



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial

Bianca Pavin Silva

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
- Um estudo de caso na empresa Nova Estrutura

Americana, SP
2017



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso de Gestão Empresarial

Bianca Pavin Silva

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
- Um estudo de caso na empresa Nova Estrutura

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/Americana, sob a orientação do Professor Me. Reydner Furtado Garbero.

Área de concentração: Gestão de Pequenas e Micros Empresas.

Americana, SP
2017

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana – CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S578g SILVA, Bianca Pavin

Gestão organizacional em empresas de pequeno porte: um estudo de caso na empresa Nova Estrutura. / Bianca Pavin Silva. – Americana, 2017.

54f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Reydner Furtado Garbero

1 Administração de empresas I. GARBERO, Reydner Furtado II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658

Bianca Pavin Silva

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE **- Um estudo de caso na empresa Nova Estrutura**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Gestão de Pequenas e Micros Empresas.

Americana, 13 de Dezembro de 2017.

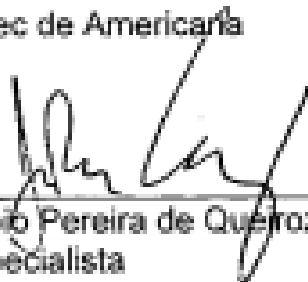
Banca Examinadora:



Professor Reyndner Furtado Garbero (Presidente)
Mestre
Fatec de Americana



Amarildo Bertassi
Mestre
Fatec de Americana



Fábio Pereira de Queiroz
Especialista
Fatec de Americana

Dedico a meus pais, familiares, amigos, namorado e professores que no período de desenvolvimento deste trabalho me ajudaram com paciência e compreensão, demonstrando superação nos momentos difíceis, pois vale à pena estar ao lado de quem realmente se importa com o meu sucesso.

Ao Prof. Ms. Reydner Furtado Garbero pela orientação transmitida durante o trabalho. A todos os professores que dedicaram parte de seu tempo para transmitir os conhecimentos necessários. Aos amigos, familiares, colegas de trabalho e de faculdade, a todos que contribuíram para execução desse projeto.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo, apresentar que para a empresa obter sucesso em sua carreira e não ocasionar a sua falência, a mesma tem que possuir uma boa gestão organizacional, que é responsável por toda a administração na empresa, afetando todos os setores. É de responsabilidade do gestor que as tarefas sejam realizadas de forma clara e objetiva, planejar, liderar, organizar e controlar seu setor ou empresa, independentemente de seu tamanho. Este trabalho objetivará informar sobre a gestão organizacional e sua importância, de como essa gestão pode aperfeiçoar as áreas/setores internos ou empresa por completa, apresentar sobre conceito de pequeno porte, papel dos gestores nas empresas, fraquezas prevaletentes, distribuição física, sua qualidade, diagrama de Ishikawa, recrutamento e seleção, descrição de cargos e por fim apresentar um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, uma distribuidora de jornais, franquia da Folha de S. Paulo.

Palavras-Chave: Gestão Organizacional, Gestores, Administração.

ABSTRACT

The purpose of this research is to introduce that companies need a suitable organizational management in order to obtain success on its path and avoid possible bankruptcy. This management will be responsible for all business administration - affecting all departments on it. It's manager accountability that tasks were clear and concise. Manager is also responsible to plan, lead, organize and control own sector or entire business under his / her responsibility independent of its size. This paper will inform about organizational management and its importance on improve internal departments or the entire business. Introduce about small businesses, the managers role, prevailing weaknesses, physical distribution, quality processes, Ishikawa diagram and recruitment and present a small business showcase of a journal distribution franchise from Folha de São Paulo enterprise.

Keywords: organizational management, managers, administration

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo metodológico de monografia de estudo de caso.	17
Figura 2 – Definição de porte, segundo o n° de empregados.....	21
Figura 3 – Funções da administração geral	22
Figura 4 – Os dois tipos de planejamento	23
Figura 5 – Principais meios de direção empresarial	26
Figura 6 – Características do controle administrativo.....	28
Figura 7 – Planejamento x Controle	29
Figura 8 – Competências fundamentais	30
Figura 9 – Modelo de diagrama de Ishikawa	34
Figura 10 – Fluxograma do processo.....	40
Figura 11 – Organograma da empresa	40
Figura 12 – Diagrama de Ishikawa Nova Estrutura	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. PROBLEMA	12
1.2. DELIMITAÇÃO DA ÁREA PESQUISADA	14
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. Objetivo Geral	14
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. JUSTIFICATIVA	15
1.5. METODOLOGIA	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. GESTÃO ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA	19
2.2. CONCEITO DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE	20
2.3. FUNÇÕES DOS ADMINISTRADORES	21
2.3.1. Planejamento	22
2.3.2. Organização	24
2.3.3. Direção	26
2.3.4. Controle	27
2.4. FRAQUEZA PREVALECENTE A EMPRESAS QUE CARECEM DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	30
2.5. DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E SUA QUALIDADE	31
2.5.1. Conceito de distribuição física	32
2.5.2. Atendimento de pedido perfeito	32
2.6. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	33
2.7. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	34
2.8. DESCRIÇÃO DE CARGOS	35
3. ESTUDO DE CASO EM NOVA ESTRUTURA SERVIÇOS EIRELI	36
3.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	36
3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	36
3.2.1. Missão	37
3.2.2. Visão	37
3.2.3. Valores	37
3.3. PRODUTOS	38
3.4. CLIENTES	38
3.5. FORNECEDORES	38
3.6. FUNCIONÁRIOS	39
3.7. FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	39
3.8. ORGANOGRAMA	40
3.9. ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO	41

3.10	SUGESTÕES DE MELHORIAS COM BASE NA TEORIA	48
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	53

1. INTRODUÇÃO

A gestão organizacional tem grande importância para o desenvolvimento e crescimento de empresas, inclusive as de pequeno porte. Sua funcionalidade é necessária para a empresa como um todo, não afetando então apenas um setor. A gestão organizacional tem um foco generalista, mas pode ser analisada em áreas específicas, como por exemplo, gestão de distribuição ou gestão de qualidade, onde cada gestor realiza tarefas para melhorar sua área e assim proporcionar o desenvolvimento da empresa.

Este trabalho objetivará destacar o que é uma gestão organizacional, sua importância nas empresas, à definição de pequeno porte, qual o papel do gestor nas empresas, fraquezas prevaletentes, o que é a distribuição física, sua qualidade, diagrama de causa e efeito, recrutamento e seleção, descrição de cargos e por fim, apresentar um estudo de caso realizado em uma distribuidora de jornais.

O problema abordado é apresentar que uma boa gestão pode ajudar no desenvolvimento e crescimento da mesma na busca de oportunidades vigentes. Para comprovar tal fato, será necessário realizar pesquisas bibliográficas e pesquisas práticas, como o estudo de caso.

É fundamental para a empresa que os gestores executem suas tarefas de modo claro e objetivo, sendo as principais, planejar melhorias, liderar sua equipe, organizar e controlar seu setor ou empresa como todo, independente de seu porte. Outras tarefas são aperfeiçoar recursos e qualidade, reduzir custos, tomar decisões assertivas, criar sinergia, entre outras.

Esse projeto tem como hipótese que uma boa gestão organizacional em empresas de pequeno porte, pode aperfeiçoar as áreas internas ou empresa total, obter lucros, otimizar tempo e recursos, contribuindo então para a busca de seus objetivos, como consequência o desenvolvimento e crescimento da organização.

De modo geral, para melhor compreensão das questões abordadas acima, este projeto apresentará conteúdos, dos quais as empresas poderão se beneficiar na prática com os conceitos do que é uma boa gestão organizacional.

1.1. PROBLEMA

Segundo a revista Pagn (2015, P.N.I¹), as empresas de pequeno porte tem dificuldade em sobreviver nos primeiros anos, devido ao fato de não saberem lidar com alguns aspectos de negócios. Um dos fatores que levam a “mortalidade” da empresa é a falta de práticas gerenciais, que nada mais é que a gestão da empresa como um todo.

Atualmente há diversas empresas que não conseguiram permanecer no mercado por muito tempo, este fato é devido à falta de uma gestão organizacional adequada. Percebe-se que esse problema está presente em diversos setores do mercado. A falta de gestão organizacional nas empresas pode acarretar diversos transtornos a todos os envolvidos com a mesma, desde funcionários a parceiros, notavelmente prejudicando o desempenho da organização. A implantação de uma boa gestão, juntamente com um gestor qualificado, causa um impacto positivo na organização.

O gestor tem diversos papéis básicos na organização, desde planejar, onde ele irá desenvolver projetos para beneficiar a empresa, como outras funções de um gestor, como liderar, organizar e controlar sua equipe ou empresa, buscando o desenvolvimento, crescimento e sempre em busca de alcançar os seus objetivos almejados.

A busca pelo desenvolvimento e crescimento da empresa, faz com que os gestores tomem decisões claras e com foco objetivo e preciso, com informações consistentes, buscando um futuro pleno e com rapidez. A gestão tem um foco mais preciso na busca de seus objetivos, buscando sempre otimizar tempo. Assim, compreendemos a importância de uma boa gestão organizacional para o sucesso de empresas de micro e pequeno porte, que são as mais afetadas pela falta de práticas gerenciais.

A escolha de um bom gestor é de grande importância para a empresa, pois são muitas tarefas a serem realizadas na organização e que precisam de certo cuidados e de conhecimento e abrangência. As tomadas de decisões e *feedbacks* são de grande relevância para a organização. Um gestor não trabalha apenas com o foco em projetos, ele também tem outras tarefas, como gerenciar conflitos dentro do ambiente organizacional e controlar os processos e pessoas envolvidas na empresa como um todo.

Segundo Franco e Marra (1992, p.207) refere-se que “todos os instrumentos da organização destinados à vigilância administrativa que permitem prevê, observar,

¹ P.N.I. Página não identificada.

dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”. Ou seja, o gestor tem que observar toda a parte da gestão organizacional, onde pode gerenciar e dirigir de maneira clara, objetiva e com precisão os problemas de dentro da organização, que poderão ocasionar reflexos na organização no futuro.

O presente trabalho busca responder a seguinte questão: É possível colocar em prática em pequenas empresas familiares, ações baseadas nas teorias da gestão? Quais ações administrativas podem melhorar o desempenho de uma pequena empresa?

1.2. DELIMITAÇÃO DA ÁREA PESQUISADA

Empreendedorismo – Gestão de Pequenas e Microempresas.

1.3. OBJETIVOS

Neste tópico serão abordados os objetivos traçados para o desenvolvimento dessa monografia.

1.3.1. Objetivo Geral

Esse projeto tem como objetivo geral, apresentar a importância de uma boa gestão organizacional, a distribuição física, sua qualidade, o recrutamento e seleção e a descrição de cargos, com um estudo de caso na empresa Nova Estrutura, uma distribuidora do grupo Folha de São Paulo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral do trabalho, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o conceito e importância de gestão organizacional;
- Mostrar o conceito de pequeno porte;
- Apresentar as funções do gestor/administrador, incluso o planejamento, liderança, organização e controle;
- Mostrar a fraqueza prevalecente de uma empresa que carecem de gestão organizacional;
- Apresentar o conceito de distribuição física;
- Mostrar o diagrama de causa e efeito;
- Expor o conceito de recrutamento e seleção;
- Exibir a descrição de cargos na empresa;
- Apresentar um estudo de caso na empresa Nova Estrutura.

1.4. JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo é mostrar que uma boa gestão em empresas de pequeno porte pode fazer uma grande diferença, apresentando a discrepância nos resultados de empresas que não adquirem os conceitos de gestão organizacional com a que adquire e apresentar também as funções dos gestores.

Este trabalho é relevante para todos do meio empresarial, pois expõe que uma gestão organizacional bem elaborada proporciona a empresa lucro, foco, sinergia e crescimento.

A escolha do tema foi devido à pesquisadora ter interesse pelo assunto, já trabalhar na área de logística e também ser uma empresa de pequeno porte. O principal motivo para o desenvolvimento dessa pesquisa é para melhor conhecimento do assunto para futuramente implantar melhorias na empresa familiar em que trabalha, trata-se de uma distribuidora de jornais.

Em interesse social, o tema tem grande relevância para empresas de pequeno porte de Americana e região, pois apresenta a grande importância de gestores preparados e qualificados para a gestão organizacional de uma empresa e para a obtenção de qualidade nos serviços/bens que as mesmas oferecem.

Esse estudo para o universo acadêmico é de grande importância também, pois apresenta conceitos, que comprovam a diferença que os métodos da gestão organizacional podem fazer nas empresas, apresenta alguns requisitos para uma boa gestão organizacional e contribuições para crescimento de áreas, setores ou organizações como um todo.

1.5 METODOLOGIA

O presente trabalho será elaborado através de pesquisa exploratória referente à gestão organizacional, distribuição física, a qualidade no serviço prestado, o recrutamento e seleção e pôr fim a descrição de cargos, em uma empresa de pequeno porte, sendo utilizados para a coleta de dados primários e secundários, onde a coletas de dados primários será através de livros, artigos científicos e internet, já a coleta de dados secundários será através de pesquisa no ambiente organizacional estudado, fazendo-se então, uma abordagem qualitativa. Segundo Andrade (1997), uma pesquisa bibliográfica pode ser elaborada através de um trabalho em si mesmo ou se constituir em uma etapa de elaboração de outros trabalhos.

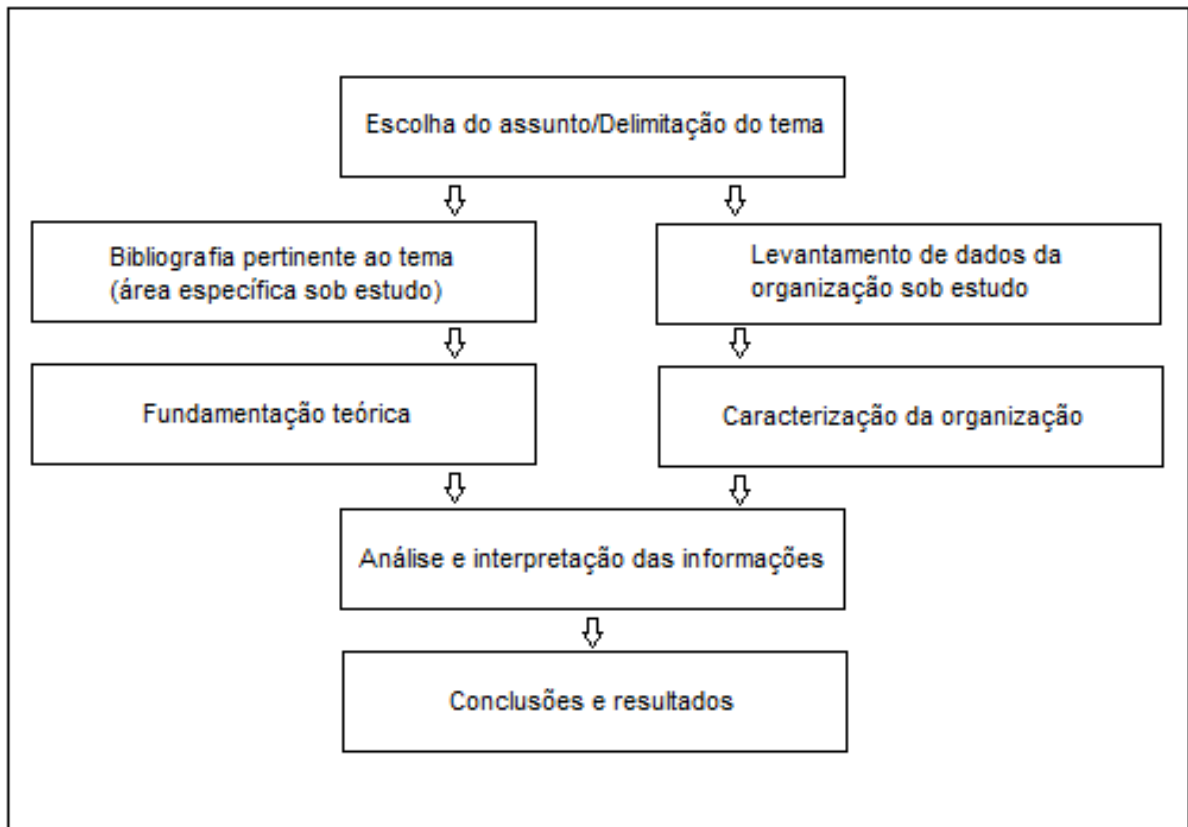
A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 166).

Para complemento do projeto, será realizado um estudo de caso na empresa Nova Estrutura, onde poderemos averiguar e analisar sobre a gestão organizacional e qualidade, implantada na empresa e como isso está sendo trabalhado.

A monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização. Esta é a situação mais comum, embora uma monografia deste tipo possa ser desenvolvida em qualquer outro contexto que retrate a situação encontrada e proponha uma solução/mudanças no contexto analisado (TACHIZAWA, 1999, p. 49).

O estudo de caso é um instrumento para analisar uma organização, identificar um problema, analisar e avaliar para propor possíveis soluções para a resolução deste mesmo problema. Conforme Tachizawa (1999), o estudo de caso deve ser desenvolvido perante a análise de uma organização e seguir o modelo conforme figura 1.

Figura 1 – Modelo metodológico de monografia de estudo de caso



Fonte: Adaptação de Tachizawa, 1999.

Para a coleta de dados secundários, será realizada uma entrevista pessoal com o sócio-proprietário da organização Sr. Aldevair Cleoni, seguindo um roteiro de dezessete perguntas. A análise de dados será qualitativa, ou seja, referindo-se a qualidade, pois as perguntas não serão de múltiplas escolhas e sim abertas como um diálogo. Após os dados coletados e baseando-se na fundamentação teórica, averiguarei a real importância de uma boa gestão organizacional em uma empresa real de pequeno porte.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

O conceito de gestão, segundo Luft (2001, p.352) define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Organizacional é concernente à organização que é sinônimo de empresa.

A gestão organizacional nada mais é do que o gerenciamento da empresa em busca de alcançar os objetivos estabelecidos, as metas e conquistar os resultados positivos e rentáveis para a empresa. Para alcançar à boa gestão organizacional a empresa precisa de um bom gestor, devidamente qualificado para conduzir os processos de forma eficaz, promover melhorias, liderar e motivar pessoas para a conquista dos resultados.

Segundo Chiavenato (1999) para gerenciar algumas pessoas, não bastam apenas ordens ou instruções, comunicar ou motivar, é preciso além de tudo, liderar também. Um bom gestor tem que ter foco nos seus objetivos de maneira a executá-los de forma clara e rápida, observando e conversando com todos da empresa para melhor desenvolver suas decisões, com foco no planejamento e buscando o melhor para o futuro da empresa.

A gestão organizacional é de suma importância nas empresas e para isso necessitam de gestores e administradores qualificados para gerenciar a organização de forma mais adequada. O gestor tem que tomar decisões mais perfeitas possíveis, lembrando sempre das vantagens e desvantagens que essas decisões podem ocasionar. Na tomada de decisões deve se preocupar com outros fatores como o econômico da empresa. Há diversas atividades desempenhas pelo gestor como ter autoridade na equipe, bem-estar da equipe, obter lucro para a organização estabelecer objetivos, dirigir pessoas, entre outras. A gestão e administração de empresas requerem prática e bom senso, junto com experiência e conhecimentos dos serviços realizados, habilidades, como a de se comunicar com a equipe e responsabilidade, além de tudo compreensão de si e de sua equipe. (LACOMBE, 2011).

Percebe-se então sobre a grande importância da gestão organizacional dentro do ambiente da empresa, pois são as práticas e tarefas realizadas pelo gestor

no seu dia-a-dia de serviço que levam à empresa a sobrevivência e ao sucesso em sua vida, sempre em busca dos melhores resultados, metas e lucratividade.

2.2 CONCEITO DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

O conceito de empresa de pequeno porte acaba confundindo parte da população com as de micro porte, apesar de terem características parecidas, há diferenças em seus conceitos, como por exemplo, o número de funcionários e forma jurídica, rendimentos, entre outras.

Quando o assunto se trata de definição do porte da empresa, compara-se a administração das pequenas empresas com as de porte maior, com ênfase na forma jurídica do negócio:

[...] Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide entre os proprietários. Nas pequenas e médias empresas, a direção é habitualmente, entregue aos proprietários. Já nas grandes empresas, é freqüente a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. As pequenas e médias empresas organizam-se na forma de sociedades por cotas, com responsabilidade limitada ou não, ou sob a forma de sociedades anônimas de capital fechado. As grandes empresas organizam-se geralmente na forma de sociedades anônimas de capital aberto, com ações (cotas unitárias) livremente negociáveis nas bolsas de valores. (SANDRONI 1994, p. 15)

É considerada empresa de pequeno porte, quando a renda bruta anual foi maior que R\$ 360.000,00 ou igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Esses valores referem-se às receitas obtidas. (SEBRAE, 2016). Outra definição é a pessoa jurídica que se encaixa nos critérios do enquadramento do simples nacional (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

O simples nacional é a forma de recolhimento dos tributos e contribuições e tem como base a apuração da receita bruta da empresa (PORTAL TRIBUTÁRIO, 2017).

Outro critério para a classificação de empresa de pequeno porte é o número de funcionários que a empresa contém. Essa classificação é dividida em duas partes, as industriais e as de comércios e serviços. O número de funcionários nas industriais é de 20 a 99 empregados e nos comércios e serviços são de 10 a 49 empregados (SEBRAE, 2013).

Figura 2 – Definição de porte, segundo o n° de empregados

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2013.

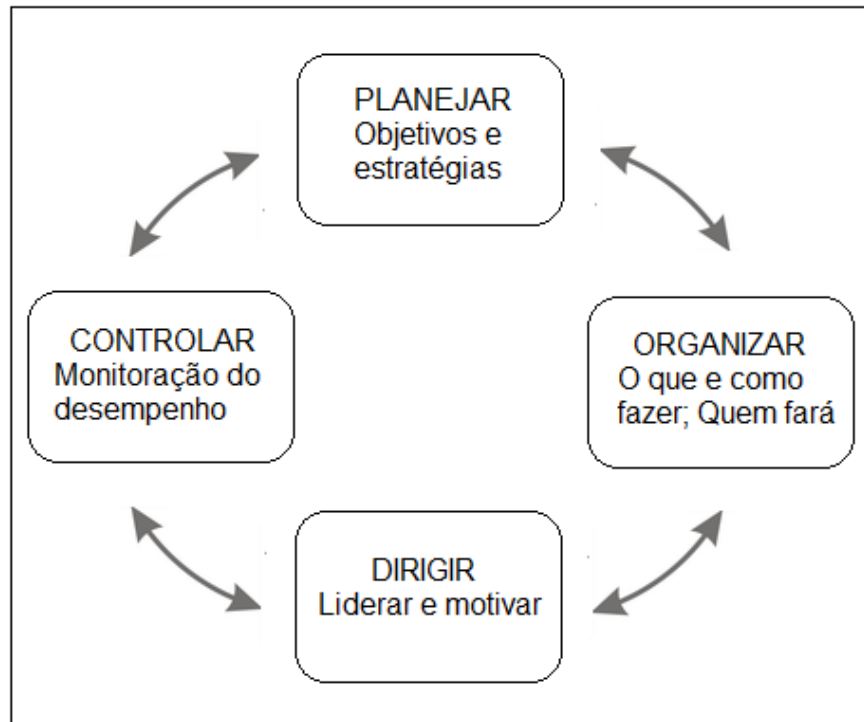
Esses são alguns aspectos que definem o conceito das empresas de pequeno porte e esclarecem para que não ocorra confusão com os demais portes existentes, como a de micro, médio e grande porte.

2.3 FUNÇÕES DOS ADMINISTRADORES

Os gestores e administradores de organizações realizam diversas tarefas para a obtenção de resultados e sucesso da organização, porém há quatro tarefas com uma importância maior, que segundo Silva (1995) são:

- Planejamento: Determinar o que se deve realizar;
- Direção: Coordenar as pessoas;
- Organização: Organizar o que se deve fazer e quem realizará;
- Controle: Verificar se o planejamento está sendo executado corretamente.

Figura 3 – Funções da administração geral



Fonte: Adaptado de Portal Administração, 2013.

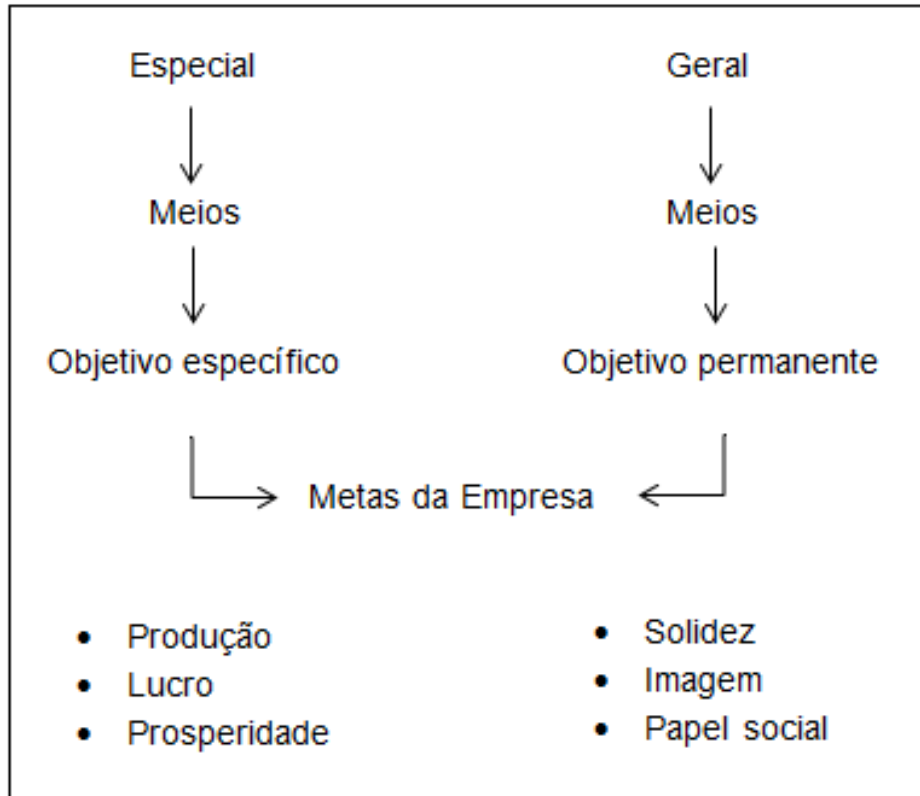
2.3.1 Planejamento

O planejamento é uma das quatro principais funções de um gestor, que se consiste em planejar os objetivos e estratégias que se devem seguir. Segundo Silva (1995, p. 24) “Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas”. Assim, o planejamento é o ato de planejar que um determinado grupo irá realizar e quais os objetivos serão alcançados.

Logo o planejamento é realizado com antecedência, buscando o que será realizado para alcançar os objetivos e metas. Esse ato de planejar é algo comum na vida, pois todas as ações na vida particular ocorrem com um planejamento, percebe-se então que esse ato é do comportamento humano natural, nas empresas ocorrem os mesmos planejamentos, porém realizados pelos administradores. (SILVA, 1995)

Existem dois tipos principais de planejamentos, que são os, planejamento especial e o planejamento geral.

Figura 4 – Os dois tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Silva, 1995

“Planejamento especial é aquele que, atingindo o seu objetivo, deixa de ser utilizado. Não tem mais razão de ser porque o programa foi cumprido e alcançado o objetivo desejado” (SILVA, 1995, p. 25).

“Planejamento geral, como a própria denominação indica, é usado, muitas vezes, de forma permanente” (SILVA, 1995, p. 25).

Esses dois tipos de planejamento busca alcançar algumas metas específicas, o planejamento especial, busca alcanças produção, lucro e a prosperidade. Já o planejamento geral, suas metas são solidez, imagem e papel social.

O planejamento é de suma importância nas empresas em geral, pois, precisam se planejar para quaisquer mudanças na economia, na política, cultura, tecnologia e outros (SOBRAL e PECI, 2008).

Vantagens e benefícios do planejamento, segundo Sobral e Peci (2008):

- Proporciona senso de direção: Direciona os esforços da equipe para um objetivo em comum;
- Focaliza esforços: Integração dos membros para a realização de atividades;
- Maximiza a eficiência: Auxilia em estabelecer prioridades, evitar o desperdício e maximizar os esforços de todos os envolvidos na organização;

- Reduz o impacto do ambiente: Interpretando as mudanças ambientais, os gestores tendem a tomar as decisões necessárias para enfrentar;
- Define parâmetros de controle: Para alcançar os objetivos, o planejamento auxilia na definição de padrões de desempenho para o controle da empresa.
- Atua como fonte de motivação e comprometimento: Esclarecer o papel que cada integrante desempenha na empresa;
- Potencializa o autoconhecimento organizacional: Conhecimento do ambiente interno e externo.
- Fornece consistência: Garantia de consistência na tomada de decisões para alcançar os objetivos.

O planejamento, portanto, é uma função de grande importância na gestão organizacional de uma empresa, pois através dele é estudada a forma de alcance dos objetivos almejados pela organização.

2.3.2 Organização

Outra atividade importante das quatro principais funções é a organização da empresa. “Organização é o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado” (SILVA, 1995, p. 37). Esse segundo passo é a organização da empresa como um todo, desde equipamento a pessoas e equipes, toda a estrutura do estabelecimento.

A organização da empresa é o processo de reestruturar a empresa, desde pequenos setores à organização completa do ambiente. A empresa deve ser organizada e delineada de acordo com os objetivos e estratégias que a instituição almeja.

Organizar uma empresa é organizar toda a sua estrutura. Existem duas maneiras diferentes de organizar a estrutura de uma empresa. A primeira é a estrutura de organização formal e a segunda é a estrutura de organização informal.

A estrutura organizacional formal é “Deliberada pelos administradores, segundo o planejamento efetuado” (SILVA, 1995, p. 39). Isto é, essa estrutura é

estabelecida pela linha de autoridade, um líder que determina autoridade sobre seus subordinados. Já a estrutura organizacional informal é “Iniciativa das pessoas, de acordo com seus interesses ou conveniências” (SILVA, 1995, p. 39). Ou seja, acaba sendo invisível nas organizações, porém existem. Os interessados, seja por apenas uma pessoa ou por um grupo, organiza, entretanto, sem alterar cargos e setores, apenas a organização do ambiente da empresa.

A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização. Refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. Essa estrutura especifica os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. (SOBRAL e PECCI, 2008, p.167).

Assim, a estrutura organizacional é o resultado da organização, é como a empresa foi organizada para facilitar as tarefas realizadas pela mesma. A estrutura organizacional então são os procedimentos que proporcionam a realização das funções dos funcionários da empresa.

As funções da estrutura organizacional, segundo Sobral e Peci (2008):

- Proporcionar aos funcionários a execução de diversas tarefas, divididas entre si, definidas através de especialização, padronização e departamentalização.
- Possibilitar aos funcionários, atividades devidamente coordenadas, por meio de supervisão, regras, treinamentos e outros.
- Determinar limites da organização com as demais que interatua.

Para realizar o processo da organização na empresa é preciso seguir seis elementos de decisões, segundo Sobral e Peci (2008):

- Definir o processo do trabalho, para ganho de eficiência;
- Delinear autoridades e responsabilidades entre os funcionários da equipe;
- Estipular o número de membros sob responsabilidade;
- Indicar critérios para agrupar as tarefas em unidades;
- Estabelecer o processo de tomada de decisões;
- Definir o quanto deseja a formalização das funções e tarefas organizacionais.

Portanto a tarefa de organizar a empresa tem grande importância também, como às demais funções. Esse afazer ajuda a estruturar a empresa desde pequenos

setores a empresa inteira. Auxilia na tomada de decisões, na execução dos processos, assim maximizando eficiência.

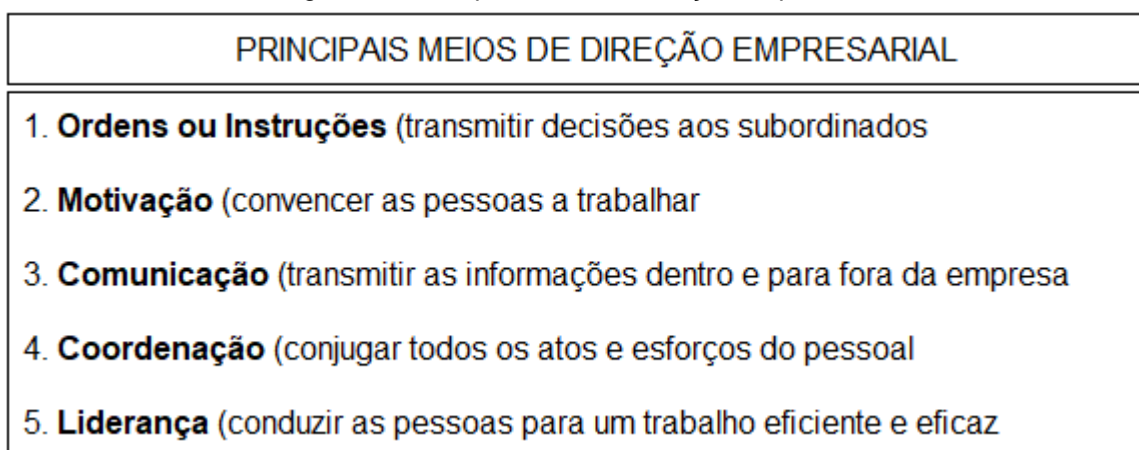
2.3.3 Direção

Outra função importante do gestor é a direção, é a maneira como o gestor conduz e coordena o pessoal do setor ou até mesmo da empresa. Segundo Silva (1995, p. 66) “Direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas”. Ou seja, é o processo de liderança de equipe, planejada, para a realização dos serviços, o funcionário tem de cumprir as suas obrigações.

O gestor tem que realizar essa importante função, tem de saber liderar, orientar, coordenar seus subordinados, indicando o que deve ser feito e qual a melhor maneira a se fazer. Essa função é de suma relevância, pois o sucesso ou fracasso é devido à direção que o gestor conduz. O grau de dificuldade de se realizar esse afazer é grande, pois é preciso decidir, dar ordens, mostrar o que fazer e como fazer. (SILVA, 1995).

Existem cinco principais meios de direção, que são:

Figura 5 – Principais meios de direção empresarial



Fonte: Adaptado de Silva, 1995.

- **Ordens ou Instruções:** “Podemos dizer que uma ordem ou instrução serve para iniciar, modificar ou cessar uma tarefa (ou serviço)” (SILVA, 1995, p. 67).

- Motivação: “A motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais” (SOBRAL e PECCI, 2008, p. 207).
- Comunicação: “[...] A comunicação dizendo que ela pode ser considerada como sendo o processo de transmissão de informações ou mensagens” (SILVA, 1995, p. 77).
- Coordenação: “A coordenação constitui uma de suas preocupações porque é através dela que consegue a realização de todos os serviços com certa ordem e harmonia” (SILVA, 1995, p. 79).
- Liderança: “A liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos” (SOBRAL e PECCI, 2008, p. 216).

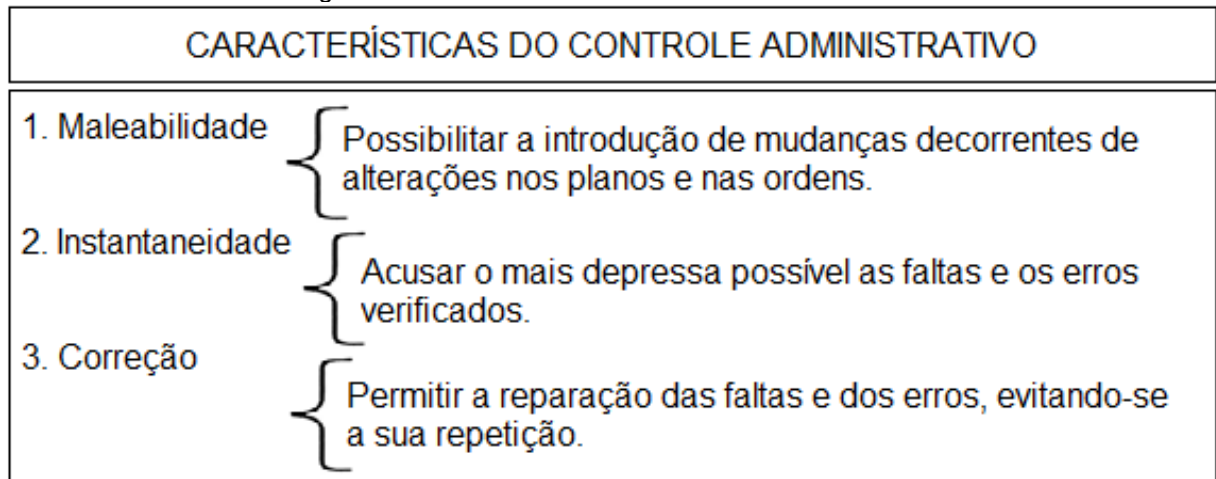
Então, a fase de direção da empresa também tem grande importância, pois é através dela que ocorre a coordenação da equipe para a realização das tarefas a serem desempenhadas.

2.3.4 Controle

O último dos quatro processos administrativo é o controle. “Controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição” (SILVA, 1995, p. 82).

Essa função é a parte de controlar a empresa, porém não deve ser realizado somente no final de cada atividade, esse controle deve acontecer conforme a realização dos serviços. A realização dessa tarefa permite verificar se o planejado e a direção estão sendo executados de forma adequada, verificar os erros e faltas e reparar essas faltas e erros para que não ocorra novamente. (SILVA, 1995).

Figura 6 – Características do controle administrativo

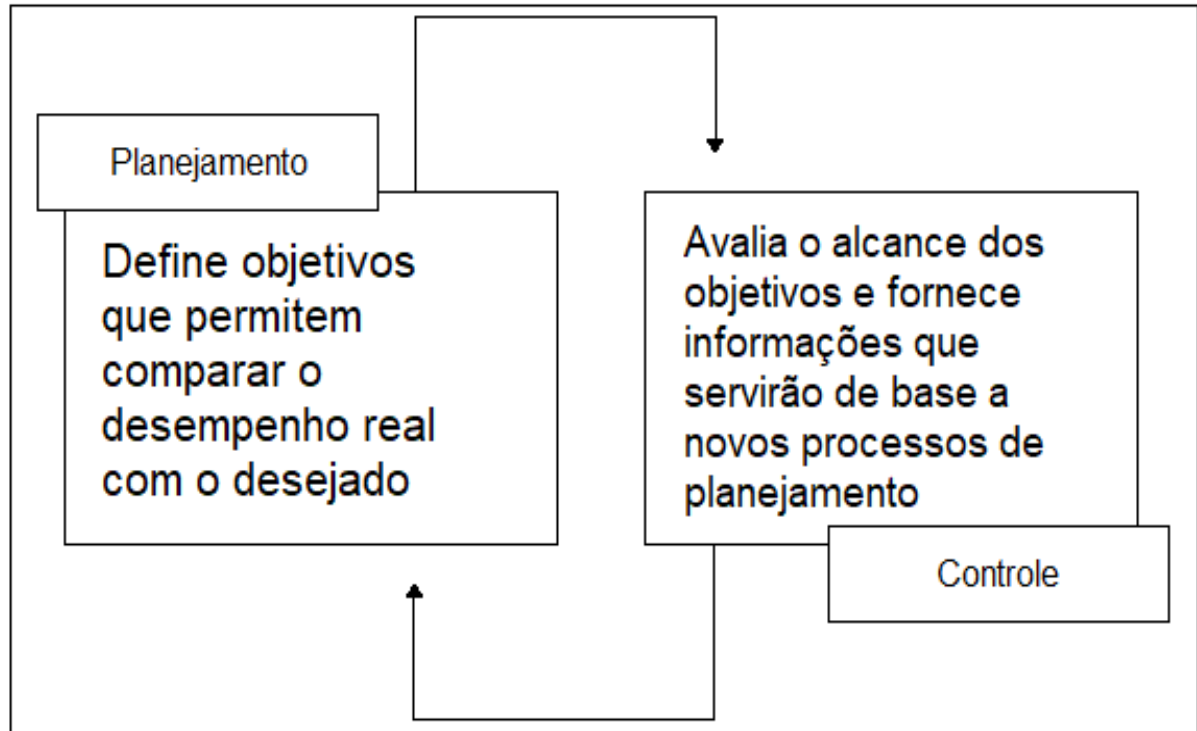


Fonte: Adaptado de Silva, 1995.

Essa função não é a menos importante, a mesma é responsável em garantir que esse ciclo de tarefas se integre de forma correta. Auxilia na monitoração de mudanças que possa afetar a organização de alguma forma e propor alterações que possa alcançar da mesma maneira os resultados almejados pela instituição. O controle efetivo garante que as tarefas planejadas saiam corretamente e quanto mais auxílio essa tarefa ofereça no cumprimento das atividades, melhores serão. (SOBRAL e PECI, 2008).

Essa função de certa forma está principalmente ligada com a função planejamento, pois a função controle verifica se a atividade está de acordo com o planejado, conforme apresentado na figura 7.

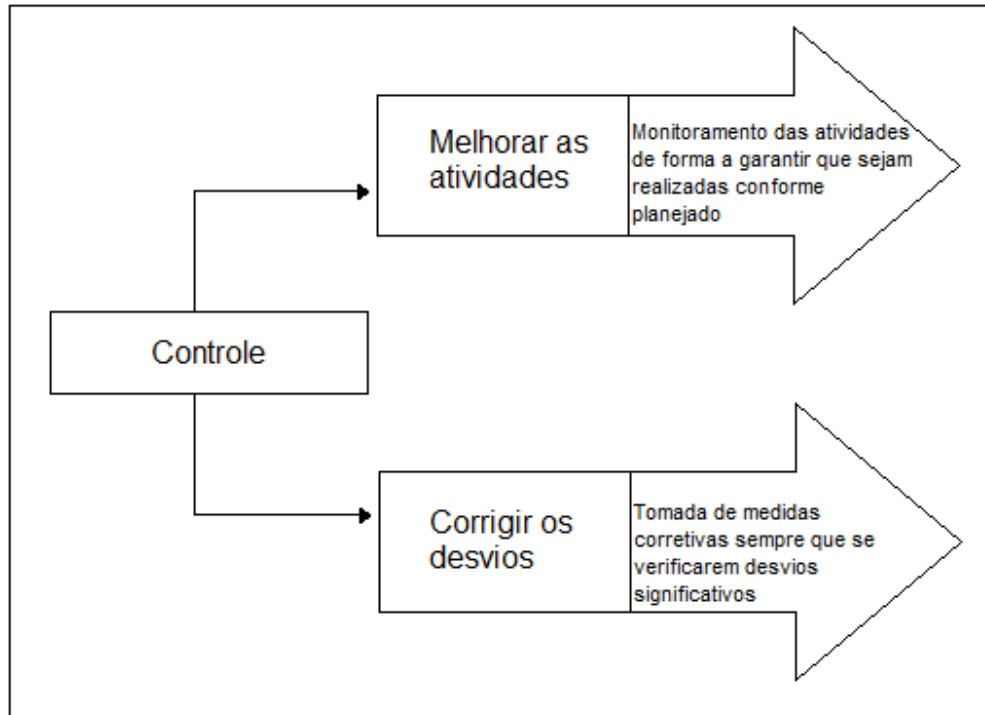
Figura 7 – Planejamento x Controle



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci, 2008.

O controle tem duas competências fundamentais, o monitoramento das atividades, que é verificar se as atividades estão sendo executadas de acordo com o planejado e a correção de qualquer desvio, que é caso as atividades não sejam executadas da forma correta para o alcance dos objetivos almejados, conforme figura 8:

Figura 8 – Competências fundamentais



Fonte: Sobral e Peci, 2008.

Portanto, a função controle, também é de suma importância nas atividades dos gestores e administradores, pois é a atividade que verifica se as demais atividades estão de acordo com o planejado.

2.4 FRAQUEZA PREVALECENTE A EMPRESAS QUE CARECEM DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Longenecker et al. (1997) as empresas de pequeno porte são vulneráveis ao gerenciamento fraco e que existe dezenas de empresas que sofrem com essa ineficiência gerencial, buscando sobreviver a cada dia. Para entendedores do assunto, a razão para essa condição é clara, pois as empresas acabam “levando/empurrando” o negócio e que as mesmas não são gerenciadas.

A empresa durante sua vida presencia diversos desafios e obstáculos, que tendem a enfrentá-los buscando resolve-los para continuar no mercado. Um dos problemas mais enfrentados por essas empresas é a falta de uma gestão organizacional adequada e bem executada por gestores qualificados, essa fraqueza

afeta principalmente as organizações de pequeno porte, podemos compreender então que esse motivo é a principal fraqueza de uma empresa.

A falta do gestor qualificado na execução de suas tarefas diárias pode prejudicar a empresa e ocasionar sua falência. As tarefas bem realizadas ocasionarão o crescimento da organização e sucesso, pois suas metas e objetivos serão alcançados.

Caso ocorra um problema e a empresa acabe passando por essa fraqueza, o gestor deve tomar decisões adequadas e seguir com suas quatro principais funções, conforme já foram apresentadas acima. O mesmo deve realizar um planejamento de como alavancar novamente a organização, liderar e motivar sua equipe, organizar o ambiente e controlar a empresa, equipe ou situação, assim então, podendo reestruturar e solucionar essa gravíssima fraqueza.

A falta de uma visão da empresa e controle dos processos desenvolvidos é uma falha gravíssima da gestão, onde pode enfraquecer o negócio, porém, somente quem tem o devido conhecimento em gestão poderá elaborar planos de ações para resolver os problemas e alavancar novamente a organização como um todo.

2.5 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E SUA QUALIDADE

A distribuição física trata-se da movimentação, estocagem e processamento dos produtos finais de uma empresa (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013), ou seja, levar os produtos até o local desejado e alcançar o nível de serviço desejado. É o conjunto de operações, que engloba o transporte, tratamento nos pedidos, previsões de demandas, de entregas, entre outros fatores, sempre em busca da satisfação do cliente final.

Manter a qualidade na distribuição física é de suma importância, ela apresenta o grau negativo ou positivo de excelência, resumidamente, são os atributos referentes à satisfação das necessidades dos clientes, oferecidos por uma empresa.

2.5.1 Conceito de distribuição física

Segundo Novaes (2001, p. 241) refere-se que “O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível”. Ou seja, é levar o produto para determinados locais, procurando sempre ter o melhor nível de serviço e buscar sempre o menor custo para o transporte.

A busca por essa distribuição física competente e de baixo custo é de certa forma difícil de ser alcançada, pois busca um nível elevado de qualidade pelo menor custo de transporte é antagônico. Isso porque a busca por melhorias no sistema para se obter a melhor qualidade do serviço, implicam em maiores custos, como na armazenagem e estoque (NOVAES, 2001).

A distribuição física engloba desde a saída do produto na empresa/fábrica até a entrega final para o distribuidor. A vários tipos de distribuição física, onde se podem encaixar vários intermediários para a conclusão da entrega, desde a saída até o produto chegar às mãos dos consumidores finais, como por exemplo, ir comprar do próprio varejista ou ser entregue em sua casa, devido a serem produtos pesados e volumosos, como por exemplo, televisões e geladeiras, isso se o varejista oferecer esse serviço ao seu consumidor e a aquisição seja feita pela loja, loja online, fax ou qualquer outra forma de compra. (NOVAES, 2001).

2.5.2 Atendimento de pedido perfeito

Para atender o consumidor final de forma correta para fidelização do mesmo, existe a entrega perfeita, que é a qualidade na entrega e que tudo seja feito de forma correta na primeira entrega do cliente. Para ocorrer essa entrega perfeita tem que ter a disponibilidade e desempenho operacional da equipe para efetuar o serviço com a melhor qualidade. O executar dessa tarefa tem que ter a qualidade desde o recebimento do pedido, manuseio, até a entrega, sem ocorrer erros, conforme prometido ao cliente (BOWERSOX e CLOSS, 2010).

Segundo Bowersox e Closs, (2010, p. 78) “O conceito do atendimento de pedido perfeito é, portanto, a extensão lógica da qualidade”, ou seja, é a qualidade na execução do serviço prestado. Isso acontece graças à tecnologia atual, poucas empresas assumem o risco de executar a entrega perfeita, como estratégia do serviço oferecido ao cliente. A empresa não pode se basear somente em obter um estoque maior ou da sua localização, para executar o serviço e não ocorrer falhas, é viável realizar os procedimentos corretamente para satisfazer as necessidades dos serviços (BOWERSOX e CLOSS, 2010).

A realização dessa tarefa é melhor do que a realização do serviço básico, a empresa quando se compromete a realizar a entrega perfeita, geralmente se baseia nos acordos realizados com as empresas, entre fornecedores e clientes finais (BOWERSOX e CLOSS, 2010).

2.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama de Ishikawa também é conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe. Nada mais é do que é uma ferramenta que demonstra possíveis causas que levam a um determinado efeito (JUNIOR, et al. 2010).

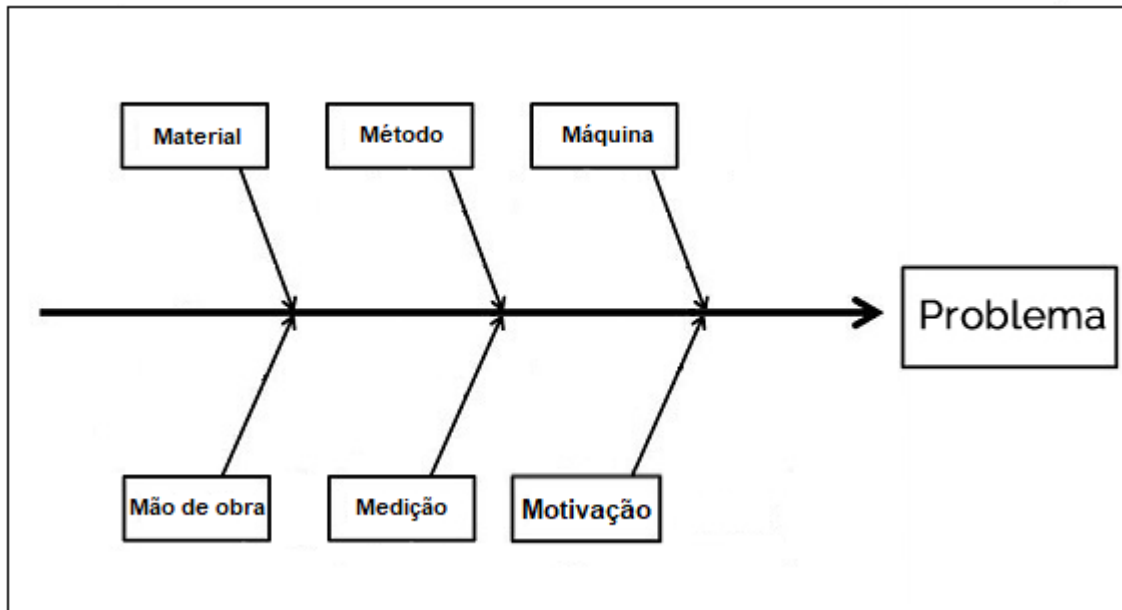
Segundo Miguel (2006, p.140) refere-se que “consiste em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representa fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito)”. Também é conhecido como diagrama de Ishikawa, pois é o nome de seu criador ou espinha de peixe devido à sua forma (MIGUEL, 2006).

Outro nome que o diagrama recebe, é o de causa e efeito, pois deve ser elaborado seguindo os seguintes passos, segundo Miguel (2006, p. 140):

- “Determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito)”.
- “Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama”.
- Construir o diagrama agrupando as causas em “6M” (Mão-de-obra, máquina, método, matéria-prima, medição e motivação (MIGUEL, 2006).
- “Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras”.
- “Correção do problema”.

A figura 9 apresenta como deve ser o modelo de diagrama de Ishikawa.

Figura 9 – Modelo de diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O diagrama de Ishikawa então serve para representar possíveis causas que estão ocasionando um problema.

2.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O conceito de recrutamento segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 162), “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Já o conceito de seleção segundo Chiavenato (2010, p. 133), “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização”. Ou seja, recrutamento e seleção têm significados similares, porém não são iguais.

O recrutamento é a busca por um grupo de pessoas qualificadas e motivadas para assim poder escolher o melhor indivíduo que encaixa no cargo oferecido (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006).

A seleção tem o papel de identificar entres os candidatos recrutados, quais são os melhores para o preenchimento do cargo oferecido na organização, visando

sempre manter ou aumentar a eficiência e eficácia na empresa (CHIAVENATO, 2008).

Assim, o recrutamento e seleção na organização é de grande importância, pois apresentam os possíveis funcionários e executando de maneira clara e objetiva a escolha ocorrerá de forma correta, evitando possíveis problemas no futuro.

2.8 DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição de cargos, segundo Ivancevich (2008, p. 165) “É um dos principais resultados produzidos pela análise sistemática de cargos”, ou seja, é a descrição que abrange um cargo de forma formal, porém é difícil estabelecer uma descrição de cargo de forma completa e precisa.

Algumas mudanças no nosso cotidiano, fez com que aumentasse a necessidade da descrição de cargos de forma completa, como por exemplo, a reestruturação de organizações, implementação de recompensa e motivação para funcionários, aumento das tecnologias nos ambientes organizacionais e legislação trabalhista. (IVANCEVICH, 2008)

Não existe um padrão para a descrição de cargos, entretanto, uma descrição efetiva e completa contém as seguintes informações, segundo Ivancevich (2008):

- Título do cargo: São as informações identificadoras, como por exemplo, a faixa salarial;
- Resumo: Descrição da finalidade do cargo e resultados esperados;
- Equipamentos: Informações das ferramentas, equipamentos e dados para o desempenho no cargo;
- Ambiente: Descrição do ambiente de trabalho;
- Atividades: Descrição das funções desempenhadas no cargo.

Essas especificações resultam na descrição de cargos. Essa descrição é de suma importância, por exemplo, no recrutamento e seleção de determinado cargo, podemos observar qual perfil do profissional a empresa está à procura, pois dispõem das diretrizes dos funcionários almejados. (IVANCEVICH, 2008)

3. ESTUDO DE CASO EM NOVA ESTRUTURA SERVIÇOS EIRELI

O Estudo de Caso será desenvolvido em uma empresa de distribuição de jornais, com entrevista com o proprietário.

3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Nova Estrutura Serviços Eireli, foi fundada em 10 de março de 2016, pelo Sr. Aldevair Cleoni, uma empresa de pequeno porte e familiar.

A mesma trata-se de uma franquia da empresa Transfolha, que atua na área de logística, sendo seu principal produto a distribuição dos jornais Folha de São Paulo. Está localizada atualmente na Rua Futim Elias, número 221, bairro Industrial Machadinho em Americana/SP. O proprietário mudou-se de salão recentemente para melhorar o espaço físico de trabalho. Devido a seus conhecimentos empresariais e administrativos fizeram o mesmo melhorar a organização e crescer até a atual situação, com implantação de tecnologias nos procedimentos e aumentando o quadro de funcionários. Atualmente contam com três auxiliares administrativas, uma coordenadora, um supervisor noturno, dois auxiliares de almoxarifado e quatorze distribuidores.

Antigamente a franquia de Americana, pertencia ao seu irmão Sr. Fernando, que decidiu se mudar para o Paraná e assumir a franquia de lá, com isso, indicou então a empresa para o atual proprietário, seu irmão, Sr. Aldevair.

Desde que assumiu a franquia, o Sr. Aldevair, trabalha de forma correta e sempre busca qualificar a cada dia mais o seu serviço, com compromisso com o cliente final e dedicação para resolver os problemas diários com precisão.

3.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Através da Missão, Visão e Valores, é possível determinar uma direção estratégica para a empresa, desde a integração dos processos até a estratégia da

companhia e da motivação de sua equipe. É preciso considerar sobre o papel da empresa na sociedade e também o futuro da empresa.

3.2.1 Missão

Segundo Sobral (2008, pag. 136), “A missão é a essência da organização a razão dela ser e existir, sua identidade, os seus propósitos, princípios, valores etc.”.

Há empresa não possui missão atualmente.

3.2.2 Visão

Segundo Sobral (2008, pag. 136) “A visão é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja ocupar no futuro. A visão reflete as aspirações da organização, devendo ser apresentada como um desafio para seus membros”. Para as organizações visão se refere como a forma que a mesma se projeta para o futuro, através dos seus objetivos e desafios.

Há empresa não possui visão atualmente.

3.2.3 Valores

De acordo com Robbins (2005, pag. 54) “Os valores representam convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”. (O tipo de conduta que a empresa escolhe para gerir seus negócios).

Há empresa não possui valores atualmente.

3.3 PRODUTOS

Dentro da área de atuação, que é a logística, a empresa oferece o serviço de distribuição de jornais, sendo o principal produto o jornal Folha de São Paulo e o secundário, o jornal Agora São Paulo. A empresa também oferece a distribuição de outros jornais, porém com menor demanda, como o Nikkey Shimbun e São Paulo Shimbun que se trata de jornais japoneses e o Meio Mensagem e Propaganda e Marketing, que são jornais executivos. Além da distribuição periódica, a empresa também distribui coleções de livros para jornalheiros (bancas de jornal) e produtos vendidos pelo segmento de e-commerce no Brasil. A empresa tem contrato de prestação de serviços exclusivos para a Transfolha.

3.4 CLIENTES

A Nova Estrutura trabalha no mercado B2C (Business-to-Consumer), ou seja, o produto vai diretamente da prestadora de serviço para o consumidor final.

O perfil do cliente da Nova Estrutura é diverso, porém, todos buscam a qualidade no atendimento e serviço. A empresa possui clientes antigos, devido ao tempo de mercado, a idade do público está na faixa dos 30 a 60 anos, pois são quem realmente busca a leitura de um jornal.

3.5 FORNECEDORES

A empresa Nova Estrutura é uma intermediária entre a empresa Folha de São Paulo e o consumidor final, onde contamos com alguns fornecedores para o funcionamento da mesma:

- Maxlimp: Fornece todos os materiais de limpeza para a empresa.
- Papelaria Apolo: Fornece todos os materiais para o escritório.

- Embalagens HM: Fornece matérias para a distribuição de jornais.
- Easy Print: Fornece os tonners e cartuchos para as impressoras.

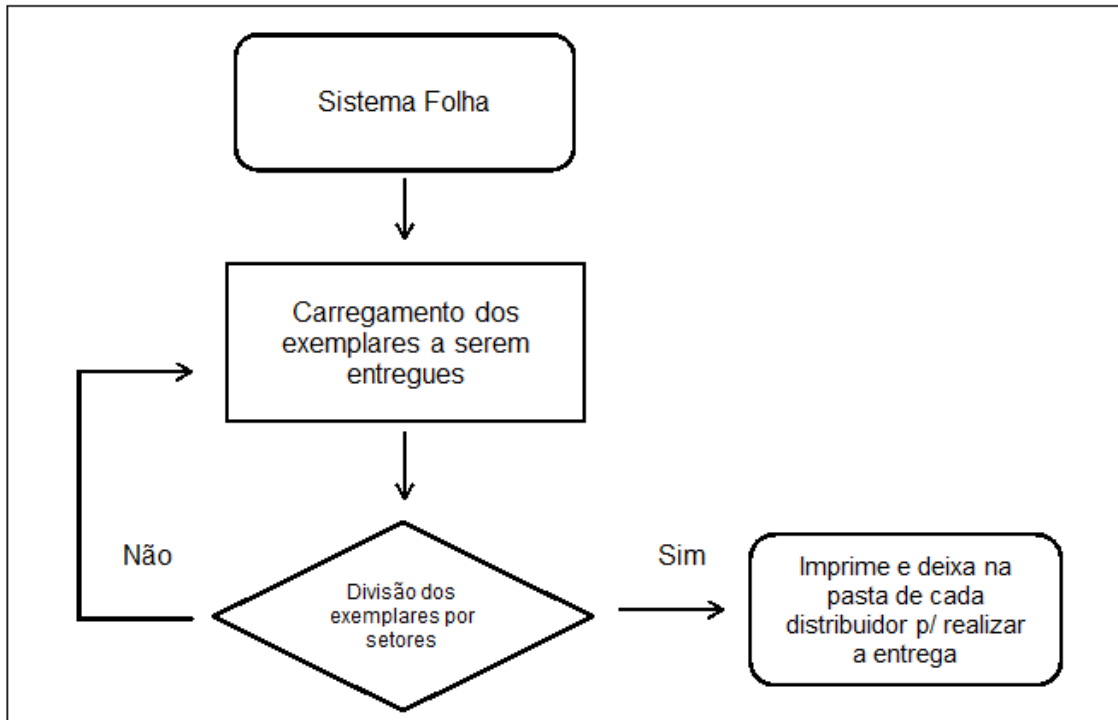
3.6 FUNCIONÁRIOS

Atualmente a empresa conta com vinte e um funcionários registrados, sendo quatorze distribuidores de jornais que atende oito cidades da região (Americana, Santa Bárbara D'Oeste, Sumaré, Nova Odessa, Hortolândia, Monte Mor, Artur Nogueira e Cosmópolis), três auxiliares administrativos que trabalham durante o dia, em dois períodos, diurno das 07h00min às 13 h e vespertino das 13h00min às 19 h, uma coordenadora, que atualmente trabalha das 07h00min às 13 h, um supervisor noturno e dois auxiliares de almoxarifado noturno, o período noturno é das 23h00min às 07 h, todos os turno com 00h30min min de intervalo.

3.7 FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

O principal processo a ser realizado na empresa é chamado de “tabela de expedição”, onde é realizado o download do arquivo da Folha de São Paulo, pelo seu próprio sistema, nesse arquivo constam todas as assinaturas ativas que devem ser entregues os exemplares. Após a baixa desse arquivo, ocorre a divisão de quantidade de exemplares por setores, ou seja, o que cada distribuidor deve entregar na próxima edição. Posteriormente, realiza-se a impressão dessa tabela e coloca-se na pasta de cada distribuidor. A tabela é realizada por volta das 15 horas, e a expedição dos exemplares para a entrega por volta das 02 horas, ou seja, realiza-se a tabela de expedição no período da tarde, um dia antes, para ocorrer corretamente à expedição dos exemplares durante a madrugada do dia seguinte. O fluxograma do processo descrito, apresentado na figura 10.

Figura 10 – Fluxograma do processo

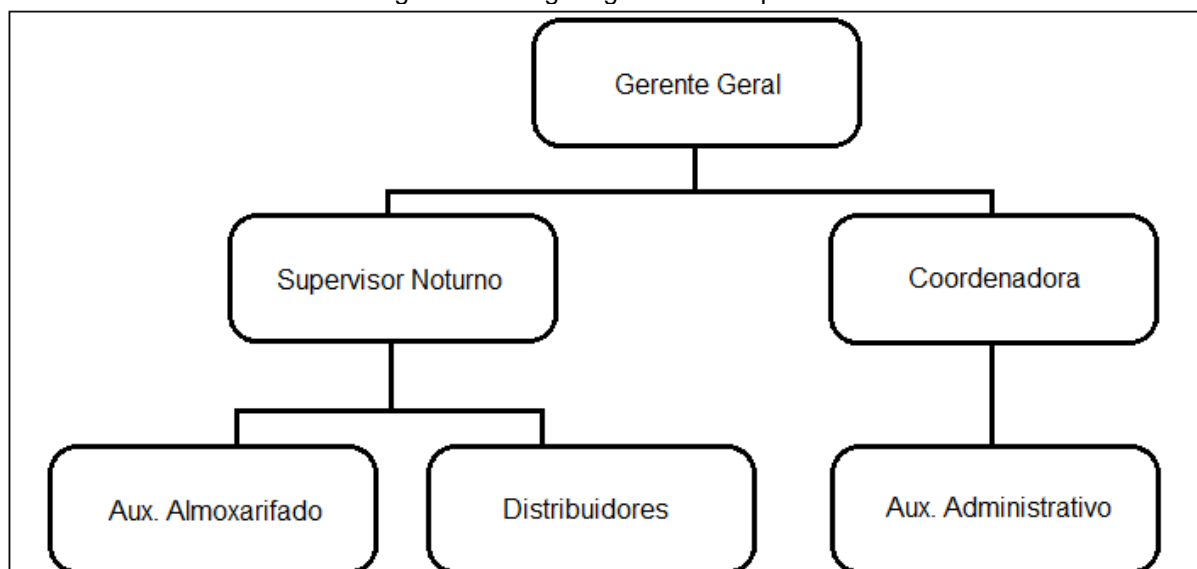


Fonte: Elaborado pela autora, 2016

3.8 ORGANOGRAMA

A figura 11 do organograma da empresa, que é forma como a mesma está estruturada, sua hierarquia.

Figura 11 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2017

3.9 ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIO

Foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa, Sr. Aldevair, para análise da ação administrativa na empresa. Segue entrevista e embasamento teórico abaixo.

a) Você define objetivos para a empresa alcançar? Dê exemplos.

No início, foi questionado ao proprietário da empresa Sr. Aldevair, se define objetivos para a empresa alcançar, a resposta do mesmo foi à seguinte, “Sim, os objetivos que defino são alcançar as metas, como por exemplo, que a empresa cresça, aumente a produtividade na distribuição, distribuição com qualidade e aumentar o volume distribuído por dia”.

Conforme citado anteriormente, segundo Silva (1995, p. 24) “Planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas”, ou seja, a pergunta realizada era para entender o planejamento dentro da organização, pois o ato de planejar é determinar o que o grupo irá realizar e quais são os objetivos que irão alcançar.

b) Você define metas a serem atingidas? Dê exemplos.

Prosseguindo com a entrevista, o próximo questionamento foi a respeito das metas que a empresa busca atingir. O Sr. Aldevair respondeu o seguinte, “Sim, defino metas para serem alcançadas no ano, exemplo um crescimento da quantidade de produto mensal em 50%, a meta já foi alcançada em seis meses”.

O Ato de planejar também é a busca de alcançar as metas da empresa, esse planejamento é o especial, ou seja, “Planejamento especial é aquele que, atingindo o seu objetivo, deixa de ser utilizado. Não tem mais razão de ser porque o programa foi cumprido e alcançado o objetivo desejado” (SILVA, 1995, p. 25). Assim, quando

essa meta for atingida, deixa de ser utilizada e passa a criar e buscar novos meios de alcançar novas metas.

c) Qual o número de ocorrências de jornais diárias?

O próximo questionamento foi a respeito das ocorrências de jornais, que são as reclamações que os assinantes realizam caso ocorra algum problema com sua entrega. A resposta do Sr. Aldevair foi, “O objetivo é ter o mínimo possível, no máximo uma ocorrência por dia, buscamos sempre a perfeição e qualidade na distribuição. O máximo no mês para estar dentro da média é vinte e cinco ocorrências por mês”.

A entrega dos exemplares para os assinantes tem que ser realizada de forma correta para que ocorra a fidelização dos clientes, para isso a entrega tem que ser perfeita. Segundo Bowersox e Closs, (2010, p. 78) “O conceito do atendimento de pedido perfeito é, portanto, a extensão lógica da qualidade”, ou seja, é baseado na qualidade do serviço prestado.

d) Qual a quantidade média de exemplares entregues por distribuidor?

Para prosseguimento da entrevista, foi abordada a quantidade média de exemplar que cada distribuidor efetua segundo o Sr. Aldevair, “É de acordo com a cidade e setor que o mesmo efetua a distribuição, exemplo a cidade de Americana, a média é de cento e cinquenta exemplares por distribuidor, circulando 110 km por noite já para a cidade de Hortolândia são quarenta exemplares e em média de 110 km por noite”.

Segundo Novaes (2001, p. 241) refere-se que “O objetivo geral da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível”. Ou seja, é transportar certo produto para determinados locais, procurando sempre ter o melhor nível de serviço e sempre o menor custo para o transporte.

e) Você tem alguma ação para que não voltem a ocorrer as ocorrências/reincidências?

O quinto questionamento foi referente a ações que o mesmo efetua na organização para que não voltem a ocorrer às reincidências e ocorrências de jornal, o mesmo alegou, “Sim, levar ao conhecimento do distribuidor a falha, questionar o motivo da mesma e orientar para que não volte a ocorrer nova falha”.

Nesse caso é realizado o controle dos processos efetuados, “Controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que for planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição” (SILVA, 1995, p. 82). Ou seja, é a função que controla a organização, e deve ser realizado conforme a execução da tarefa e verificar se o planejamento efetuado está sendo realizado de forma adequada e caso houver erros, reparar para que não volte a acontecer.

f) Os distribuidores são treinados antes de começarem o serviço?

A seguir, o tema abordado foi referente ao treinamento dos funcionários, o Sr. Aldevair, alegou que, “Sim, ele acompanha o supervisor noturno, no período de quinze dias, onde ele aprende a organizar o roteiro, aprende as características ou solicitações do assinante, como por exemplo, entregar em caixa de correio ou um ponto específico determinado pelo assinante, neste período vai aprender também a arremessar o exemplar na casa do assinante, a forma de ensacar e de colocar o elástico no jornal”.

A direção na empresa é a forma de como o gestor coordena seus funcionários. Segundo Silva (1995, p. 66) “Direção é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas”. Assim, o gestor deve indicar o que deve ser feito e a melhor maneira para se realizar a atividade.

g) A quantidade de distribuidor é suficiente para a realização do serviço?

Essa pergunta refere-se à quantidade de distribuidor que a empresa possui e se a quantidade é suficiente para a realização do serviço. Segundo o Sr. Aldevair “Sim, a quantidade de distribuidores atende as necessidades da empresa, leva-se em consideração o percurso e quantos roteiros que há na cidade”.

Refere-se então sobre o planejamento da quantidade de funcionários trabalhando na organização. Segundo Sobral e Peci (2008), a maximização e a eficiência auxiliam em estabelecer prioridades, evitar o desperdício e maximizar os esforços de todos os envolvidos na organização.

h) A empresa possui missão, visão e valores?

Nessa parte foi questionado referente à missão, visão e valores da empresa, segundo o Sr. Aldevair a empresa não possui.

Segundo Sobral (2008, p. 136) “A visão é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja ocupar no futuro”. Segundo Sobral (2008, pag. 136), “A missão é a essência da organização a razão dela ser e existir, sua identidade, os seus propósitos, princípios, valores etc.”. E de acordo com Robbins (2005, pag. 54) “Os valores representam convicções básicas de um modo específico de conduta ou condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”.

i) Como é a estrutura/hierarquia da empresa?

Essa questão refere-se à hierarquia adotada na organização, segundo o Sr. Aldevair, “A estrutura da empresa está da seguinte forma, temos três auxiliares administrativos que respondem para a coordenadora do dia, dois auxiliares de almoxarifado que respondem para o supervisor noturno, para ele também

respondem os distribuidores de jornais. O supervisor e a coordenadora respondem diretamente para mim”.

A estrutura da organização é a formal que é “Deliberada pelos administradores, segundo o planejamento efetuado” (SILVA, 1995, p. 39), ou seja, é o processo de reestruturar a empresa, desde pequenos setores à organização completa do ambiente.

j) A quantidade de funcionário interno está adequada?

Prosseguindo então, foi questionado sobre a quantidade de funcionários internos da organização, a resposta então foi “Sim, atende as necessidades da empresa, todos têm as suas funções, não estão sobrecarregados e tem conhecimentos de todos os serviços”.

Novamente, essa questão refere-se sobre o planejamento da organização sobre a quantidade de funcionários. Segundo Sobral e Peci (2008), a maximização e a eficiência auxiliam em estabelecer prioridades, evitar o desperdício e maximizar os esforços de todos os envolvidos na organização.

k) A responsabilidade de cada funcionário é devidamente cumprida?

A décima primeira questão foi referente às responsabilidades dos funcionários, segundo o Sr. Aldevair, “Sim, são devidamente orientados pelo supervisor e coordenadora, que controlam seus serviços”.

Essa questão é referente ao controle de processos da empresa. “Controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição” (SILVA, 1995, p. 82).

l) O cargo que cada funcionário exerce, está correto? Descreva

Referente ao cargo que cada funcionário exerce segundo o Sr. Aldevair, “Sim, no ato da contratação o candidato ou funcionário é avaliado de acordo com a função que ele passará a exercer”.

A questão presente era abordar os cargos dos funcionários e a descrição de cargos, segundo Ivancevich (2008, p. 165) “É um dos principais resultados produzidos pela análise sistemática de cargos”, portanto, é a descrição que abrange um cargo de forma formal, porém é difícil estabelecer uma descrição de cargo de forma completa e precisa.

m) Como é realizado o recrutamento e seleção de novos funcionários?

Nessa questão, foi abordado o recrutamento e seleção de pessoas para a empresa. Segundo o Sr. Aldevair, “Para um novo funcionário e de acordo com a função, a empresa utiliza indicações ou a divulgação via anúncio no jornal local”.

A seguinte questão refere-se à forma como a empresa recruta e seleciona os seus novos funcionários. O recrutamento é a busca por um grupo de pessoas qualificadas e motivadas para assim poder escolher o melhor indivíduo que encaixa no cargo oferecido (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006), já a seleção tem o papel de identificar entres os candidatos recrutados, quais são os melhores para o preenchimento do cargo oferecido na organização, visando sempre manter ou aumentar a eficiência e eficácia na empresa (CHIAVENATO, 2008).

n) Como é realizado o recrutamento e seleção de novos distribuidores?

Agora, foi abordado o recrutamento e seleção para novos distribuidores para a organização. Segundo o Sr. Aldevair “Para distribuidores, a empresa opta por indicação de outros distribuidores”.

Essa questão também se refere à forma de recrutar e selecionar os distribuidores. O recrutamento é a busca por um grupo de pessoas qualificadas e

motivadas para assim poder escolher o melhor indivíduo que encaixa no cargo oferecido (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006), já a seleção tem o papel de identificar entres os candidatos recrutados, quais são os melhores para o preenchimento do cargo oferecido na organização, visando sempre manter ou aumentar a eficiência e eficácia na empresa (CHIAVENATO, 2008).

o) Você acompanha os acontecimentos da empresa? (Como n° de ocorrências, e-mails operacionais, bloqueios de assinaturas, entradas e saídas de assinantes, entre outros).

Prosseguindo com a entrevista, foi questionado sobre o acompanhamento da empresa, segundo o Sr. Aldevair, “Sim, acompanho todo o desempenho da empresa, em planilhas de qualidade construídas para medir o desempenho da distribuição, da qualidade da entrega, performance, índices, movimentação de reparte, reunião com o supervisor e a coordenadora e relatórios enviados da prestação do serviço”.

Essa questão é a parte de controlar a empresa, porém não deve ser realizado somente no final de cada atividade, esse controle deve acontecer conforme a realização dos serviços (SILVA, 1995).

p) Você acompanha os resultados que a empresa alcança?

A penúltima questão foi referente ao acompanhamento dos resultados que a empresa alcança segundo o Sr. Aldevair “Sim, acompanho tudo que acontece na empresa”

Novamente essa questão refere-se ao controle da empresa que é controlar as atividades e acontecimentos na organização (SILVA, 1995).

q) Possui ações corretivas, caso os resultados não sejam alcançados?

A última questão foi referente às ações que possuí para corrigir erros para caso os resultados não sejam alcançados, segundo o Sr. Aldevair, “Sim, devido ao acompanhamento diário, quando as metas não são alcançadas, reuniões são agendadas para elaborar um plano de ação”.

Assim, a empresa deve realizar o planejamento, que é o ato de planejar o que um determinado grupo irá realizar e quais os objetivos serão alcançados e também realizar outro planejamento caso algo não saia conforme o plano (SILVA, 1995).

3.10 SUGESTÕES DE MELHORIAS COM BASE NA TEORIA

Este projeto trata-se da gestão organização em uma empresa de pequeno porte, com atuação na área de logística, tem como objetivo produzir meios para melhorar à gestão na empresa estudada. A intenção é elaborar soluções da forma mais clara e objetiva possível para a organização e assim sanar possíveis falhas do cotidiano.

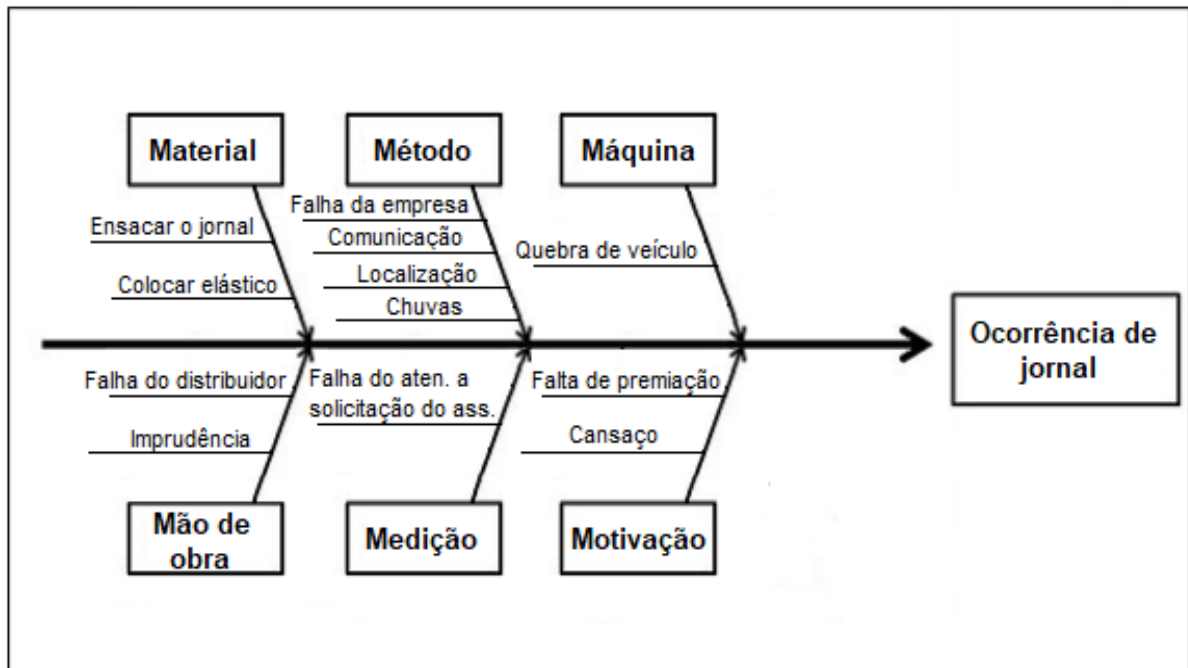
A primeira proposta de melhoria apresentada à empresa é a criação de missão, visão e valores para a organização, pois a mesma não possuía. Segue abaixo a proposta:

- Missão: Garantir a distribuição do jornal com qualidade para a fidelização dos clientes e valorização dos mesmos.
- Visão: Oferecer o melhor atendimento, serviço de qualidade e atenção para os clientes, buscando satisfazer os desejos e necessidades dos mesmos.
- Valores: Transparência; Comprometimento; Confiança; Cooperação e Honestidade.

Com base na entrevista realizada com o proprietário Sr. Aldevair, um de seus maiores problemas é a ocorrência de jornal, que é a reclamação do assinante para a Folha de S. Paulo, onde é processada e enviada para a franquia com a queixa do assinante, pode ser referente ao período, ao dia, ao horário, entre outras possíveis queixas. Através de uma análise com base no diagrama de Ishikawa, foram

constatadas possíveis causas que levam a acontecer à ocorrência de jornal. Segue figura 12:

Figura 12 – Diagrama de Ishikawa Nova Estrutura



Fonte: Elaborado pela autora, 2017

A análise foi mediante a seis fatores, que são: Material, método, máquina, mão de obra, medição e motivação. Esses fatores podem levar a ocorrer à falha na entrega do jornal:

- **Material:** Caso não aconteça de colocar o jornal dentro do saco plástico para sua proteção e colocar o elástico para evitar que escape, pode ocorrer uma falha como jornal danificado em dias de chuvas.
- **Método:** Caso a falha venha da empresa, por falha na comunicação com os distribuidores, esquecendo de informar o local da entrega ou como o assinante deseja que seu jornal seja entregue em dias específicos, como dias de chuvas, pode ocorrer uma falha de solicitação não atendida ou falha na entrega de dia ou período.
- **Máquina:** Para ocorrer uma falha por parte do distribuidor, pode ser pela quebra de seu veículo, gerando ocorrências caso a franquia não seja avisada em tempo para colocar o distribuidor reserva na linha.
- **Mão de obra:** Ocorrências também podem surgir a partir da imprudência do distribuidor, como por exemplo, esquecer de entregar o exemplar do assinante.

- Medição: A ocorrência também pode partir pela falha do distribuidor em não atender a solicitação do assinante, como local para ser entregue o exemplar.
- Motivação: Existe casos em que a ocorrência apareça devido ao cansaço ou desmotivação por parte do distribuidor.

Para possível melhoria nas ocorrências de jornais, com base na teoria, o proprietário deve investir no recrutamento e seleção de distribuidores, para a procura de funcionários exemplares e qualificados no serviço e não por indicação de outros distribuidores. Recrutar e selecionar candidatos para identificar quais são os melhores para preencher o cargo de distribuidor, pois a escolha feita de forma correta aumenta a eficiência e eficácia da empresa.

Portanto, foi apresentada a empresa duas possíveis melhorias. A implementação de missão, visão e valores, pois a organização se orienta em torno desses aspectos e a apresentação de uma falha na organização, as ocorrências de jornais e a correção da mesma, a implementação de recrutamento e seleção, para a escolha de distribuidores adequados para este cargo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal expor a gestão organizacional em empresa de pequeno porte, assim apresentando os conceitos de gestão organizacional e sua importância nas empresas, à definição de pequeno porte, qual o papel do gestor nas empresas, suas principais funções como planejar, liderar, organizar e controlar a organização, fraquezas preponderantes, o que é a distribuição física, sua qualidade, o diagrama de causa e efeito, recrutamento e seleção, descrição de cargos e por fim, apresentar um estudo de caso realizado em uma distribuidora de jornais.

A escolha do tema do trabalho é devido ao interesse da pesquisadora pelo assunto, que atualmente trabalha na empresa estudada. O principal motivo pessoal foi para futuramente implantar as melhorias propostas na empresa que foi objeto de estudo. A relevância social é para as empresas de pequeno porte da região de Americana, pois o mesmo apresenta a importância na contratação de gestores adequados para a gestão organização da empresa. Já a relevância acadêmica, também é de suma importância, pois apresenta sobre gestores qualificados para o cargo e possíveis riscos que as organizações ficam expostas.

Com a elaboração da entrevista, foi possível identificar duas falhas por parte da empresa, que era a falta de missão, visão e valores e a falha na entrega de exemplares de jornais. Então, como proposta de melhorias, foi elaborada a missão, visão e valores da empresa e para melhoria da falha na entrega de jornal, foi apresentado o conteúdo teórico de recrutamento e seleção, para ser aplicado na contratação de novos distribuidores, para captação de novos funcionários adequados para o cargo.

De maneira sintética, pode-se afirmar que os objetivos propostos como início do trabalho foram concluídos, ou seja, o problema apresentado “É possível colocar em prática em pequenas empresas familiares, ações baseadas nas teorias da gestão? Quais ações administrativas podem melhorar o desempenho de uma pequena empresa?” foi devidamente esclarecido ao decorrer do trabalho, onde se pode observar e comprovar com o estudo de caso, que as teorias da gestão podem sim ser aplicadas na prática e quais conseguiram melhorar o desempenho da organização.

Por fim, é esperado que mais pesquisas possam ser desenvolvidas, por diversos segmentos, devido à grande abrangência que o tema possui. Uma possível

continuação seria a pesquisa da gestão organização em uma área específica e não na organização como um todo, conforme no trabalho elaborado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**. 1^a Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO. **Gestão de pessoas**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 2^a ed. São Paulo: ABDR 1999.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- IVANCEVICH, John. **Gestão de recursos humanos**. 10^a ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008
- JUNIOR, Isnard. M et al. **Gestão da qualidade**. 1^a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil**, 1^a ed. São Paulo: Saraiva 2011.
- LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de Pequenas Empresas**. 1^a ed. São Paulo: Makron, 1997.
- LUFT, Celso Pedro. **Minidicionário**, 20^a ed. São Paulo: Ática, 2001.
- MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: Enfoques e ferramentas**. 1^a ed. São Paulo: Artliber, 2006.
- MILKOVICH e BOUDREAU. **Administração de recursos humanos**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**, 3^a Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.
- PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS (PEGN). **3 Causas para a morte das pequenas empresas**. PEGN, 2015. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Videos/priscila-decifra/noticia/2015/12/3-causas-para-morte-das-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 04/05/2017.
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Administração Geral - Conceitos e funções**. Portal Administração, 2013. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2013/10/administracao-geral-especial.html>> Acesso em: 14/05/2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Definição de microempresa e empresa de pequeno porte.** Portal Educação, 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/definicao-de-microempresa-e-empresa-de-pequeno-porte/42866>> Acesso em: 14/05/2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Distribuição física – Logística empresarial.** Portal Educação, 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/distribuicao-fisica-logistica-empresarial/31564>> Acesso em: 02/08/2017.

PORTAL TRIBUTÁRIO. **Simples nacional.** Portal Tributário, 2017. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html>> Acesso em: 14/05/2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia.** 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: 14/05/2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda as diferenças entre microempresas, pequena empresa e MEI.** SEBRAE, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04/05/2017.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle,** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOBRAL e PECCI, **Administração – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 19ª ed. São Paulo: Pearson, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1999.