita.

A falta de produtos em estoque gera um descontentamento dos colaboradores, especialmente dos vendedores que acabam perdendo vendas em algumas ocasiões por não ter todos os produtos que o cliente solicitou. Já os colaboradores que trabalham no estoque,

indicaram não ter conhecimento de qual é o momento certo em que devem fazer a comunicação de demanda ao setor de compras.

Segundo os empresários, nos últimos meses todos os setores da economia têm passado por uma crise no fornecimento e aumento exorbitante dos preços de produtos fabricados com plástico. Isso se deve à crise de fornecimento de matéria prima as fábricas por parte de petroquímicas, por fatores como variação do dólar, aumento na demanda de plástico e reflexos da pandemia do Covid-19. Produtos cuja matéria prima é ferro também passam por essa alta de preços elevada.

No setor da construção civil, detectaram um aumento nos preços de aproximadamente 120% nos produtos plásticos. De acordo com os empresários, itens da linha hidráulica, como tubos, conexões e acessórios, que são produtos de alta circulação e grande variedade, constituíam um estoque razoável na empresa, isso foi essencial para passar por essa crise sem grande escassez de produtos.

A empresa conta com diversas linhas de produtos, esse é um fator que merece atenção especial. Por muitas vezes, o foco de compra pode ficar apenas nos produtos de maior circulação, esquecendo da demanda dos demais itens que podem ter uma margem de lucro maior. Conforme o proprietário responsável pelas compras, geralmente os produtos de alta circulação possuem uma margem de lucro menor, justamente para chamar a atenção do cliente pelo baixo preço.

Desta forma, destaca-se a importância da análise do estoque mínimo necessário. Cada linha de produto deve ter uma análise própria, a qual leve em consideração o volume médio de vendas e possíveis aumentos anormais na demanda, para assim então, definir quais são os estoques mínimos necessários para que não ocorram faltas de produtos.

A empresa desconhece a análise da curva ABC, umas das ferramentas mais usuais para examinar estoques. Essa ferramenta consiste na verificação em um certo espaço de tempo, geralmente seis meses ou um ano, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens em estoque para que estes possam ser classificados em ordem decrescente de importância. (MARTINS; ALT, 2009).

Em relação a organização do estoque, apontam a necessidade de melhorias na organização das prateleiras e principalmente no endereçamento dos itens. Atualmente a empresa busca distribuir os itens pelas prateleiras de maneira lógica, agrupando produtos semelhantes em corredores próximos.

Em alguns casos os produtos precisam ser guardados em locais diferentes do estoque devido ao grande volume que geram. Normalmente as prateleiras, dispostas no primeiro andar,

contam com quantidades menores, facilitando a localização e separação rápida dos produtos, porém, isso exige que seja feita a reposição de maneira mais constante.

A carência no endereçamento desses produtos, acaba gerando dois problemas principais que são a demora na localização no estoque, o que pode atrasar o trabalho e ainda, funcionários com pouca experiência não conhecem os produtos e também não sabem onde estão localizados no estoque, gerando assim mais uma demora na separação do pedido. Esta foi uma das dificuldades apontadas nas entrevistas com os colaboradores, a falta de endereçamento nos produtos e não saber identificar visualmente as mercadorias nos primeiros meses após a contratação, como fator de atraso no desenvolvimento das atividades.

Outro ponto observado é a logística. A empresa conta com o serviço de entrega própria e gratuita para o município de Chapecó. Na região oeste de Santa Catarina, tem parcerias com diversas transportadoras que realizam as entregas diariamente. Para esses pedidos enviados por transportadora, a empresa fornece frete grátis, porém, não tem uma política definida, o que poderá aumentar os custos.

Observa-se, uma demora muitas vezes no despacho desses pedidos, mesmo após estarem conferidos e prontos, ficando dois ou três dias aguardando o despacho. Os pedidos muitas vezes não são separados e conferidos por ordem de chegada e sim por ordem de urgência do cliente, porém, não há regras que definam esse ordenamento. Esse é um ponto que pode ser melhorado, considerando que os clientes ficarão mais satisfeitos com o atendimento se receberem a sua compra o quanto antes.

4.2.3 Administração financeira

Na área financeira, foram identificadas por meio do diagnóstico necessidades de mudanças em alguns aspectos, quais sejam: destinação do lucro, estabelecimento de critérios para análise de crédito e planejamento financeiro.

Em relação as finanças da empresa, os proprietários consideram que a mesma se encontra em uma situação equilibrada e favorável, devido a diversas atitudes tomadas no passado como a não concessão de crédito a clientes duvidosos, reserva de capital de giro e auxílio da consultoria.

Apesar de ter restrições em relação a vendas a prazo por meio de boleto bancário ou cheque, a empresa não conta com nenhuma regra formal, as decisões de realizar determinada

venda ou não, são sempre tomadas pelos proprietários. Para eles, é importante que sejam criadas regras em relação a esse tipo de venda, como a questão de prazo de pagamento e o limite concedido a cada cliente, dando mais autonomia aos colaboradores, principalmente aos vendedores no momento da negociação com o cliente.

A empresa não aponta grandes necessidades de melhorias nessa área, pois considera estar bem assessorada pelo serviço contábil o qual contratou, informando ter conhecimento pleno de seus custos e a utilização da ferramenta Markup Divisor no cálculo dos preços de venda, a qual leva em consideração todos os custos e a margem líquida desejada.

Os gestores consideram importante, porém, que seja realizada a definição de metas de vendas, bem como a criação de um planejamento financeiro, que seja flexível as receitas e a diferentes cenários, estabelecendo objetivos e ações para o futuro.

A empresa não conta com políticas de destinação dos lucros. A destinação dos lucros tem como objetivo, além de remunerar os sócios pelo capital investido e riscos assumidos, constituir reservas para contingências, expansão ou a cobertura de prejuízos inesperados, mesmo que não obrigatórias nas sociedades limitadas.

Ressalta-se que este estudo não tem como objetivo analisar os resultados e demonstrações financeiras em valores monetários, portanto, estes não serão encontrados nesta pesquisa. O objetivo foi avaliar possíveis melhorias na gestão desta área por meio de ferramentas ou processos administrativos pertinentes ao assunto.

4.2.4 Administração de vendas

Na área de administração de vendas, foram identificadas oportunidades de mudanças ou investimentos nos seguintes temas: estratégias, posicionamento, segmentação e pós-vendas.

Observa-se que a empresa conta com pouca variedade de investimentos na área, apenas utiliza de publicações em redes sociais, catálogos de produtos que são distribuídos aos clientes e algumas promoções para um público específico.

Percebe-se que há uma escassez muito grande de aproveitamento de oportunidades nesta área da organização. Para Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 4) “marketing é uma tecnologia gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas.”. Deste modo, a empresa pode estar perdendo oportunidades de crescimento por não conceder atenção a esta área.

Quando perguntados sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, citaram que as ameaças são os concorrentes, principalmente as fábricas com as quais a concorrência é desleal e outros atacados que vendem com preços muito abaixo do mercado. Como pontos fortes, citaram o atendimento, a disponibilidade de mercadoria imediata e em grandes volumes e a rapidez na entrega.

A empresa não possui estratégias de marketing e nunca realizou pesquisas de mercado para conhecer melhor os clientes e concorrentes. A pesquisa de mercado é fundamental, pois por meio dela é possível se posicionar de maneira estratégica em relação aos clientes. Neste caso, a pesquisa é muito importante pois observou-se que a empresa possui mais de um perfil de consumidor, o que implica em diferentes estratégias de segmentação e posicionamento.

Segundo os empresários, em conversas com clientes acreditam que a empresa tem um bom atendimento, mas deixa a desejar as vezes na questão de preço e prazo, deixando o cliente desconfortável com negativas quanto as condições e formas de pagamento, porém, julgam fundamental a empresa se resguardar financeiramente.

Outra questão observada foi o baixo investimento e alcance de público em promoções e propagandas. A empresa costuma criar promoções apenas para lojistas, sem muita divulgação destas ofertas, deixando de lado os demais segmentos de cliente. Em relação a propaganda, a empresa já realizou no passado divulgações por meio de rádio, mas por não perceber retorno cancelou o investimento.

No marketing digital, a empresa tem um site, mas o mesmo está desatualizado e não oferece interação com o cliente. Os gestores apontaram interesse em reformular o site, trazendo mais ferramentas, funcionalidades e interação. A falta de um site funcional, prejudica a relação com o cliente, não atendendo suas necessidades ou expectativas em relação à esta forma de interação com a empresa.

Percebeu-se em consulta ao site institucional que este apenas apresenta alguns produtos que a empresa comercializa, não traz opções de realizar cadastro, cotações, compras on-line, informações sobre quem é a empresa, ligação com redes sociais ou outras ferramentas que facilitem o contato e atraiam clientes.

Os gestores reconhecem a necessidade da implantação de um serviço de pós-venda. Atualmente buscam apenas resolver os problemas daquele cliente que vem até a empresa com uma reclamação buscando solução. Porém, a falta de uma política nesta área, acaba não atingindo todos os clientes, muitas vezes, insatisfeitos, apenas perdem o vínculo com a empresa, não voltando a comprar mais ou ainda, fazendo uma divulgação ruim sobre a empresa para outros clientes em potencial.

Há um descontentamento por parte dos colaboradores pela ausência de um composto de marketing adequado a cada segmento de cliente, bem como reclamações pela falta de ações de pós-vendas eficiente, sendo os próprios vendedores na maior parte das vezes, os responsáveis por resolver situações diretamente com o cliente.

4.2.5 Estrutura organizacional

No que diz respeito a estrutura organizacional da empresa, foram identificadas necessidades de melhorias nos temas: comunicação, estrutura funcional, divisão do trabalho, infraestrutura e layout das instalações administrativas, de vendas e estoques.

Para os gestores, a empresa tem bastantes dificuldades no que diz respeito ao processo de comunicação organizacional, em várias ocasiões encontram obstáculos para se expressar e fazer se entender. São necessárias melhorias no que se refere a comunicação administrativa, transmitindo dados para todos os setores pertinentes de maneira efetiva e, comunicação interna, com objetivos bem definidos que viabilizem a interação entre a organização e seus colaboradores.

Observou-se em algumas ocasiões, que a falta de comunicação efetiva ocasiona percas de informações importantes, atrasos nos processos, não cumprimento de maneira padrão de algumas atividades e dificuldades na execução do trabalho em equipe. Ressalta-se ainda que a organização não conta com manuais de normas, procedimentos ou instruções escritas. Para os empresários, ter por escrito essas regras de maneira formal, facilitaria no momento de cobrar a execução das tarefas dos colaboradores.

Para os colaboradores, essa informalidade na comunicação, apenas verbal, gera dúvidas não sabendo como proceder em alguns momentos. A falta de conhecimento de como agir em determinada situação pode implicar em atividades executadas de maneira errada, gerando prejuízos financeiros, retrabalho ou atraso anormal nas atividades e no trabalho do grupo.

Quanto a divisão do trabalho e estrutura organizacional, os empresários apontam que a empresa não é dividida em setores, muitos funcionários tem funções inadequadas ou pertinentes a outros cargos, como apresentado na fala do entrevistado 2:

Quadro 3 – Fala do entrevistado 2 sobre a estrutura organizacional

Entrevistado 2: “Se fosse dividida seria mais fácil de administrar, por ter um carácter familiar é difícil realizar mudanças, cobranças e liderar. Desde o início todo mundo fazia de tudo, é importante saber fazer um pouco de
--

tudo por necessidade de remanejar em caso de faltas. O conhecimento limitado, limita o desenvolvimento, quanto mais aprender melhor se desenvolve.”.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

É fundamental que a empresa faça a divisão adequada do trabalho para facilitar na distribuição de tarefas, evitando gargalos ou tempo ocioso. Além disso, a empresa não possui organograma, gráfico organizacional essencial para melhor identificação de todas áreas e da hierarquia da organização. Alguns colaboradores responderam que tem dificuldade em saber a quem se dirigir quando precisam de alguma instrução ou autorização para desempenhar determinada tarefa.

Os gestores sentem que há bastante dificuldade em liderar os colaboradores. Há situações de discordância de quem deve ser subordinado a quem, principalmente entre funcionários com mais tempo de empresa e, homens em relação a funcionárias mulheres, mesmo essas tendo cargos superiores.

A tomada de decisão é centralizada, mas apontaram que gostariam de ter uma pessoa responsável, a qual tivesse autonomia para tomar decisões operacionais, deixando para os gestores as responsabilidades táticas e estratégicas, diminuindo a sua sobrecarga atual de responsabilidades.

Em relação a infraestrutura, os colaboradores demandam por melhorias nos computadores e linhas telefônicas, substituindo peças antigas ou com defeito com foco na agilidade das tarefas. Apontam dificuldades na utilização dos telefones por não possuir uma rede interna de comunicação e nem uma central eletrônica que facilite a transferência de chamadas.

Observou-se que a empresa conta com um mesmo sistema de informática desde sua fundação. São realizadas adequações fiscais por parte da prestadora de serviço somente quando necessárias. Melhorias no sistema ou novas funcionalidades são desenvolvidas somente sob solicitação e compra por parte da empresa. Há escassez quanto a variedade de relatórios gerenciais, treinamento para utilização das funcionalidades do sistema e atendimento ágil em casos de urgência como erros do próprio sistema.

O sistema possui as seguintes funcionalidades: cadastros de pessoas e produtos, emissão de orçamentos, notas eletrônicas e cupons fiscais, lançamento de notas de entrada, financeiro, relatórios gerenciais e financeiros, entre outras. O sistema conta com funcionalidades para gestão de estoques, endereçamento, estoque mínimo e curva ABC, porém, a empresa não os utiliza.

Em relação ao layout das instalações, os proprietários consideram que está adequado, mas sempre há possibilidades de melhoria, principalmente na disposição dos escritórios e no balcão de atendimento aos clientes.

Segundo eles, o atendimento presencial cresceu muito nos últimos anos e com isso o layout do balcão de atendimento, do caixa e dos escritórios foi alterado. Quando foi construído o local, não pensavam que precisariam expandir esses espaços e alguns pontos ficaram com gargalos. Uma boa organização do layout é fundamental, pois a partir dela é possível facilitar o fluxo de pessoas e mercadorias, agilizando as tarefas e evitando possíveis acidentes de trabalho.

4.2.6 Recursos humanos

Na área de recursos humanos, foram observadas necessidades de mudança em relação aos temas: cargos e salários, políticas de incentivo e benefícios e, treinamento e desenvolvimento.

A empresa não possui um plano de cargos e salários, por meio do qual é possível definir a estrutura de cargos e a política salarial, apresentando as possibilidades de crescimento dentro da organização, salários e reajustes de maneira clara.

Em relação as políticas de incentivo, a empresa conta com o pagamento de comissões sobre vendas para os vendedores. O cargo de vendedor interno conta com um salário fixo mais um percentual sobre as vendas, já os vendedores externos, não possuem salário, sua única remuneração são as comissões as quais variam percentualmente de acordo com os descontos concedidos aos clientes. Os funcionários que precisam de transporte para chegar ao trabalho, recebem um auxílio combustível.

Os empresários apontaram que possuem a intenção de fornecer futuramente aos colaboradores um benefício de participação nos lucros, mas, em contrapartida, é necessário estabelecer políticas e metas a serem cumpridas.

Sobre as capacitações, observou-se que a empresa não disponibiliza nenhum tipo de treinamento ou curso para os colaboradores. A única capacitação é por meio de palestras ofertadas por fornecedores, geralmente demonstrações dos seus produtos, mas estas são bem raras.

Os gestores apontam a necessidade deles próprios realizarem cursos na área de administração. Em relação aos colaboradores, sentem a carência de capacitação na área de vendas, a realização de capacitações para inserir funcionários novos na empresa e ainda, trazer novos conhecimentos e desafios aos demais colaboradores, os motivando com novas tarefas dentro de organização.

Quadro 4 – Fala do entrevistado 1 sobre capacitação

Entrevistado 1: “A capacitação é algo que eu me preocupo muito e é algo que devemos incentivar, a valorização pode acontecer não só por meio de um salário maior, mas também pelos desafios impostos na busca por mais conhecimento, no desafio de cumprir novas funções e tarefas na empresa, você vai ter que ultrapassar aquele conhecimento que você já tinha e dar um passo adiante”

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A falta de treinamentos logo após a contratação também foi levantada pelos funcionários como uma dificuldade, de acordo com alguns, as primeiras semanas foram complicadas pois não compreendiam exatamente como deveriam desenvolver suas atividades e quais as políticas da empresa, descrevem essa fase como “aprender fazendo”.

Atualmente, quando um funcionário é contratado e inicia as atividades, outro colaborador com mais experiência é designado para lhe apresentar suas tarefas, o funcionamento da empresa e os produtos.

4.2.7 Síntese do diagnóstico

Os gestores acreditam que mudanças são necessárias e irão qualificar e profissionalizar os colaboradores e a empresa. Segundo eles, muitas coisas já foram melhoradas desde o início da empresa até o momento atual, mas ainda há bastante oportunidades de melhoria.

Diante do exposto, na sequência, o Quadro 5 apresenta uma síntese do diagnóstico da situação atual em cada uma das áreas funcionais da empresa.

Quadro 5 – Síntese do diagnóstico organizacional

ÁREA FUNCIONAL	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA
ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de estratégias e planejamento formal; • Gestores não possuem formação superior na área e tem poucos cursos de capacitação; • Propósitos organizacionais não estão definidos.

ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Não utiliza sistema de informática ou ferramenta de análise de estoque mínimo e previsão de demanda; • Falta de padronização na organização do estoque; • Não tem endereçamento de estoque; • Há atrasos no despacho de pedidos; • Não dispõe de regras específicas que condicionem a opção de frete grátis aos clientes.
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui políticas de destinação do lucro; • Não tem critérios formais para análise de crédito; • Não há planejamento financeiro formal.
ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	<ul style="list-style-type: none"> • Não realiza pesquisas de mercado e não conhece em profundidade os clientes; • Estratégias de vendas escassas; • Posicionamento de mercado e segmentação não definidos; • Ações de pós-vendas não definidas; • Site institucional pouco funcional.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de ferramentas e formalidade na comunicação; • Divisão do trabalho inapropriada e informal; • Não possui organograma; • Computadores e linhas telefônicas inapropriados; • Layout das instalações inadequado em alguns pontos.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui plano de cargos e salários; • Políticas de incentivo e benefícios não abrangem a todos; • Não fornece treinamentos ou capacitações aos colaboradores;

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 5 apresenta de maneira sintética os principais pontos do diagnóstico organizacional sobre a situação atual da empresa. Partindo do diagnóstico, são feitas na sequência, proposições para empresa.

4.3 PROPOSIÇÕES PARA EMPRESA

Esta seção tem por objetivo apresentar proposições de melhorias na gestão e organização geral da empresa, segmentadas pelas áreas funcionais. Ressalta-se que as sugestões de ferramentas, instrumentos ou práticas organizacionais sugeridas foram condicionadas ao porte da organização, características específicas de uma empresa de pequeno porte e ao nível de aprofundamento da pesquisa.

As propostas contidas neste estudo podem ser aplicadas em diferentes momentos e com diferentes níveis de complexidade. Algumas proposições são mais simples e podem ser aplicadas no curto prazo sem grandes dificuldades, outras exigirão da empresa um trabalho de pesquisa, desenvolvimento de conhecimentos e criação de uma cultura favorável a mudança.

4.3.1 Administração

De acordo com o diagnóstico organizacional realizado, identificou-se que, por ter iniciado suas atividades de maneira repentina e os gestores não possuem conhecimentos prévios em gestão, não se elaborou um planejamento empresarial, definiu-se estratégias ou propósitos organizacionais. Atualmente, a empresa continua não adotando tais medidas, pois desconhece a maneira de aplicar essas ações bem como seus benefícios.

A elaboração de um planejamento empresarial é uma sugestão para empresa, com o objetivo de definir um futuro desejado para organização e quais ações e meios são mais eficazes para alcançá-lo. O planejamento eficiente deve englobar as cinco dimensões principais da empresa de acordo com Oliveira (2007):

- Áreas funcionais: correlacionado as funções desempenhadas pela empresa. Administração, finanças, vendas, estrutura organizacional, materiais e recursos humanos;
- Elementos do planejamento: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos;
- Tempo: tempo de execução ou duração do plano. Curto, médio ou longo prazo;
- Unidades organizacionais: representa em qual unidade ou nível organizacional o planejamento é elaborado. Corporativo, unidade estratégica de negócios, grupos funcionais ou departamentos;
- Características do planejamento: complexidade, qualidade, formalidade, nível estratégico, tático ou operacional.

Considerando que o processo de planejamento está estreitamente ligado ao processo de aprendizagem organizacional, sugere-se que a empresa inicie criando um planejamento a curto prazo, objetivando ações mais simples. Em seguida, compreendida a lógica e a importância do planejamento, desenvolva planos no médio e longo prazo, possuindo maior percepção das técnicas de desenvolvimento, acompanhamento e análise de resultados.

A definição de uma estratégia genérica é outra sugestão. Considerando que, os gestores apontaram que o principal ponto forte dos concorrentes são os preços baixos, pressupõe-se que estes adotam a estratégia de liderança em custos. Deste modo, buscando se defender da concorrência, sugere-se a adoção da estratégia de enfoque em diferenciação.

A diferenciação focalizada, de acordo com Barney e Hesterly (2007), busca gerar vantagem competitiva, aumentando o valor percebido dos seus produtos e serviços em relação ao valor percebido dos produtos dos concorrentes. Atendimento com qualidade, agilidade na entrega, diferentes maneiras de realizar a venda, suporte pós-venda e mix de produtos são pontos que podem agregar valor ao produto quando o enfoque é a diferenciação.

Considera-se que a empresa possui condições de atender a esses pontos e gerar vantagem competitiva, alguns já são pontos fortes da empresa, outros tem plenas condições de serem desenvolvidos ou fortalecidos, aumentando assim o valor percebido de seus produtos pelos clientes.

A definição de propósitos organizacionais tem por objetivo orientar a empresa no processo de definição de estratégias e planejamentos. A missão deve ser o propósito de longo prazo, os objetivos são alvos específicos e mensuráveis, servem como parâmetro para avaliar até onde a organização está alcançando a missão. A visão é como a organização se vê no futuro e os valores norteiam os passos, dando forma ao caráter assumido pela organização. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Em conjunto com os gestores, foram construídos os seguintes propósitos para organização:

Missão: Oferecer soluções com qualidade, preço justo e agilidade para construções e reformas, buscando o crescimento do negócio e dos colaboradores.

Visão: Ser referência em soluções no mercado de materiais de construção.

Valores: Comprometimento, resiliência, credibilidade, integridade, ética, profissionalismo e valorização das pessoas.

A definição dos propósitos organizacionais é feita usualmente a nível estratégico, mas nada impede, porém, que a empresa o transforme em um processo dinâmico e participativo, contando com a colaboração dos funcionários, os envolvendo no processo e conseqüentemente, os motivando na busca por estes objetivos futuros.

Conforme identificado na fase de diagnóstico, houve a manifestação sobre a necessidade da capacitação dos gestores, sugere-se que estes busquem realizar cursos na área de gestão e liderança de equipes. Ampliar o conhecimento de novas práticas de gestão poderá lhes auxiliar em muitos momentos na tomada de decisão e no desenvolvimento de uma visão sistêmica da organização. A participação em palestras e atividades práticas com outros gestores, como *brainstorming*, despertam a criatividade, trazem ideais, motivação e atualidades do mercado e da área de gestão.

Quadro 6 – Proposições para área de administração

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Planejamento empresarial	Elaborar um planejamento empresarial formal de acordo com a realidade da organização.	<p>O primeiro planejamento formal pode ser simples e a curto prazo, com objetivo de despertar a aprendizagem organizacional;</p> <p>O planejamento a médio e longo prazo preferencialmente deve englobar as principais dimensões da empresa: área funcional, elementos do planejamento, tempo, características e unidades organizacionais.</p>
Estratégias	Sugestão de estratégia genérica para empresa: enfoque em diferenciação.	<p>Investir e focar os esforços em atendimento com qualidade, agilidade na entrega, diferentes maneiras de realizar a venda, suporte pós-venda e mix de produtos;</p> <p>Desenvolver essa estratégia amplamente junto com a área de vendas e marketing.</p>
Propósitos organizacionais	Definição propósitos organizacionais em conjunto com os gestores.	<p>Estabelecidos: visão, missão e valores claros, diretos e de fácil compreensão;</p> <p>Estabelecer objetivos e metas;</p> <p>Pode contar com a participação dos colaboradores para ser um processo dinâmico que os envolva e os comprometa na execução.</p>
Capacitação dos gestores	<p>Realizar cursos de gestão e liderança;</p> <p>Participar de palestras e atividades práticas.</p>	<p>Buscar capacitação por meio de cursos de gestão e liderança de equipes;</p> <p>Participar de palestras e atividades de desenvolvimento de ideias como <i>brainstorming</i>, desenvolvimento de líderes e eventos voltados ao ramo da construção civil.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A elaboração de um planejamento empresarial e a definição de estratégias é fundamental diante do mercado cada dia mais competitivo. A definição de propósitos organizacionais é essencial para guiar as decisões estratégicas e, a realização de capacitações, trará aos gestores uma visão sistêmica e inúmeros benefícios a todas as áreas da organização.

4.3.2 Administração de materiais

Por meio do diagnóstico organizacional na área de administração de materiais, foram elencadas necessidades de melhoria no processo de logística e distribuição, organização geral do estoque, endereçamento, previsão de demanda e estoque mínimo.

No que diz respeito a distribuição das mercadorias, para condicionar o frete grátis aos clientes, se faz necessário a criação de regras a respeito dos valores de pedido mínimo e condições de pagamento, considerando ainda, que alguns produtos de grande volume geram altos custos de transporte, o que acaba tornando muitas vezes a venda inviável.

A seguir, são sugeridas possíveis regras para viabilizar o frete grátis aos clientes:

- Valor mínimo da compra: R\$ 300,00. Não atingindo este valor, o frete será por conta do cliente;
- Desconto máximo concedido ao cliente: 10%. Para descontos acima de 10%, o frete será por conta do cliente;
- Prazo de pagamento: no máximo 30 dias via boleto bancário. Caso o cliente necessite de um prazo maior, o frete deverá ser por sua conta;
- Cubagem: qualquer mercadoria que exceder o volume de 1 m³ (um metro cúbico), o peso de 100 kg (cem quilogramas) ou o comprimento de 3 metros, terá frete por conta do cliente.

Ressalta-se, porém, que o objetivo deste estudo não engloba a análise dos custos da empresa, portanto, os valores aqui propostos são exemplos apenas e devem ser analisados de forma mais profunda pela empresa.

Ainda sobre a distribuição dos produtos, outro ponto observado foi o atraso em alguns momentos no despacho dos pedidos. A empresa deve buscar diminuir o *lead time*, ou seja, o tempo do processo desde a realização do pedido até a entrega da mercadoria ao cliente. Deve-se buscar reduzir ou eliminar esperas evitáveis, ficando apenas com as inevitáveis.

A atuação dos colaboradores se faz fundamental neste processo, buscando agilidade por meio de comunicação e trabalho em equipe rápido e harmônico. O ciclo inicia pelo vendedor o qual deverá transmitir o pedido via internet o mais rápido possível, a separação e conferência devem ter ritmo e ordenação adequados e, a emissão da nota fiscal e a entrega devem ser feitas o mais rápido possível. Deve-se buscar ao máximo evitar atrasos e pausas nesse ciclo, tendo em vista que o trabalho de cada colaborador tem influência final no *lead time*.

A importância da manutenção de estoques nas organizações é dada em razão do melhor fornecimento de produtos aos clientes, economia de escala, proteção contra mudanças de preço, incertezas na demanda, tempo de entrega e outras contingências como greves e catástrofes naturais. Os níveis de estoque merecem atenção especial, seus extremos causam prejuízos, tanto a falta como o excesso de mercadoria parada em estoque devem ser evitados. (MARTINS; ALT, 2009).

No que se refere a organização do estoque e endereçamento dos produtos, existem diferentes formas de se fazer a identificação das mercadorias, de maneira que facilite a agilize a localização de produtos no estoque. Considera-se como sugestão mais adequada neste caso, o sistema de localização fixo, sendo estipulada uma área permanente dentro do depósito para cada grupo ou família de itens. Neste sentido, a forma mais adequada será a empresa definir fisicamente os locais de estoque e armazenagem de produtos. Para tanto ela poderá utilizar os recursos existentes no sistema informatizado atual e efetuar o cadastramento de acordo com os parâmetros do sistema. Soma-se a esta sugestão, que quando da reformulação ao sistema existente, que ocorra um minucioso treinamento de todos os colaboradores envolvidos.

Uma nova codificação de materiais pode facilmente ser adaptada pela empresa conforme suas necessidades. Para auxiliar na identificação destes produtos codificados, a empresa pode utilizar de aparelhos leitores de códigos e etiquetas adesivas. A empresa tem plenas condições de implantar essa sugestão considerando que, o seu sistema de informática fornece esta opção de cadastro de endereços de estoque, o que atualmente não é utilizado.

A empresa não possui um funcionário responsável especificamente pelo estoque, atualmente cada colaborador do setor é responsável pela organização de uma área específica. A sugestão é que tenha alguém para fazer esse trabalho em tempo integral, sempre prezando pela organização, endereçamento correto e auxílio no processo de comunicação de demanda.

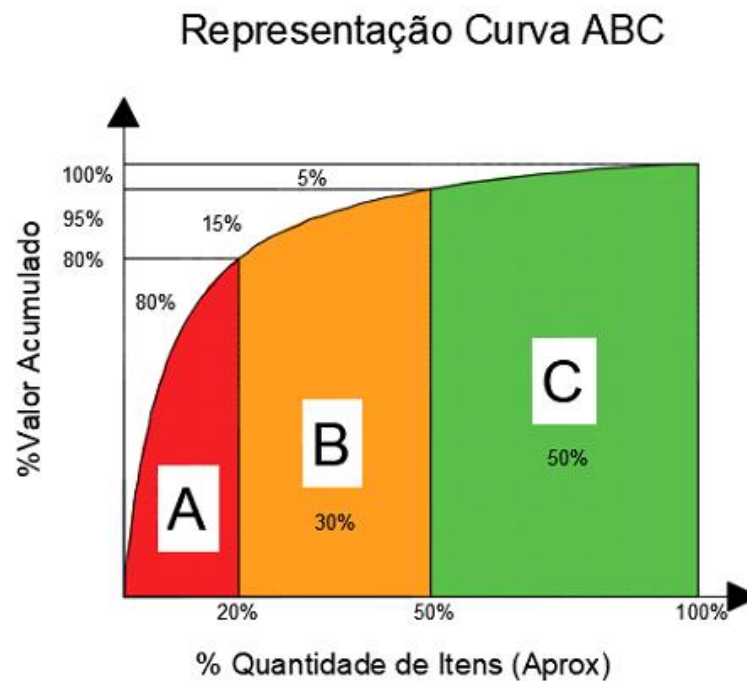
O sequenciamento para saída de estoque na empresa é misto, o método Primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS), deve ser utilizado para produtos os quais têm um curto prazo de validade e são perecíveis, como tintas, impermeabilizantes e colas. O método Último que entra, primeiro que sai (UEPS), pode ser utilizado em produtos difíceis de movimentar como tubos e louças sanitárias, porém, a empresa deve buscar sempre, priorizar o método PEPS. (MARTINS; ALT, 2009).

Considera-se no geral que a empresa tem métricas de compras adequadas. Possui contato e bom relacionamento com diversos fornecedores, faz cotações em busca do menor preço e conta com registros de compras anteriores por meio do sistema eletrônico. No entanto, a empresa não tem parâmetros quanto a previsão de demanda e estoque mínimo.

Sugere-se a empresa a utilização da análise ABC, uma das formas mais usuais de examinar estoques. Trata-se de uma ferramenta gerencial que permite identificar quais itens justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua importância relativa.

Segundo Martins e Alt (2009), uma classificação ABC de itens de estoque tipicamente apresenta uma configuração na qual 20% dos itens são considerados A, sendo que estes respondem por 65% do valor de demanda em determinado período. Os itens B representam 30% do total do número de itens e 25% do valor de demanda. O restante, cerca de 50% dos itens e 10% do valor demanda serão considerados de classe C. A porcentagem de cada classe não é uma regra, apenas um padrão sugerido. A representação gráfica da curva ABC, é feita por meio da Figura 6.

Figura 6 – Curva ABC



Fonte: Google Imagens (2021).

A curva ABC fornece a empresa informações acerca da demanda de produtos em determinado período, permitindo que cada classe de produtos seja tratada de uma maneira diferenciada. Analisando a curva ABC de demanda, a empresa conseguirá identificar qual é o consumo médio de cada produto em determinado período e assim, definir o estoque mínimo necessário. Por meio da análise, é possível conhecer e então dar atenção especial aos produtos mais importantes, deixando em segundo plano, aqueles que representam menor demanda.

A empresa conta com a ferramenta de análise ABC em seu sistema de informática, porém, não o utiliza em função de não ter implantado a gestão de estoques no sistema existente.

Sugere-se aos gestores que busquem as informações necessárias e treinamentos para empregar essa ferramenta no dia a dia da empresa, tendo em vista sua grande relevância na obtenção de dados.

Encontrado o volume de demanda em determinado período de tempo, a empresa poderá definir o estoque mínimo necessário de cada produto. O sistema de informática também conta com a opção de cadastro de estoque mínimo para todos os produtos. Desta forma, a empresa poderá obter relatórios de estoque a qualquer momento, informando a demanda de todos produtos, resolvendo assim, os problemas atuais de falha de comunicação em relação as compras.

Quadro 7 – Proposições para a administração de materiais

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Logística e distribuição	Definição de regras condicionantes a oferta de frete grátis; Diminuição do <i>lead time</i> .	A empresa deve adotar regras com base em seus custos condicionando a oferta de frete grátis, evitando prejuízos com vendas que saiam de determinado padrão; Deve buscar melhorar desempenho do trabalho em equipe, diminuindo o máximo possível tempo do ciclo de pedido.
Organização de estoques e endereçamento	Utilizar método para codificação e endereçamento dos produtos; Estabelecer um sequenciamento para saída de estoque; Ter um colaborador responsável exclusivamente pelo estoque.	O sistema fixo de localização em estoque é mais adequado, pois evita retrabalhos com trocas de localização física e códigos de endereçamento; A codificação de produtos pode ser feita por um sistema alfanumérico simples, ou, pelo código de barras; O endereçamento de estoque pode ser feito via sistema, informatizando as informações; A alocação de um colaborador exclusivo para o setor, implica em maior organização.
Previsão de demanda e estoque mínimo	Utilizar a Análise ABC; Utilizar do sistema de informática para cadastrar mais informações acerca de cada produto e obter relatórios gerenciais.	A utilização da Curva ABC, permitirá a empresa conhecer com maior precisão a demanda de cada classe de produto; A partir da demanda média, é possível estabelecer o estoque mínimo de cada produto; O sistema da empresa fornece a análise ABC, cadastro de estoque mínimo e relatórios gerenciais, porém, precisa ser alimentado com os dados necessários.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A administração de materiais com foco na organização de estoques, endereçamento de itens e o estabelecimento de demanda e estoque mínimo, proporcionará a organização maior controle sobre o estoque e necessidades de compra. Desta forma, a empresa poderá equilibrar de maneira mais precisa os fluxos de compra, de caixa e os volumes de estoque.

4.3.3 Administração financeira

Na área financeira da empresa, os proprietários consideram que a mesma se encontra em uma situação equilibrada. Para otimizar ainda mais os resultados, sugere-se a formalização de um planejamento financeiro, estabelecimento de regras para destinação de lucros e a definição de critérios para análise de crédito de clientes.

Os gestores consideram que o único planejamento financeiro da empresa é cumprir com as obrigações legais e com fornecedores. Para auxiliar a empresa, por meio do planejamento financeiro formal, deve-se buscar levantar a situação atual da empresa, definir metas, criar um plano de ação e orçamento para o período e ainda, prever cenários alternativos.

A importância do planejamento está relacionada a previsão e prevenção de cenários indesejados ou possibilidades de investimento e crescimento da empresa. O planejamento deve ser baseado em análises dos índices financeiros, por meio de demonstrações contábeis, como balanços financeiros, demonstrativos de resultados e fluxos de caixa. (OLIVEIRA, 2007).

Para tomada de decisão e prática de ações com base no plano financeiro, a empresa deve ser vista de maneira sistêmica pelos gestores, pensando sempre na organização como um todo, correlacionando os impactos dessas ações nos diferentes setores da organização.

A participação dos sócios nos lucros ou prejuízos da empresa, é legalmente prevista no contrato social, regido pelo Código Civil Brasileiro Lei N° 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que prevê a sua destinação proporcional ao número de quotas societárias. Porém, pode ser estabelecido em comum acordo entre os sócios, destinação diferente a esta, prevendo distribuições não proporcionais as quotas ou ainda, a constituição de reservas de capital.

A destinação dos lucros deve ser prevista no planejamento financeiro da empresa. Sugere-se aos gestores que se baseiem nos demonstrativos contábeis e financeiros de períodos anteriores e definam porcentagens para criação de reservas de capital de giro, para contingências em caso de necessidades. Ainda, devem prever um percentual para re aplicar na

empresa, podendo ser utilizado para investimentos em melhorias na estrutura, aquisição de estoques, capacitações, entre outros.

As reservas de capital garantem a empresa autonomia e segurança diante de crises financeiras e outros acontecimentos inesperados, evitando a necessidade de aquisição de empréstimos ou financiamentos e evitando custos com pagamento de juros, ou ainda, subscrição de mais patrimônio líquido pelos sócios. Constituídas as devidas reservas de capital, sugere-se que o restante do lucro seja dividido igualmente entre os sócios, considerando que ambos contribuem igualmente para o desenvolvimento da empresa.

Outra proposição para empresa diz respeito ao estabelecimento de critérios para análise de crédito. Segundo os empresários, os critérios atuais são pouco formais e emocionais, muitas vendas são negadas quando o pagamento é duvidoso, apesar disso, considera-se que a empresa tem um índice baixo de prejuízos neste setor.

São vários os critérios que podem ser adotados para formalização destas regras e diminuição de inadimplência. A sugestão é que sejam levados em conta no momento de decisão as seguintes informações sobre o cliente:

- Endividamento;
- Faturamento;
- Histórico de compras;
- Quadro societário;
- Restrições.

Orienta-se que a empresa busque padronizar para todos os clientes esse procedimento. Consultando indicadores como Score de crédito e propensão de pagamentos, índices de endividamento e possíveis negativas ou restrições.

Pode-se solicitar aos clientes informações sobre seu faturamento, patrimônio da empresa e quadro societário, por meio do contrato social da mesma, principalmente quando se trata de uma empresa aberta a pouco tempo. Pode-se buscar informações financeiras por meio de outros fornecedores a respeito de suas transações, a chamada referência comercial, porém, esta não é uma informação precisa e muitas empresas não as fornecem pelo sigilo de dados.

A empresa deve analisar o histórico financeiro do cliente solicitante, verificando as transações anteriores e se os prazos de pagamento foram cumpridos. Limites de crédito também devem ser estipulados, podendo ser progressivos de acordo com os pagamentos pontuais, ou regressivos mediante a atrasos. Neste sentido, sugere-se identificar claramente os diferentes

perfis atuais de clientes, de forma a adequar os critérios aqui apresentados, para cada perfil definido.

Quadro 8 – Proposições para a administração financeira

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Planejamento financeiro	Elaborar um planejamento financeiro formal.	<p>O planejamento financeiro formal, deve buscar levantar a situação atual da empresa, definir metas, criar um plano de ação, orçamento para o período e prever cenários alternativos;</p> <p>Deve basear-se em demonstrações financeiras e contábeis e ter uma visão sistêmica da organização;</p> <p>A empresa pode fazer uma revisão de seus investimentos para melhorar se possível os índices de retorno e lucratividade.</p>
Destinação do lucro	Estabelecer critérios para criação de reservas de capital e destinação do lucro.	<p>Criar reservas de capital que visem prevenir a empresa financeiramente diante de situações inesperadas, evitando empréstimos, financiamentos ou subscrição de capital pelos sócios;</p> <p>Estabelecer reservas para capital de giro e reinvestimento na empresa, objetivando melhorias necessários ou oportunidades de crescimento.</p>
Estabelecimento de critérios para análise de crédito	Criar regras formais e padronizadas quanto a concessão de crédito.	Estabelecer regras para diminuir a inadimplência, considerando os critérios de: endividamento, faturamento, histórico, quadro societário e restrições.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O planejamento financeiro da organização se faz fundamental visando a gestão de riscos, estabelecendo um orçamento que preveja cenários alternativos e crises financeiras. A destinação do lucro deve estar presente no planejamento financeiro, prevendo a criação de reservas e evitando a aquisição de empréstimos ou financiamentos em situações inesperadas.

4.3.4 Administração de vendas

Na área de administração de vendas, foram elencadas possibilidades de melhorias relacionadas as estratégias da empresa, posicionamento, segmentação de mercado e políticas pós-vendas.

A empresa demonstra uma possibilidade de melhorias muito ampla em relação a área de marketing. Ressalta-se que as proposições feitas para esse tema, são expostas de maneira despreziosa, considerando que, para realização de sugestões mais assertivas, seria necessária a realização de uma pesquisa de marketing, a qual não é o foco deste estudo.

Sugere-se a empresa a elaboração de um planejamento de marketing e uma pesquisa de mercado, com o objetivo de definir suas estratégias, conhecendo melhor os seus clientes e o mercado. O plano de marketing, segundo explicam, Rocha, Ferreira e Silva (2012), deve iniciar por um planejamento estratégico da organização, conhecendo o ambiente interno e externo, pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças, ações de concorrentes e os seus segmentos de clientes.

Após obter todas essas informações, a empresa terá propriedade para definir suas estratégias de posicionamento, segmentação, composto de marketing, entre outras ações necessárias para impulsionar ainda mais o negócio.

Atualmente a empresa investe em poucas e isoladas ações do composto de marketing 4P's. Essa é uma estratégia que pode ser amplamente aplicada na empresa, desenvolvendo ações voltadas ao produto, preço, praça e promoção, desenvolvendo diferentes estratégias para o seu marketing, segundo os seus segmentos de cliente.

Segmentação de mercado e posicionamento são outras duas decisões de marketing muito importantes para definição de estratégias na empresa. Segmentação, é a divisão do público em grupos com necessidades ou interesses de compra semelhantes, identificando um padrão de consumo. Posicionamento, é a definição de um posicionamento da empresa e seus produtos perante o cliente, buscando criar uma imagem diferenciada da organização em relação aos concorrentes, gerando vantagem competitiva. (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

Salienta-se que a criação de um composto de marketing e estratégias de posicionamento e segmentação de mercado, sem a prévia pesquisa e conhecimento do mercado, podem trazer prejuízos para empresa com investimentos de tempo e dinheiro desfocados do segmento de cliente-alvo. Com ações desfocadas, a empresa pode estar perdendo na prospecção de novos clientes e ainda, na retenção dos antigos.

O marketing digital é outro ponto que merece atenção especial da empresa considerando sua difusão atual. Conforme Rocha, Ferreira e Silva (2012, p. 453), o marketing digital é fundamental pois “todos os elementos do marketing on-line giram em torno do website da empresa. É necessário desenvolver um site que se integre a outros esforços de marketing on-line e off-line, servindo como base para todas as atividades on-line da empresa.”.

Em consulta ao site da organização, identificou-se que o mesmo se encontra desatualizado, não conta com funcionalidades como a solicitação de orçamentos, compras online, informações institucionais, canal para contato direto com a empresa, catálogo de produtos, ofertas, cadastros de cliente, entre outras funções, que poderiam atrair clientes e auxiliar a empresa com as vendas e coleta de dados.

Basicamente o site apresenta uma página inicial, com alguns produtos em destaque. Menus na parte superior direcionam o cliente para os diferentes segmentos de produto: hidráulica, pesca, ferragens, elétrica e pintura. Muitos produtos não estão cadastrados no site, principalmente produtos mais novos. Na aba contato, há informações de endereço, e-mail e telefones, mas são pouco chamativas e escritas com letras pequenas.

Sugere-se a empresa a construção de um novo site que priorize usabilidade, design, conteúdos relevantes para seu público e que seja preparado para ferramentas de *Search Engine Optimization* (SEO). Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012), esse é um conjunto de técnicas de otimização para sites, geralmente usa palavras-chave, que visam alcançar um bom ranqueamento orgânico de tráfego, ou seja, utilização de métodos que busquem colocar o site entre os primeiros a serem exibidos nas pesquisas na internet por oferecer melhores respostas a pesquisa feita. Ao incrementar o site, a empresa deverá nomear um administrador para a função de manutenção e atualizações de informações, pois sem esta, de nada adianta a sua implementação.

A empresa deve utilizar as redes sociais com maior assiduidade para comunicar-se com seus clientes. Deve investir em ações de busca interação e forneçam informações úteis ao cliente, como dicas de utilização dos produtos e tendências da área de construção civil. Este é um dos principais canais de contato do cliente com a empresa, seu objetivo deve ser voltado a construção de uma imagem positiva para o cliente, sendo lembrado por ele no momento da compra.

Assim como a atenção dada a prospecção de novos clientes é importante, a empresa deve ter atenção especial também com a fidelização dos clientes antigos. Conhecer o cliente e os hábitos de compra é importante para desenvolver ações que busquem a fidelização. A falta

de acompanhamento pós-venda é uma dificuldade encontrada na empresa, que pode atrapalhar a continuidade de relacionamento com clientes.

Problemas com compras não solucionados podem trazer uma imagem negativa para empresa, não só para aquele cliente que não teve o problema resolvido, mas também, para outros clientes em potencial, repelidos pelo marketing boca a boca proporcionado por uma experiência de compra negativa.

Por meio do relacionamento pós-venda saudável, cria-se um vínculo com o cliente, oportunizando negociações futuras, tanto para o atual quanto para novos clientes a partir de uma imagem de experiência de compra positiva que é disseminada. Algumas das mais importantes ações pós-venda que podem ser adotadas são:

- Agilidade no tempo de resposta;
- Colaboradores capacitados e com autonomia para solucionar problemas;
- Comunicação por meio de diferentes canais, investindo em tecnologia e ferramentas diversas;
- Buscar o feedback do cliente para identificar falhas em relação a entrega, ao atendimento e o produto em si;
- Demonstrar interesse e empatia em satisfazer o cliente solucionando seus problemas;
- Fornecer programas de benefícios, como ofertas exclusivas;
- Periodizar o contato, evitando tanto o excesso como a falta dele.

A administração de vendas na empresa, é uma área com um potencial de melhoria bem amplo, tanto na prospecção de novos clientes, quanto na retenção de antigos. Para isso, a empresa pode buscar assessoria profissional externa, ou criar um setor responsável pelo assunto dentro da própria empresa, contratando um profissional com experiência e conhecimento na área.

Quadro 9 – Proposições para a administração de vendas

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Estratégias	Realizar pesquisas de mercado; Desenvolver um plano estratégico; Criar a partir da pesquisa de mercado e do planejamento estratégico, um plano marketing;	A pesquisa de mercado tem por objetivo captar dados estratégicos que devem ser base para definição do plano de marketing; <i>Benchmarking</i> é uma opção interessante para conhecer as ações da concorrência; Para a análise do ambiente externo podem-se usar as ferramentas: Análise SWOT, Análise Estrutural da Indústria, Análise de Grupos Estratégicos. Para análise interna, podem ser

	<p>Buscar o registro da marca empresa junto ao órgão competente;</p> <p>Investir esforços no marketing digital.</p>	<p>usados a análise de Cadeia de Valor e a Análise VRIO. (BARNEY; HESTERLY, 2007);</p> <p>Criar um plano de marketing estruturado a partir dos dados coletados com a pesquisa de mercado;</p> <p>Definir estratégias de posicionamento da marca e segmentação de mercado;</p> <p>Definir o composto de marketing, estratégias de preço, praça, promoção e propaganda de acordo com os diferentes segmentos de cliente;</p> <p>Realizar o registro da marca da empresa junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI;</p> <p>Construir um site novo com mais usabilidade, melhor design e apto para ferramentas de SEO;</p> <p>Utilizar as redes sociais com maior assiduidade, entregando aos clientes conteúdos atraentes a seu interesse.</p>
Pós-venda	<p>Criar políticas e hábitos de realizar ações pós-vendas.</p>	<p>Praticar ações pós-venda buscando fidelizar clientes, por meio de ferramentas de comunicação, agilidade, colaboradores capacitados, oferta de benefícios e periodização de contato adequada;</p> <p>Designar um colaborador específico para essa função, com autonomia para solucionar problemas de maneira eficiente.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A realização de pesquisas de marketing e a definição de estratégias são fundamentais para a empresa no mercado concorrido em que está inserida. Como a empresa possui diferentes segmentos de clientes, deverá estabelecer estratégias focadas para cada segmento, além da prospecção de clientes, a empresa deve investir em ações pós-venda, para manutenção de clientes antigos.

4.3.5 Estrutura organizacional

Em relação a estrutura organizacional da empresa, são apontadas oportunidades de melhorias nos processos de comunicação, divisão do trabalho, estrutura funcional, infraestrutura e layout das instalações.

Observou-se que o processo de comunicação é basicamente verbal, sempre realizado por meio de conversas informais. Sugere-se a empresa a prática de reuniões periódicas, que envolvam todos os colaboradores ou setores relacionados ao assunto. A reunião deve ser

planejada pelos gestores e os assuntos devem ser elencados previamente de maneira a estruturar o andamento da discussão.

As reuniões podem ter diferentes finalidades como transmitir informações, orientar sobre normas e procedimentos, dar feedback a respeito do trabalho da equipe, receber sugestões dos colaboradores sobre determinada pauta, entre outros assuntos que a empresa considerar necessários. Assuntos que não são pertinentes ao grupo todo, devem ser tratados em conversas a parte, o foco da reunião deve estar na equipe, setor específico ou na empresa em geral.

Para obter resultados positivos por meio de uma reunião, é necessário ater-se a questões como o tempo, não deve ser muito longa e também não muito curta, é necessário reservar um tempo adequado para que todos possam se expressar. Fazer uma ata simples e objetiva e divulgá-la posteriormente a todos os participantes como forma de retomar tudo que foi dito ou definido é outra opção para ter bons resultados.

A empresa pode realizar reuniões com todos os colaboradores para comunicar a respeito das normas da empresa e dar feedback sobre o trabalho em equipe. De outro modo, pode realizar reuniões somente com os vendedores, para discutir ações de vendas como promoções. Esses são apenas dois exemplos, caberá a empresa identificar as necessidades e elaborar grupos de discussão de maneira formal, que venham agregar ao processo de comunicação e a organização como um todo.

Outro ponto como sugestão às melhorias para a empresa é adoção de normas e procedimentos formais. Os manuais de organização são documentos elaborados com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser seguidos nas diversas áreas e podem ser utilizados para auxiliar a empresa no processo de comunicação. Os tipos de manuais mais comuns são: manual de políticas, manual de procedimentos e o manual de organização. Não há um modelo padrão de manual, cada organização criará o seu para atender aos seus interesses. (CURY, 2018).

A sugestão é que a empresa desenvolva um manual de organização cujo principal objetivo é descrever as atividades que integram os diversos órgãos da empresa, explicando como elas devem ser desenvolvidas. Deve contar com as seguintes informações:

- Organização da empresa: políticas, diretrizes, guia de competências por cargo e regimento interno;
- Comunicação: instrumentos de padronização de comunicação;
- Métodos e processos: padronização de fluxos, estrutura funcional, e divisão do trabalho.

O manual deve ser escrito de maneira simples, clara e objetiva para que possa ser de fácil compreensão a todos os colaboradores. Além de servir como instrumento de comunicação, é fundamental para padronização do trabalho e esclarecimento de eventuais dúvidas sobre as tarefas. Este é ainda um instrumento que pode contar com regras de conduta que direcionem a postura dos colaboradores, prevendo penalidades diante do não cumprimento das normas nele expressas.

A utilização de murais de avisos em locais de circulação comum na empresa é uma ferramenta que pode ser utilizada para comunicados breves e de interesse de todos. Lembretes, definição de datas de reuniões, materiais diversos que interessem aos colaboradores e a organização, reconhecimento aos colaboradores, cronogramas e metas, são informações que podem ser comunicadas por meio de murais.

A estrutura funcional e a divisão do trabalho, são pontos que interferem diretamente na comunicação e na realização adequada das tarefas. A estrutura organizacional tem três funções básicas sendo: tencionar os colaboradores a realizar produtos organizacionais e atingir metas; regularizar ou minimizar influências individuais sobre a organização e; definir o contexto em que o poder é exercido. (CURY,2018).

A estruturação funcional deve ater-se ao fato de que a estrutura compreende a disposição de departamentos e setores e as relações entre cargos superiores e subordinados. A estruturação não deve ser vista apenas como um esqueleto organizacional, mas sim, como um organismo completo, compreendendo os sistemas de autoridade, responsabilidades e comunicação existentes na empresa. Para elaboração de uma estrutura adequada, devem ser analisadas as tarefas, processo decisório e relações de subordinação.

A empresa não tem uma representação gráfica por meio de organograma e nem divisão formal de departamentos, setores e relações de subordinação. Na sequência, são feitas proposições por meio de um organograma de acordo com a Figura 7, bem como ferramentas que auxiliem na divisão de tarefas por cargo.

Atualmente a empresa conta com 17 funcionários divididos nos cargos de vendedor interno e externo, separador, conferente, motorista, auxiliar de limpeza e auxiliar administrativo. A empresa não tem divisão formal por departamentos, porém, observa-se que as tarefas são desempenhadas em função do setor administrativo, comercial e operacional. Em função do tamanho da empresa, quantidade de tarefas e pessoas disponíveis, é inviável a contratação de uma pessoa ao menos para cada departamento administrativo.

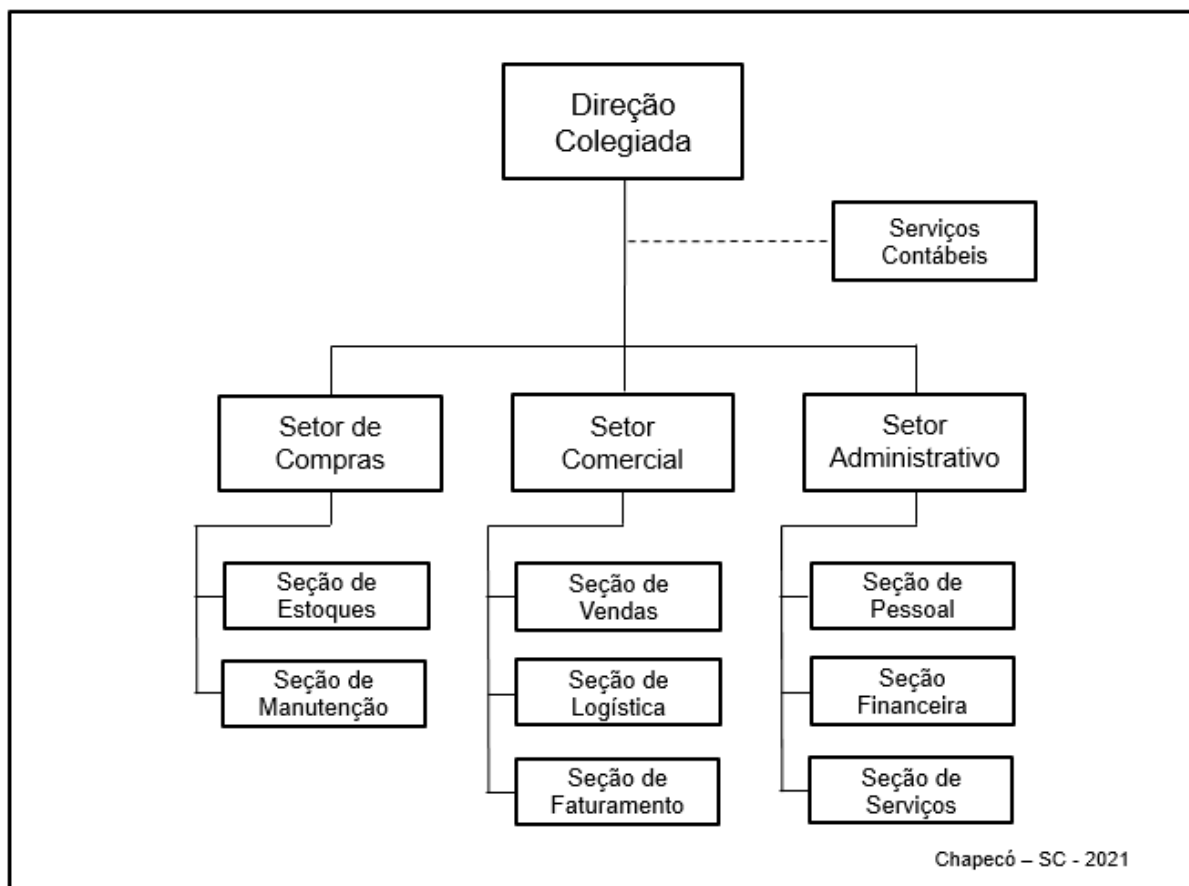
Os sócios com apoio de um auxiliar administrativo desempenham as funções de administração, recursos humanos, compras e financeiro. Há o apoio ainda, de um vendedor

interno em eventuais compras e uma assessoria contábil externa. Sugere-se que este colaborador citado fique apenas com o departamento de compras, diminuindo a sobrecarga de tarefas dos gestores. Partindo destas funções podem ser criados os departamentos de administração e compras.

Os gestores sentem a necessidade de um supervisor ou gerente, com autonomia e autoridade que possa diminuir sua sobrecarga de tarefas, descentralizando a tomada de decisões e agilizando processos. Como sugerido por eles, o colaborador no atual cargo de auxiliar administrativo pode ser substituído e alocado a esse novo cargo, considerando sua experiência dentro da empresa. Este cargo deve vir logo abaixo do departamento de administração sendo responsável pela coordenação dos demais departamentos abaixo.

Nova divisão de estrutura funcional proposta: diretoria colegiada, setor de compras, setor comercial e setor administrativo. A Figura 7, representa o organograma proposto para empresa:

Figura 7 – Organograma proposto para empresa



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Por meio do organograma proposto é possível determinar as relações dos vínculos de hierarquia, o que vai auxiliar a empresa no processo de comunicação, liderança, desenvolvimento das tarefas. A principal mudança diz respeito diminuição de sobrecarga de tarefas nos gestores e a descentralização do processo decisório.

Outra sugestão para divisão funcional mais adequada do trabalho na organização é o desenvolvimento de funcionogramas e quadros de divisão do trabalho. O funcionograma descreve de maneira geral, quais são os cargos e as atividades que compõe cada departamento ou setor, deriva do organograma e seu objetivo é apresentar o máximo de detalhes a respeito das atribuições de cada departamento.

A seguir uma proposição da distribuição do trabalho e responsabilidades em forma de funcionograma com base na Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. (GOVERNO FEDERAL, MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2021).

Quadro 10 – Funcionograma da diretoria colegiada

DIRETORIA COLEGIADA		
a) Debater e definir sobre ações estratégicas voltadas ao ambiente interno e externo da empresa; b) Analisar mensalmente os demonstrativos dos resultados financeiros da empresa; c) Debater sobre ações estratégicas de marketing; d) Avaliar e debater sobre implementações do planejamento estratégico da empresa; e) Analisar e decidir sobre investimentos na empresa; f) Avaliar e debater sobre os resultados de planos, programas e projetos implementados e; g) Debater e definir soluções aos problemas eventuais que afetam ou impactam no desempenho da empresa.		
DIRETOR 1	DIRETOR 2	DIRETOR 3
a) Representar legalmente a empresa diante órgãos públicos e instituições privadas; b) Gerenciar o setor de compras; c) Decidir em conjunto com a Diretoria 3 sobre a contratação e demissão de funcionários; d) Convocar e participar de reuniões da Diretoria Colegiada; e) Analisar os demonstrativos financeiros e contábeis; f) Em conjunto com a diretoria 2, estabelecer metas e objetivos relativos à gestão financeira da empresa;	a) Convocar e participar de reuniões da Diretoria Colegiada; b) Aprovar e acompanhar as operações de crédito de clientes; c) Em conjunto com a diretoria 3, estabelecer metas e objetivos relativos à gestão de vendas da empresa; d) Acompanhar e analisar os relatórios do desempenho das vendas; e) Acompanhar e decidir em conjunto com a diretoria 3 sobre aspectos de organização das funções: Informática, serviços administrativos,	a) Compor como membro da Diretoria Colegiada. b) Gerenciar os Setores: Administrativo e Comercial; c) Definir e delegar funções aos encarregados dos setores e seções; d) Estabelecer procedimentos e normas aos setores e Seções da empresa; e) Promover reuniões de trabalho com os encarregados dos setores da empresa; f) Elaborar e gerenciar a implantação de planos, programas e projetos no ambiente da empresa.

<p>g) Elaborar em conjunto com a Diretoria 3 ações de marketing e o planejamento da área das vendas externas e internas;</p> <p>h) Acompanhar e decidir sobre as atividades do setor de compras, logística, políticas de estoques e relação com fornecedores.</p>	<p>normas e procedimentos dos setores, investimentos na área administrativa e comercial;</p> <p>f) Gerenciar as funções de: serviços administrativos, crédito e cobranças, contas bancárias, contas a receber e a pagar, caixa e serviços contábeis.</p>	<p>g) Orientar, acompanhar, controlar e fazer cumprir os planos, programas e projetos da direção colegiada.</p>
---	--	---

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quadro 11 – Funcionograma dos setores vinculados a diretoria colegiada

DIRETORIA COLEGIADA		
<p>a) Definir metas setoriais;</p> <p>b) Acompanhar as rotinas diárias dos setores vinculados;</p> <p>c) Analisar relatórios gerenciais de vendas, compras e administrativos;</p> <p>d) Convocar e participar de reuniões com os setores;</p> <p>e) Dirigir, controlar e supervisionar a execução das tarefas nos setores;</p> <p>f) Definir planos estratégicos para os setores.</p>		
SETOR DE COMPRAS	SETOR COMERCIAL	SETOR ADMINISTRATIVO
<p>a) Coordenar e controlar as atividades da seção de estoques e manutenção;</p> <p>b) Participar de reuniões levantando pautas e necessidades do setor;</p> <p>c) Administrar os processos de compra, armazenagem e movimentação de estoques;</p> <p>d) Elaborar relatórios de estoques, compras, custos, manutenções, entre outros.</p> <p>e) Acompanhar a execução e efetivação dos planos estratégicos e metas do setor.</p>	<p>a) Coordenar e controlar as atividades da seção de vendas, logística e faturamento;</p> <p>b) Participar de reuniões levantando pautas e necessidades do setor;</p> <p>c) Definir políticas para qualidade no atendimento ao cliente;</p> <p>d) Elaborar relatórios de vendas, logística e faturamento;</p> <p>e) Controlar e acompanhar a execução das ações de marketing definidas pela diretoria colegiada;</p> <p>f) Definir e acompanhar a execução de ações pós-venda.</p>	<p>a) Coordenar e controlar as atividades da seção de pessoal, seção financeira, contabilidade e seção de serviços administrativos;</p> <p>b) Realizar reuniões de trabalho com os encarregados dos setores da empresa;</p> <p>c) Monitorar, controlar e avaliar o cumprimento das políticas e metas da organização;</p> <p>d) Avaliar e elaborar relatórios de riscos estratégicos, financeiros e comerciais.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quadro 12 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor de compras

SETOR DE COMPRAS	
<p>CARGO DO RESPONSÁVEL DO SETOR: Supervisor de compras.</p> <p>a) Administrar estoques, planejando e controlando o endereçamento. Definir estoque mínimo e demanda por período;</p> <p>b) Realizar reuniões com os colaboradores do setor;</p> <p>c) Definir e controlar a execução de políticas de controle de qualidade dos produtos;</p> <p>d) Receber e controlar requisições de compras;</p> <p>e) Executar o processo de cotação e concretização de compras de produtos e insumos para consumo;</p> <p>f) Acompanhar o fluxo de recebimento de produtos;</p> <p>g) Manter relacionamento com fornecedores;</p> <p>h) Analisar e executar manutenções preventivas e corretivas em veículos e infraestrutura.</p>	
SEÇÃO DE ESTOQUES	SEÇÃO DE MANUTENÇÃO
<p>CARGOS: Conferente de mercadoria e auxiliar de estoque.</p> <p>a) Recepcionar, conferir e armazenar produtos em estoque;</p> <p>b) Separar pedidos de clientes para serem expedidos;</p> <p>c) Organizar o estoque mantendo limpo e facilitando a movimentação de mercadorias;</p> <p>d) Empacotar/desempacotar produtos examinando-os;</p> <p>e) Providenciar os despachos de pedidos;</p> <p>f) Auxiliar no processo de logística.</p>	<p>CARGO: Assistente de manutenção.</p> <p>a) Organizar e controlar suprimentos de uso e consumo;</p> <p>b) Solicitar reparos prediais ou em veículos;</p> <p>c) Solicitar a compra de suprimentos;</p> <p>d) Conferir a qualidade dos serviços de consertos prestados por terceiros;</p> <p>e) Manter as instalações em bom funcionamento, promovendo segurança no trabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quadro 13 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor comercial

SETOR COMERCIAL		
<p>CARGO DO RESPONSÁVEL DO SETOR: Supervisor comercial.</p> <p>a) Dirigir e controlar as atividades do setor;</p> <p>b) Promover reuniões com os colaboradores;</p> <p>c) Atender clientes;</p> <p>d) Coordenar a execução do planejamento de vendas;</p> <p>e) Coletar indicadores do mercado consumidor;</p> <p>f) Apresentar os resultados das metas de vendas para a diretoria.</p>		
SEÇÃO DE VENDAS	SEÇÃO DE LOGÍSTICA	SEÇÃO DE FATURAMENTO
<p>CARGOS: vendedor interno, vendedor externo, balconista.</p> <p>a) Atender clientes;</p>	<p>CARGO: Auxiliar de logística</p> <p>a) Elaborar rotas de entrega;</p>	<p>CARGO: Auxiliar de faturamento, operador de caixa</p>

<ul style="list-style-type: none"> b) Controlar a entrada e saída de mercadorias; c) Promover a venda de mercadorias demonstrando seu funcionamento e benefícios; d) Expor mercadorias de forma atrativa em pontos estratégicos como gôndolas e balcões; e) Fazer inventário de mercadorias para reposição. 	<ul style="list-style-type: none"> b) Acompanhar o despacho de pedidos; c) Realizar cotações de frete com transportadoras; d) Lançar conhecimentos de frete; <p>CARGO: Motorista</p> <ul style="list-style-type: none"> e) Realizar entregas efetuando cobranças e pagamentos; f) Realizar verificações básicas de manutenção dos veículos e equipamentos de segurança; g) Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene e qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Emitir vendas por meio de cupons e notas fiscais; b) Receber e controlar valores numerários de vendas; c) Conferir e controlar as mercadorias vendidas; d) Elaborar relatórios de fluxo de caixa.
---	---	---

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quadro 14 – Funcionograma das seções vinculadas ao setor administrativo

SETOR ADMINISTRATIVO		
<p>CARGO DO REONSÁVEL DO SETOR: Supervisor administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Supervisionar rotinas administrativas; b) Promover reuniões com o setor; c) Analisar relatórios administrativos; d) Deliberar juntamente com a diretoria colegiada, decisões a respeito de assuntos da seção de pessoal, financeira e de serviços; e) Apresentar resultados e análises contábeis para a diretoria. 		
SEÇÃO DE PESSOAL	SEÇÃO FINANCEIRA	SEÇÃO DE SERVIÇOS
<p>CARGO: Analista de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar procedimentos de recrutamento e seleção; b) Promover ações de treinamento de desenvolvimento; c) Controlar o plano de cargos e salários; d) Controlar planos de benefícios; e) Promover ações de qualidade de vida, assistência e motivação; f) Coordenar relações trabalhistas; 	<p>CARGO: Analista financeiro</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Realizar movimentações bancárias; b) Organizar documentos e efetuar sua classificação contábil; c) Gerar lançamentos contábeis; d) Realizar a apuração dos impostos; e) Emitir notas de venda e de transferência entre outras. 	<p>CARGO: Auxiliar administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Executar serviços de apoio aos outros setores da administração; b) Tratar dos mais variados documentos e informações; c) Arquivar documentos; d) Digitação e elaboração de documentos; e) Fornecer informações a clientes e fornecedores; f) Participar de reuniões elaborando a ata de registro das informações.

g) Coordenar sistemas de avaliação de desempenho.		
---	--	--

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Considerando a implantação de uma nova estrutura, se faz necessário a reclassificação de alguns cargos, onde em algumas situações se modifica o rol de atribuições dos ocupantes dos cargos. Além de formalizar as especificações de cada cargo, a descrição de cargos é base para diversos processos do setor de recursos humanos, bem como a identificação de possíveis desvios de funções que possam vir a acarretar em ações judiciais futuramente.

A utilização dos gráficos organizacionais facilitará o processo de comunicação e divisão do trabalho. As representações gráficas permitem maior facilidade de interpretação e entendimento das informações, evitando deformações ou interpretações equivocadas.

Sobre a infraestrutura da empresa, considerou-se que as edificações estão adequadas. Foram construídas a aproximadamente quatro anos, atendendo as necessidades da empresa e da legislação vigente, estando regularizada perante os órgãos competentes. Máquinas e ferramentas utilizadas no departamento operacional são adequadas as atuais necessidades.

A empresa deve investir na troca de computadores antigos ou peças necessárias para o seu pleno funcionamento, visando uma maior qualidade e agilidade no desenvolvimento das tarefas. Deve investir em melhorias nas linhas telefônicas como a adoção de uma central telefônica e ramais que facilitem o direcionamento rápido das ligações.

Sugere-se ainda, a contratação de um serviço de hospedagem de banco de dados em nuvem, para conferir maior segurança aos dados da organização. Atualmente é feito um backup diário do banco de dados do sistema operacional e salvo em pen drive. A aquisição de softwares de antivírus é outra opção necessária, considerando que a empresa tem dez computadores todos com acesso à internet, podendo ser porta de entrada de vírus na rede interna trazendo inúmeros prejuízos a empresa.

Em relação ao layout das instalações, a parte que abriga o depósito está adequada ao fluxo de pessoas, movimentação de mercadorias com carrinhos de transporte e organização de produtos. Deve ser melhorada a iluminação em alguns poucos pontos onde essa é insuficiente.

Figura 8 – Fotografia de parte do depósito da empresa



Fonte: a autora (2021).

A Figura 8, é uma fotografia do layout interno da empresa demonstrando a forma como parte do estoque está disposta. São três andares, no primeiro estão as mercadorias menores, de maior circulação ou mais pesadas. No segundo estão mercadorias com maior volume, geralmente embaladas em caixas de papelão fechadas. No terceiro andar estão as conexões para tubos de PVC, embaladas em sacos de rafia. Há ainda um outro barracão em anexo para guardar mercadorias ainda maiores como tubos, mangueiras, caixas d'água, argamassas e louças sanitárias.

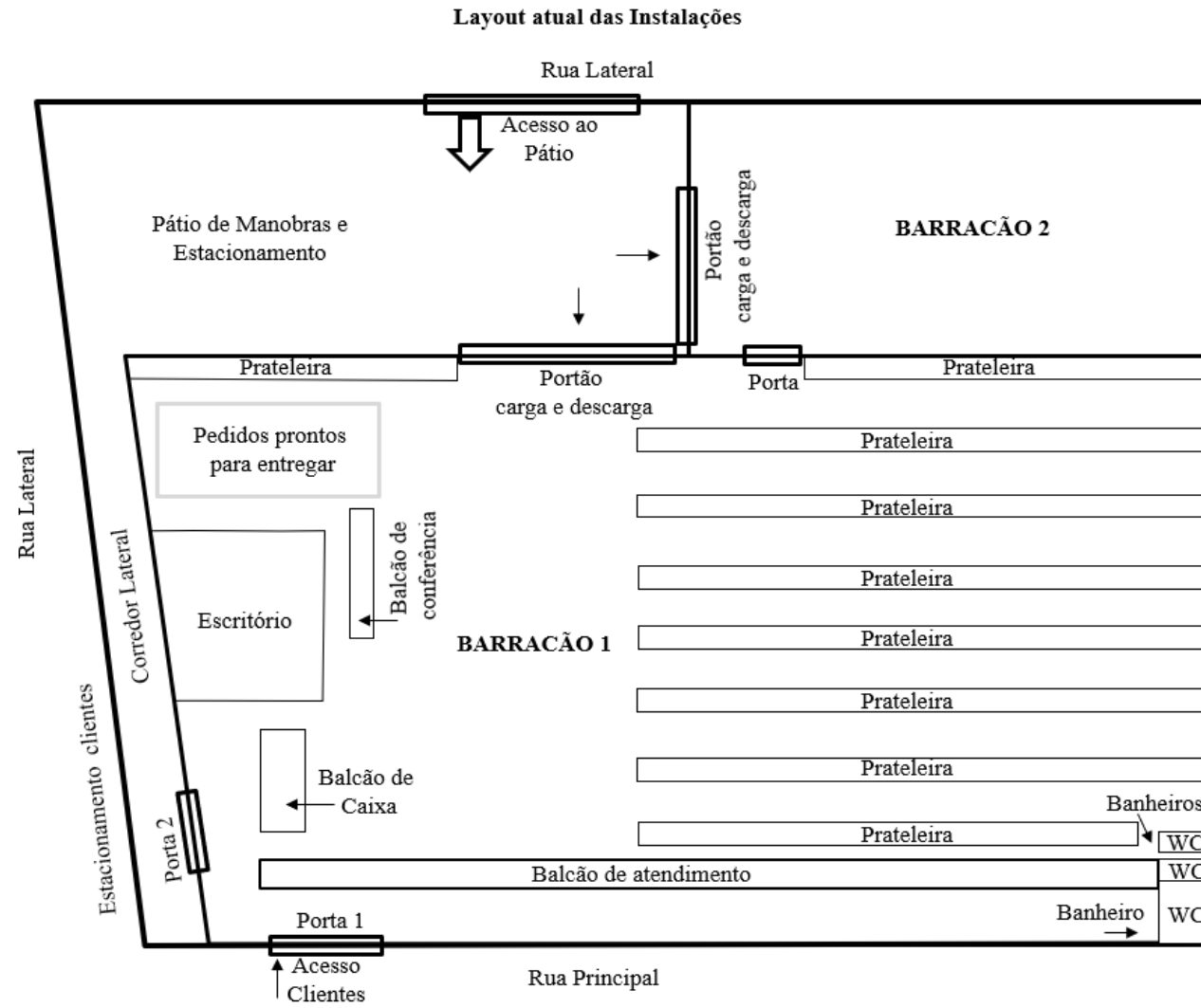
Buscando melhor ergonomia, conforto da equipe e aparência visual, a empresa pode investir em melhorias nos escritórios e no espaço aonde os clientes são atendidos. Nos escritórios, a empresa deve buscar melhorias na iluminação instalando mais luminárias e cortinas para bloquear o sol em diferentes horários do dia. Também deve investir em cadeiras adequadas a cada espaço, que permitam que o funcionário realize as tarefas sentado e na altura adequada.

Deve buscar ainda criar um espaço no escritório exclusivo para os vendedores atenderem clientes em mesas individuais com cadeiras, geralmente em compras mais demoradas, proporcionando maior conforto e ergonomia tanto para os clientes quanto para os

colaboradores. Outra sugestão é a criação de um espaço no formato de sala de espera, para que clientes possam aguardar a separação de pedidos que levam mais tempo, ou ainda, aguardar pelo atendimento de determinado vendedor.

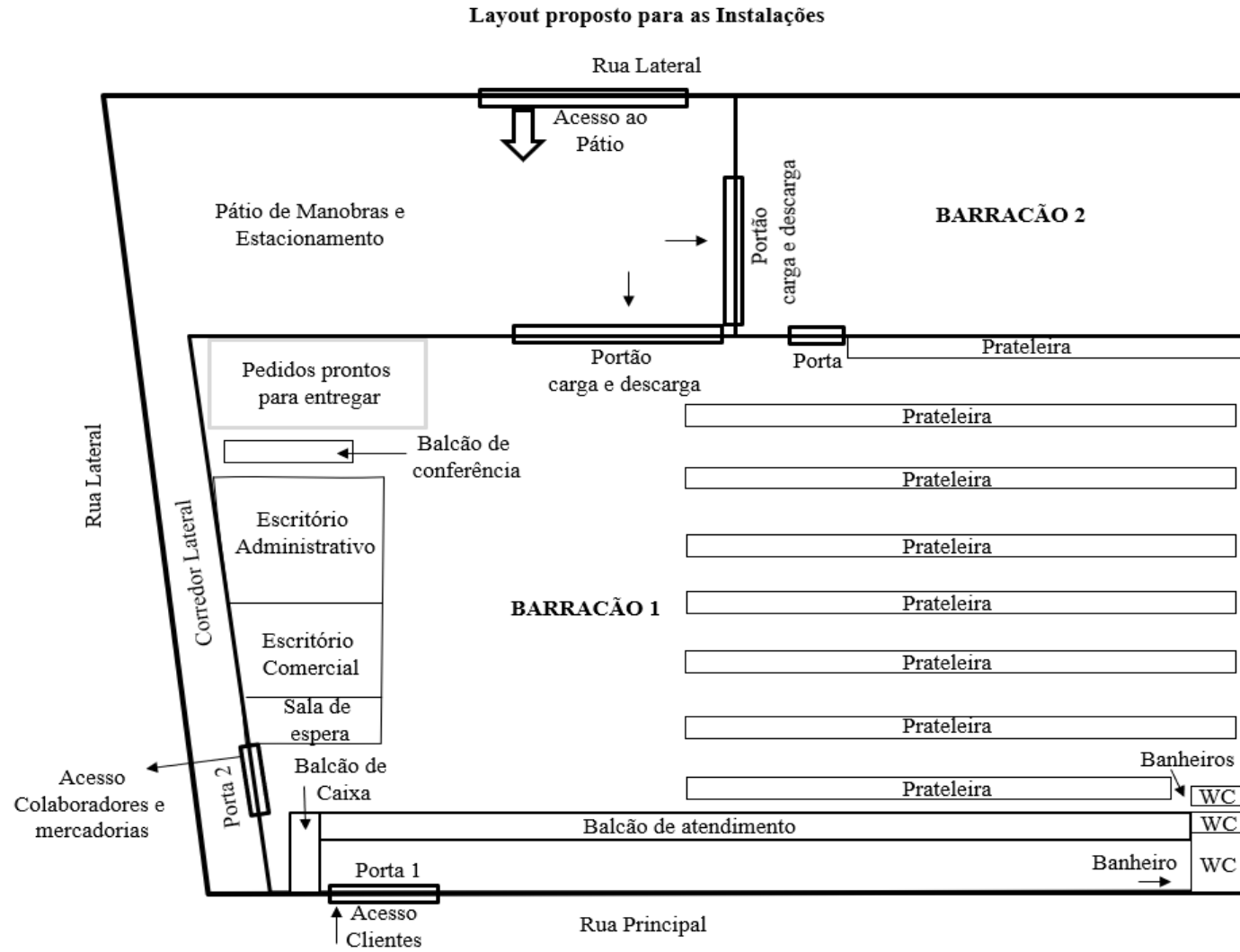
A Figura 9 apresentada na sequência representa o atual layout da organização e a Figura 10, representa uma sugestão de melhoria com algumas pequenas mudanças na estrutura física da organização com o objetivo de melhorar os fluxos dos processos.

Figura 9 – Layout atual



Fonte: elaborado pela autora (2021).

Figura 10 – Layout proposto



Fonte: elaborado pela autora (2021).

O atual balcão de atendimento é fundamental para realização das vendas, há uma grande circulação de pessoas. Os vendedores fazem o pedido, separam as mercadorias sozinhos ou com o auxílio dos estoquistas quando necessário e, em seguida encaminham o cliente para o atendente de caixa, colaborador que confere a mercadoria e faz a cobrança.

Percebe-se um fluxo inadequado de pessoas e mercadorias todas no mesmo espaço, o que causa uma aparência de desorganização e pode ainda causar acidentes ou quebras de mercadorias. Os clientes entram e saem pela mesma porta e no meio deles, circulam colaboradores com carrinhos de mercadoria. A localização do caixa não é adequada, ficando no único corredor que dá acesso à porta, obrigatoriamente as pessoas e os produtos devem passar por este espaço estreito.

Existem duas portas amplas neste espaço, uma frontal e outra lateral, porém, somente a frontal é aberta diariamente. Sugere-se a empresa que retire o caixa do local onde está hoje, o alocando no canto entre meio as duas portas, deixando apenas a porta frontal para entrada e saída de clientes e a lateral, para saída de colaboradores com mercadorias maiores.

Nos fundos do barracão há um local para carga e descarga com grande fluxo de veículos e pessoas, geralmente transportadoras e os veículos da empresa. Deve-se evitar o fluxo de clientes neste espaço, levando os até o local só em casos em que se torna inviável trazer as mercadorias até o balcão na frente da empresa por serem muito volumosas ou pesadas.

Estas alterações proporcionarão melhorias no aspecto visual da empresa e no fluxo de mercadorias, facilitando a organização. A alocação do caixa na ponta do balcão e entre essas duas portas, impedirá o fluxo de clientes para dentro da empresa, restringindo-os ao espaço destinado a eles, isso ajuda prevenir a circulação desnecessária de pessoas que acaba atrasando os fluxos de mercadorias.

Quadro 15 – Proposições para estrutura organizacional

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Comunicação	<p>Buscar formalidade no processo de comunicação;</p> <p>Realizar reuniões periodicamente;</p> <p>Criar um manual da organização.</p>	<p>Realizar periodicamente reuniões com a equipe ou grupos focais para transmitir informações e discutir assuntos necessários;</p> <p>Criar um manual da organização que descreva sua organização, padrão de comunicação e métodos;</p> <p>Criar um mural de avisos em local de comum circulação.</p>
Estrutura funcional e divisão do trabalho	Sugerida a formação de departamentos por função;	Criados os seguintes departamentos por função: administração, compras,

	Apresentada proposta de organograma;	departamento comercial e departamento operacional; Alocar um funcionário para auxiliar nas compras e outro para coordenar as equipes, descentralizando a tomada de decisão e a carga de responsabilidades; Fazer uso de organogramas, funcionogramas, quadros de divisão do trabalho e descrição de cargos para divisão mais adequada do trabalho.
Infraestrutura	Investir em hardware e softwares.	Trocar computadores antigos ou substituir peças necessárias; Aderir ao uso de uma central telefônica para auxiliar na distribuição das ligações; Contratar serviço de hospedagem de banco de dados em nuvem; Adquirir softwares antivírus.
Layout das instalações	Buscar melhorias com iluminação e ergonomia; Reorganizar o layout do espaço onde os clientes são atendidos.	Melhorar a iluminação nos espaços necessários; Proporcionar espaços mais confortáveis para atendimento ao cliente, incluindo sala de espera; Trocar cadeiras e instalar cortinas; Alterar o local do balcão de caixa; Impedir que haja circulação de clientes e mercadorias no mesmo espaço.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Melhorias na estrutura organizacional da empresa são importantes para execução das tarefas e facilitação do fluxo de processos. Mudanças no processo comunicação, divisão do trabalho, infraestrutura e layout das instalações aumentarão a produtividade, melhorando o clima organizacional, diminuindo gargalos nos processos por meio da padronização de tarefas e hierarquia organizacional.

4.3.6 Recursos humanos

Na área de recursos humanos, propõe-se melhorias em relação a situação atual, ou seja, definição de políticas de incentivos e benefícios, realização de treinamentos e desenvolvimento.

A empresa não conta com um plano de cargos e salários. A política informal de salários atualmente está apenas vinculada ao período de permanência na empresa. Considerando algumas mudanças decorrentes de propostas deste estudo, a criação de uma tabela de ordenamento salarial e reenquadramentos de cargos e funções é indispensável. O objetivo deste tabelamento e reenquadramento se dá para garantir isonomia entre a posição do cargo e o respectivo salário. Seus principais objetivos devem ser: adequar salários, reter talentos, estabelecer oportunidades de crescimento por meio de um plano de carreira, desenvolvido em função ao período de permanência, rendimento, produtividade, capacitação, entre outros fatores que podem ser definidos pela empresa.

A partir deste reenquadramento, no futuro a empresa terá condições apropriadas para a implantação de um plano de cargos e salários com a metodologia quantitativa por pontos, proposta por Pontes (2011), que permite maior precisão e objetividade. A primeira etapa deve ser a descrição precisa de cargos, a qual também é útil para estruturação funcional da organização. Como a empresa tem poucos cargos, deve ser feita para todos eles, não utilizando a técnica de cargos-chave.

Em relação aos benefícios e incentivos, a empresa conta atualmente, com comissões sobre vendas para os cargos de vendedor, auxílio combustível para aqueles que necessitam de transporte e seguro de vida para todos os colaboradores.

Sugere-se que a empresa estabeleça metas de produtividade e como recompensa ao alcance das mesmas, premie anualmente os colaboradores com uma porcentagem proporcional aos salários, como forma de um 14º salário, o qual poderá ser baseado nos lucros ou em produtividade e desempenho. A premiação pode ser feita também por meio de cursos de capacitação ou treinamentos, o que trará mais motivação e conhecimento aos colaboradores e aumento de produtividade a empresa.

A empresa pode buscar parcerias com outras instituições para oferecer benefícios aos funcionários, como descontos em supermercados, farmácias, atividades de lazer e escolas de cursos. Outra forma de incentivar os colaboradores, pode ser por meio de dias de folga, atualmente alguns funcionários fazer bastante horas extras durante o mês, estas podem ser

trocadas por folgas para descanso, os motivando e reduzindo o custo com o pagamento dessas horas extras.

A oferta de cursos aos colaboradores além de servir como ferramenta de incentivo, tem objetivo de capacitar e treinar, os preparando para desempenhar novas tarefas e desenvolver habilidades com maior autonomia, ou ainda, melhorar o que já se sabe por meio de novos conhecimentos e métodos.

Sugere-se a empresa que invista em cursos de vendas e atendimento ao cliente para os cargos de vendedor. Para a equipe como um todo, cursos de segurança no trabalho, atendimento ao cliente, motivação, trabalho em equipe e comunicação assertiva. Para os gestores a sugestão é a realização de cursos na área de gestão e liderança. O objetivo de realizar treinamentos é a diminuição da rotatividade, melhoria no ambiente de trabalho e clima organizacional, aumento da produtividade e competitividade da empresa.

A empresa deve investir na criação de capacitações internas para dar iniciação a novos colaboradores. Essa atividade pode ser realizada por algum colaborador com mais tempo de experiência, mas deve ser padronizada e seguida à risca em todas as contratações, com o objetivo de apresentar a empresa, seu funcionamento e as principais tarefas e atribuições do cargo.

Os treinamentos não precisam ser necessariamente pagos integralmente pela empresa, a menos que essa os exija dos colaboradores, do contrário, a empresa pode buscar parcerias com instituições e ensino para conceder descontos ou parcelamento de cursos com descontos mensais via folha de pagamento.

Quadro 16 – Proposições para área de recursos humanos

ASSUNTO ABORDADO	PROPOSIÇÕES	PRÁTICAS
Cargos e salários	Criar uma tabela de ordenamento salarial e reenquadramentos de cargos e funções.	Elaborar um plano de cargos e salários baseado nas práticas atuais de remuneração do mercado; Servirá como uma ferramenta informativa e motivadora; O plano de cargos deve conter um plano de carreira, apontando as possibilidades de crescimento na empresa.
Políticas de benefícios e incentivos	Ampliar as políticas de benefícios e incentivos a todos os colaboradores.	Estabelecer metas de rendimento e em contrapartida proporcionar participação nos lucros;

		<p>Buscar parcerias com outras instituições para proporcionar descontos em farmácias, supermercados, cursos e atividades de lazer;</p> <p>Trocar as horas extras por horas de folga.</p>
Treinamento e desenvolvimento	<p>Criar capacitações para iniciantes;</p> <p>Investir em cursos de capacitação e treinamentos para os colaboradores e gestores.</p>	<p>Elaborar uma capacitação padrão para iniciantes e designar um colaborador experiente para conceder o treinamento;</p> <p>Ofertar cursos de vendas, motivação, trabalho em equipe, atendimento ao cliente, segurança no trabalho e comunicação assertiva.</p> <p>Incentivar os colaboradores na busca por conhecimento e atualizações;</p> <p>Os administradores podem realizar cursos de gestão e liderança.</p>

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Com a aplicação das propostas apresentadas para a área de recursos humanos, a empresa ganhará com a retenção de talentos, aumento da produtividade e motivação da equipe. Conseqüentemente, a empresa terá um melhor retorno financeiro, justificando os valores investidos em capacitações, treinamentos, políticas de benefícios e promoções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças na sociedade contemporânea, exigem a cada dia mais das organizações a capacidade de adaptar-se a essas transformações com agilidade para garantir sua sobrevivência. A análise organizacional demonstra-se fundamental na gestão do processo de mudança organizacional, pois trata-se de um processo dinâmico e constante com objetivo de diagnosticar as necessidades de mudança e apontar soluções para os problemas administrativos.

A realização deste estudo justificou-se pelo fato da organização, sujeito deste estudo de caso, ser uma empresa de pequeno porte e até o presente momento nunca ter passado por um processo de estruturação ou projeto de mudanças planejadas. Neste sentido, este estudo teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta contemplando a análise organizacional e propondo mudanças com foco na melhoria dos processos, alavancando a capacidade da gestão de planejar, dirigir, organizar e controlar os processos em uma empresa do setor do comércio de materiais de construção localizada em Chapecó-SC.

O objetivo geral delineou a construção dos objetivos específicos da pesquisa, iniciando pelo levantamento de dados, seguido pelo diagnóstico de problemas, elaboração de novas propostas de gestão e sugestões de mudança organizacional com foco na melhoria dos processos.

O objetivo de realizar levantamentos dos processos nas principais áreas organizacionais, foi atendido por meio da coleta de dados realizada com o método de entrevista semiestruturada com os gestores e colaboradores, bem como, por meio de observação direta e análise de documentos.

Por intermédio da coleta de dados foi possível obter informações fundamentais para elaboração do diagnóstico dos problemas organizacionais, traçando um paralelo entre as práticas atuais de gestão e os ensinamentos teóricos, que foram a base para elaboração das propostas de mudança. A entrevista com os gestores apontou o seu descontentamento com determinados problemas organizacionais e por meio dos colaboradores, foi possível conhecer algumas dificuldades encontradas na execução das tarefas, fluxo de processos e informações.

Considera-se que a atual situação da empresa é um reflexo ainda de seu surgimento de maneira não planejada previamente. Como não houve uma preparação inicial anterior a abertura da empresa, os empresários também não conseguiram capacitar-se para realizar a gestão, sendo esta uma dificuldade apontada pelos mesmos até os dias atuais. Recomenda-se a realização de capacitações pelos gestores tendo em vista a importância desta função dentro da organização.

Sua contribuição é percebida no desenvolvimento de uma visão sistêmica pelos gestores e, no conhecimento de ferramentas administrativas que contribuirão imensamente no desenvolvimento da empresa nas diversas áreas organizacionais.

A falta de planejamento inicial reflete ainda na inexistência de uma estruturação funcional formal e divisão adequada do trabalho. A informalidade nos processos, mais precisamente na comunicação, é um problema que acaba dificultando o conhecimento das relações hierárquicas entre os colaboradores. Esses problemas acabam afetando operacionalmente a empresa em muitos momentos, gerando conflitos e atrasos nos fluxos, por isso, considera-se que a solução destes é imprescindível para organização.

Em relação a administração financeira, percebeu-se que um controle bastante rígido e adequado de processos. A empresa tem total controle sobre sua atual situação financeira, a qual os gestores consideram satisfatória, trazendo segurança na tomada de decisões. Com a boa experiência de controle desenvolvida nessa área, a sugestão é que os gestores ampliem essa experiência e coloquem em prática controles específicos as demais áreas da organização considerando sempre que o bom funcionamento de cada área, está estreitamente interligado as demais.

Para a boa saúde financeira da empresa, é essencial focar na fonte de lucratividade, no caso desta organização, a comercialização de produtos. A organização deve investir em pesquisas de mercado para conhecer os seus diferentes segmentos de clientes e a melhor estratégia para cada um deles. Trata-se de um mercado muito amplo e também muito concorrido, desta maneira, a prospecção e manutenção da clientela deve ser baseada em um plano de marketing consistente e em políticas de pós-venda efetivas.

A administração de materiais é uma área que pode ser bastante explorada dentro da organização, considerando as ferramentas que a empresa já dispõe, mas ainda não utiliza. A gestão adequada desta área é fundamental para o bom funcionamento das áreas de vendas e financeira, considerando que níveis adequados de estoque, mantém as vendas aquecidas, o caixa em equilíbrio, evitando compras não planejadas e capital parado em estoque.

O bom funcionamento da organização depende essencial de seu capital humano. A administração moderna busca a renovação organizacional a partir das pessoas, portanto, investir em recursos humanos é fundamental para organização. Uma equipe motivada, aumentará a produtividade e conseqüentemente os resultados.

Um conjunto de novos processos organizacionais foram propostos para empresa. Algumas mudanças podem ser consideradas triviais, porém, é necessário levar em conta a atual situação da organização, tais circunstâncias exigem soluções para que num futuro próximo, a

empresa possa planejar mudanças maiores. O problema de pesquisa, portanto, é respondido pela apresentação de um conjunto de mudanças organizacionais que auxiliarão os gestores na administração da empresa e melhoria dos processos.

Cabe ressaltar que esta pesquisa não tem o propósito de exaurir os estudos sobre o tema e nem generalizar as informações coletadas. Salienta-se a necessidade de implantação, monitoramento e readequação contínua das propostas apresentadas, alterando práticas ineficientes ou inadequadas as mudanças ininterruptas da sociedade.

Por fim, como limitação desta pesquisa, o tempo é apontado como uma determinante para o aprofundamento no estudo. Para pesquisas futuras, a sugestão é de que sejam analisadas de maneira mais ampla cada uma das seis principais áreas organizacionais da empresa, para que se possa desenvolver com maior profundidade, ações específicas em cada área. A administração é extremamente ampla, desta forma, cada uma das áreas organizacionais, poderia ser analisada de forma separada, sendo, porém, o intuito deste estudo, analisar a organização geral da empresa e a interligação entre suas áreas funcionais.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William. **Administração Estratégica e Vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 344 p.
- BRASIL. **Lei n º 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm. Acesso em: 15 mar. 2021.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- COUTO, Marcelo Henrique; CAMPOS, Patrícia Carvalho; CASTRO, Amanda Cristina; OLIVA, Fábio Lotti. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48277/mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-empresas--estudo-das-principais-causas-de-falencia-empresarial-em-bambui-mg>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- CRUZ, Tadeu José Costa Santos. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2013. Recurso online ISBN 9788522478347.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9 ed. São Paulo: Atlas 2018.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil 2017. Recurso online ISBN 9788522125258.
- GALBRAITH, Jay. **Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Recurso online ISBN 9788577807949.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2002.
- GOVERNO FEDERAL, Ministério da economia. Notícias: **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**. 05/10/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- GOVERNO FEDERAL, Ministério do trabalho. **Classificação Brasileira de ocupações. CBO**. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf> Acesso em: 28 mar. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) Agência de notícias. **Com taxa de sobrevivência de 84,1%, país tem saldo negativo de empresas em 2018**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29212-com-taxa-de-sobrevivencia-de-84-1-pais-tem-saldo-negativo-de-empresas-em-2018>. Acesso em: 30 nov. 2020.

KAST, Fremont Ellsworth; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração: em enfoque sistêmico**. 02. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976. Tradução de: Oswaldo Chiquetto.

LABES, Emerson Moisés. **Estrutura e sistemas organizacionais**. Apostila da disciplina: Estrutura e Sistemas organizacionais. Chapecó, 2019.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. 108 p.

OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Consultoria organizacional**. Porto Alegre: SER – SAGAH, 2017. Recurso online ISBN 9788595021051.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Recurso online ISBN 9788522482115.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento (teorias e modelos)**: Departamento de ciências da Administração/UFSC. Florianópolis: UFSC, 2008. 134 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes; GRAPEGGIA, Mariana; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; TRÊS, Douglas Luis. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129>. Acesso em: 29 nov. 2020.

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

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2006. 160p.

ROCHA, Angela da; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012. Recurso online ISBN 978-85-224-7460-8.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SEIFERT, Rene Eugenio; VIZEU, Fabio. Crescimento organizacional: uma ideologia gerencial? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 127-141, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84032917008.pdf> . Acesso em 11 jan. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Artigo: **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. Publicação: 25/11/2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15 dez. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Artigo, **Lei geral da micro e pequena empresa**. Publicação: 06/11/2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 dez. 2020.

SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010. 180 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com gestores

Sobre os gestores

1. Quais são suas experiências profissionais?
2. Qual seu nível de escolaridade e sua formação?
3. Você busca aprimorar seus conhecimentos por meio de capacitações, palestras e eventos do setor?

Perfil da empresa

4. Como surgiu a empresa?
5. Como foram os primeiros anos?
6. Houve algum tipo de planejamento antes de sua fundação?
7. Quais foram os principais momentos do desenvolvimento e expansão do negócio? (Ou dificuldades encontradas).
8. Como o faturamento evoluiu ao longo dos anos?
9. Qual o número de funcionários?
10. Qual a quantidade de clientes com cadastro ativo?
11. Quais linhas de produtos a empresa distribui?
12. Qual é o perfil dos clientes? E quais os principais benefícios em ser cliente de sua empresa?
13. Quais são seus principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos?

Sobre os processos e a estrutura organizacional

14. A empresa é dividida em setores? Se sim, quais?
15. Existe a necessidade de contratar mais pessoas?
16. Como é feito o processo de contratação? Há treinamentos?
17. Existem políticas de incentivos e benefícios na empresa?
18. Como são tomadas as decisões na empresa?
19. Como é o processo de comunicação?
20. A empresa possui um manual de normas, procedimentos ou instruções?
21. É de fácil identificação por qualquer pessoa a hierarquia atual da empresa, ou há dúvidas quanto a divisão do trabalho, liderança e subordinação?
22. Como é o relacionamento entre os colaboradores? Há conflitos?
23. Como a empresa planeja suas atividades atualmente?

24. Existem objetivos (missão, visão e valores) pré-estabelecidos na empresa? Se sim, como a empresa se posiciona para atender estes objetivos, e se não, por que não?
25. Você utiliza ferramentas de controle e avaliação das atividades realizadas na empresa?
26. Quanto ao layout da empresa, houve algum tipo de planejamento inicial? Você o considera adequado ou são necessárias de melhorias? Se sim, quais?
27. Como a empresa está estruturada? Quais as funções, cargos e atividades desempenhadas?
28. A empresa utiliza alguma ferramenta de marketing? Como são os investimentos e quais as ações nesta área?
29. Utiliza ações de promoção e propaganda?
30. Busca conhecer o cliente e entender suas necessidades por meio de pesquisas de mercado? Faz ações pós-vendas?
31. Você acredita que seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa? Por quê?
32. Como são realizadas as compras? Utiliza-se a previsão de demanda?
33. Quais são os principais fornecedores de materiais e como é o relacionamento?
34. Utiliza algum sistema de controle de estoque na sua empresa?
35. Quais os critérios utilizados na escolha de produtos e fornecedores?
36. A empresa já teve ou tem auxílio de consultorias/assessorias? Quais?
37. A empresa conhece seus custos e despesas?
38. Utiliza de ferramentas para calcular o preço de venda, custo, margem real?
39. Como você considera a situação financeira atual da empresa?

Oportunidades de melhoria

40. Que aspectos você considera como pontos fortes da empresa? E os pontos fracos? Você observa oportunidades de mercado para sua empresa? E ameaças?
41. Na sua opinião, como é avaliado o mercado em que a organização está inserida?
42. Considerando os assuntos abordados até agora, quais mudanças você acha necessárias para melhoria dos processos da empresa? Podemos dividir pelas principais áreas:
 - Processos administrativos:
 - Organização, sistemas e métodos:
 - Recursos humanos:
 - Administração de materiais:
 - Administração financeira:
 - Marketing.

43. Por que você acha que essas mudanças são necessárias e de que maneira elas irão contribuir com a empresa?
44. Além das principais áreas citadas, há mais alguma além dessas onde são necessárias mudanças?
45. Há mais algum ponto que gostaria de comentar?

Obrigada pelas informações!

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com colaboradores

1. Qual seu cargo?
2. Há quanto tempo está na empresa?
3. Já passou por outros cargos? Quais?
4. Tem perspectiva de crescimento na empresa?
5. Já trabalhou em outras empresas? Conte sobre a experiência.
6. Possui algum tipo de formação, ou preparação para atuar no seu cargo?
7. Quais são as principais atribuições e tarefas do seu cargo?
8. Em relação ao tempo para realizar as atividades, você considera ter sobrecarga de tarefas, poucas tarefas ou a quantidade adequada?
9. Você sabe a quem deve se dirigir na estrutura hierárquica?
10. Quais são as dificuldades encontradas para desempenhar suas tarefas?
11. Quais mudanças você acha que são importantes para facilitar o desenvolvimento de suas tarefas?
12. Há dificuldades de relacionamento com outros colegas ou chefes?
13. Há dificuldades no processo de comunicação, tanto para passar quanto para compreender as informações?
14. Há mais algum ponto que gostaria de comentar?

Obrigada pelas informações!