

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAGNUM ERCIDES SOMENSI

CRIAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PROCESSOS NO SETOR DE CONFERÊNCIA  
DE PROJETOS NA CASA SHOPPING MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA.

BENTO GONÇALVES

2019

MAGNUM ERCIDES SOMENSI

CRIAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PROCESSOS NO SETOR DE CONFERÊNCIA  
DE PROJETOS NA CASA SHOPPING MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA.

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação TCC I: Prof.<sup>a</sup> Msc. Nívia Tumelero

Orientador TCC II: Prof. Dr.<sup>a</sup> Deonir De Toni

BENTO GONÇALVES

2019

MAGNUM ERCIDES SOMENSI

CRIAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PROCESSOS NO SETOR DE CONFERÊNCIA  
DE PROJETOS NA CASA SHOPPING MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA.

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientação TCC I: Prof.<sup>a</sup> Msc. Nívia Tumelero

Orientador TCC II: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deonir De Toni

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Deonir De Toni

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Nivia Tumelero

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof.<sup>a</sup> Msc. Melissa Baccon

Universidade de Caxias do Sul – UCS

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico analisa de forma crítica a estrutura administrativa e comercial da empresa Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda. Nele estão descritos todos os pontos fortes e fracos da empresa em todas as suas áreas de trabalho, desde a visita do cliente até a entrega do produto na montagem do mobiliário, aferindo e também averiguando as rotinas da equipe interna no que tange suas dificuldades e virtudes. A partir da análise Swot e do Canvas justificado, identificou-se que a proposta de melhoria deve estar voltada para a criação de uma metodologia de processos na área de conferência de projetos da empresa, tendo em vista as dificuldades que a mesma está passando por não aplicar uma rotina organizacional no setor, a qual realiza o elo do produto que foi vendido, bem como o que será montado na casa do consumidor. Embasado no referencial teórico voltado para a área de gestão de processos, a proposta tem como objetivo geral criar uma metodologia aplicada na conferência de novos projetos mobiliários. A melhoria está baseada na criação de planilhas que se subdividem em quatro etapas na conferência: conferência de documentos do projeto e contrato, medição de ambientes, conferência de ambientes com metodologia aplicada e a formatação do detalhamento técnico realizado com um roteiro de execução. Com este conjunto de ações, a empresa ganha potencial de produção em várias frentes de trabalho, reduz de forma significativa a recompra de matéria-prima por erros de conferência e projeto, como também melhora o clima de trabalho entre as equipes, evidenciando uma integração entre os colaboradores e atingindo o seu objetivo macro de deixar o cliente satisfeito com a prestação de serviço entregue, gerando, assim, novas indicações pelo bom atendimento prestado.

**Palavras-chave:** Diagnóstico empresarial. Loja de mobiliário. Conferência de projeto.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Canvas .....	41
Figura 2 – Metodologia e desenvolvimento .....	48
Figura 3 – Processo simples .....	58
Figura 4 – Fluxograma em mapeamento de processo .....	59
Figura 5 – Fluxograma de raias mapeamento de processo .....	60
Figura 6 – Fluxo atual de etapas do processo de conferência de projetos.....	66
Figura 7 – Fluxograma: pós-proposta aplicada .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Administração geral.....	22
Quadro 2 – Área de marketing e vendas.....	24
Quadro 3 – Área de operações.....	27
Quadro 4 – Área de materiais .....	30
Quadro 5 – Gestão de pessoas .....	31
Quadro 6 – Área de finanças .....	34
Quadro 7 – Swot.....	37
Quadro 8 – Características de indicadores .....	55
Quadro 9 – Indicadores de processos .....	56
Quadro 10 – Síntese da revisão literária.....	60
Quadro 11 - Síntese da do Delineamento de Pesquisa.....	64
Quadro 12 – Processo atual de conferência.....	66
Quadro 13 – Faturamento x assistência.....	68
Quadro 14 – Documentos projeto/cliente.....	70
Quadro 15 – Conferência de pedidos .....	75
Quadro 16 – Detalhamento técnico: roteiro de execução.....	78
Quadro 17 – Fluxo atual de etapas do processo de conferência de projetos .....	79
Quadro 18 – Plano de ação 5W2H .....	81
Quadro 19 – Faturamento x assistência (proposta aplicada) .....	83

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>11</b>
2.1	DADOS GERAIS .....	11
2.2	HISTÓRICO.....	11
<b>3</b>	<b>PRODUTOS/SERVIÇOS .....</b>	<b>13</b>
3.1	MOBILIÁRIO RESIDENCIAL E CORPORATIVO.....	13
3.2	SLIMSTONE SOLUÇÃO EM PEDRA NATURAL .....	13
3.3	GRAFISMI E PLOTTER.....	14
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....</b>	<b>15</b>
4.1	MICROAMBIENTE .....	15
<b>4.1.1</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>15</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Fornecedores.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Concorrentes.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Entidades regulamentadoras.....</b>	<b>18</b>
4.2	MACROAMBIENTE.....	18
<b>4.2.1</b>	<b>Fatores econômicos.....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fatores políticos-legais .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Fatores tecnológicos .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Fatores sociais .....</b>	<b>20</b>
4.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	20
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>22</b>
5.1	ADMINISTRAÇÃO GERAL .....	22
<b>5.1.1</b>	<b>Organização .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Planejamento estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Sistema de informação .....</b>	<b>23</b>
5.2	ÁREA DE MARKETING E VENDAS .....	24
<b>5.2.1</b>	<b>Pesquisa de mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Produtos/serviços.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Preço .....</b>	<b>25</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Comunicação.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Vendas .....</b>	<b>25</b>

5.2.5.1	Planejamento de vendas .....	25
5.2.5.2	Equipe de vendas .....	26
5.2.5.3	Análise de vendas .....	26
5.2.5.4	Pós-venda .....	26
5.2.5.5	Distribuição .....	27
5.3	ÁREA DE OPERAÇÕES .....	27
<b>5.3.1</b>	<b>Planejamento, programação e controle de produção.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Fluxo de atendimento.....</b>	<b>28</b>
<b>5.3.3</b>	<b><i>Layout</i> .....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Garantia e assistência técnica.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Gerência de reclamações.....</b>	<b>29</b>
5.4	ÁREA DE MATERIAIS .....	30
<b>5.4.1</b>	<b>Planejamento de aquisição de materiais .....</b>	<b>30</b>
5.5	ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	31
<b>5.5.1</b>	<b>Estilo de administração.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Rotatividade e absenteísmo .....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Sistema de recrutamento e seleção.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Remuneração e benefícios.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.5</b>	<b>Motivação e treinamento .....</b>	<b>33</b>
5.6	ÁREAS DE FINANÇAS.....	34
<b>5.6.1</b>	<b>Gestão de caixa .....</b>	<b>34</b>
<b>5.6.2</b>	<b>Aprovação de crédito .....</b>	<b>34</b>
<b>5.6.3</b>	<b>Custos .....</b>	<b>35</b>
<b>5.6.4</b>	<b>Contabilidade.....</b>	<b>35</b>
<b>5.6.5</b>	<b>Indicadores econômicos .....</b>	<b>35</b>
<b>5.6.6</b>	<b>Planejamento financeiro e orçamentário .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>37</b>
6.1	ANÁLISE SWOT.....	37
6.2	CANVAS.....	40
6.3	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	42
6.4	OBJETIVO GERAL.....	42
6.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	43
6.6	JUSTIFICATIVA.....	43



<b>7</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>45</b>
7.1	ABORDAGEM ADMINISTRATIVA DA GESTÃO POR PROCESSOS .....	45
7.2	CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PROCESSOS .....	47
7.3	IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS .....	48
<b>7.3.1</b>	<b>Desenvolvimento e metodologia de processos .....</b>	<b>48</b>
7.3.1.1	Comprometimento.....	48
7.3.1.2	Estruturação.....	50
7.3.1.3	Análise.....	51
7.3.1.4	Desenvolvimento.....	52
7.3.1.5	Implementação .....	53
7.4	GERENCIAMENTOS POR PROCESSOS .....	54
7.5	INDICADOR DE DESEMPENHO .....	55
7.6	MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	57
<b>8</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>
8.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA .....	62
8.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	62
8.3	PROCESSOS NA COLETA DE DADOS .....	63
8.4	PROCESSOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	63
<b>9</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>65</b>
9.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	65
9.2	AÇÕES PROPOSTAS .....	69
<b>9.2.1</b>	<b>Lista de documentos projeto x conferência.....</b>	<b>69</b>
<b>9.2.2</b>	<b>Conferência de projetos com metodologia aplicada.....</b>	<b>72</b>
9.2.2.1	Medição de ambientes .....	73
9.2.2.2	Conferência de ambientes para implantação de pedidos.....	74
9.2.2.3	Detalhamento técnico .....	76
9.3	PLANO DE AÇÃO .....	80
9.4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	82
9.5	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	82
9.6	IMPLEMENTAÇÃO .....	83
<b>10</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
	<b>REFÊRENCIAS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho acadêmico tem por objetivo retratar a implantação de uma metodologia no setor de conferência da empresa Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda., que atua no varejo de móveis planejados, localizada na Rua Humaitá, 170, Centro, Bento Gonçalves-RS. Através da pesquisa foi realizado um levantamento estrutural de todas as áreas da empresa com o objetivo de identificar suas dificuldades, bem como encontrar uma área na qual a organização necessite de uma proposta de melhoria para, assim, alcançar de forma constante a satisfação de seus clientes. O diagnóstico apresenta a estrutura da empresa e a formatação de todas as suas áreas, como também as ameaças e as oportunidades que se apresentam na rotina da mesma.

Através de análise nas áreas comercial, financeira, conferência de projetos, logística e montagem, com auxílio de pesquisa de autores da área de administração, citados ao longo do trabalho, embasado na montagem da análise *Swot* e o Canvas justificado, formou-se o tema da proposta de melhoria para a organização.

Assim sendo, viu-se também a importância de criar uma metodologia na conferência de projetos com o objetivo de sanar os erros, os quais acabam prejudicando o andamento do trabalho das equipes de montagem, bem como deixando clientes descontentes pelos imprevistos decorrentes ao longo da entrega do produto. A proposta visa também acabar com a recompra de itens que atinge o setor financeiro. O plano de ação é elaborado de acordo com a realidade da empresa, visando envolver todos os colaboradores no objetivo geral da proposta, que acontece na integração e comprometimento de todas as equipes para a implementação da nova metodologia.

No capítulo dois, a empresa tem seu histórico apresentado, explanando seus dados gerais, bem como os produtos e serviços que oferecem no mercado.

Já no capítulo três, o ambiente interno e externo é caracterizado, apresentando as ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta na rotina administrativa e comercial.

O diagnóstico empresarial, no capítulo quatro, menciona todas as frentes da empresa e, ao final de cada etapa, apresenta os pontos fortes e fracos de cada área em específico.

No quinto capítulo, apresenta-se a análise da situação da proposta, onde a organização passa pela a análise *Swot* e o Canvas justificado, pontuando os objetivos, bem como a proposta de melhoria da empresa no setor de conferência.

No sexto capítulo, aborda-se o referencial teórico, o qual explica de forma acadêmica a ação de melhoria proposta e suas metodologias aplicadas, a abordagem administrativa da

gestão, orientando como a gerência deve orientar e envolver as equipes em torno da nova metodologia aplicada.

O referencial delimita todo o roteiro de execução da metodologia aplicada, desde a criação da ação proposta iniciando pelo comprometimento da equipe, passando pela estruturação, desenvolvimento, até a implementação da metodologia. Destaca também a relevância dos indicadores de desempenho e sua importância para nortear a metodologia aplicada, bem como a formatação do mapeamento de processos e a montagem dos fluxogramas que facilitam a interpretação das informações dentro da empresa.

O capítulo sete apresenta metodologia e suas técnicas de aplicação para a apuração dos dados presentes no diagnóstico empresarial, caracterizando o delineamento de pesquisa que aconteceu de forma exploratória com entrevista qualitativa, baseado na estratégia com estudo de caso. Os participantes da pesquisa são gestores da empresa, os quais forneceram informações primárias, que compilaram as situações diárias de cada setor da empresa, modelo de entrevista semiestruturada com roteiro de questionamentos aplicados e o processo de análise por conteúdo.

No capítulo oito, desenvolve-se na ação proposta para a resolução da situação problema. A ação tem sua metodologia fundamentada pela gestão por processos na conferência, no qual se divide em medidas de ambientes com procedimento antes e durante a medição dos ambientes, sempre conferindo o projeto antes com o vendedor, apurando assim todas as características do projeto.

Na segunda etapa da proposta, tem-se a conferência de documentos, a qual é fornecida pelo projetista para o conhecimento do conferente sobre o contrato e características peculiares do projeto, norteador para o bom andamento dos trabalhos.

Na terceira fase da metodologia, o conferente tem a planilha como suporte de trabalho. Nela estão contidos todos os itens que formam a caracterização da modulação, suas funcionalidades e ergonomia dos sistemas aplicados. A proposta ainda sugere o roteiro de execução de detalhamentos para facilitar a instalação na casa do cliente final. A viabilidade financeira e a operacional são avaliadas dentro da proposta para que a metodologia seja aplicada com duração de longo prazo dentro da empresa.

A metodologia tem por objetivo satisfazer o consumidor final, como também melhorar o clima organizacional interno e fortalecer as operações de conferência dentro da organização. Dessa forma, a implementação foi realizada no mês de agosto de 2019, e os primeiros resultados evidenciam uma melhora de 30 a 40%, impactando em uma economia de 3 mil reais mensais no primeiro trimestre de implementação.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, aborda-se os dados gerais da empresa, bem como um histórico breve onde será apresentada toda a trajetória da empresa sobre os movimentos na parte estrutural e comercial da mesma, sempre inovando e se adequando ao mercado consumidor. Os produtos comercializados pela empresa também serão apresentados compilando suas características técnicas na área residencial e corporativa.

### 2.1 DADOS GERAIS

Razão Social: Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda.  
Endereço: Rua Humaitá, número 170, Centro, Bento Gonçalves,  
Rio Grande do Sul, CEP: 95700-012  
CNPJ: 03.528.199.0001-13 INSC: 010/0100783  
Fone: 054 2102 1401.

### 2.2 HISTÓRICO

Fundada em 1 de junho de 2000 pelos proprietários Aida Maria Manfroi Sperotto e Roberto Sperotto, a empresa em estudo é um estabelecimento varejista no comércio de móveis planejados fornecidos pela indústria de Móveis S.C.A Mobiliário Contemporâneo.

O casal fundador da empresa sempre atuou na área comercial com venda de produtos em unidade franqueada. Começou então a fazer a venda de móveis planejados com uma equipe de projetistas e arquitetos que, na época, era um projeto bastante prematuro, pois a indústria vendia apenas móveis planejados para cozinha geralmente moduladas, sendo que a loja foi a pioneira em criar a modulação planejada para os outros ambientes da casa como salas, dormitórios, lavanderias e banheiros.

Com o sucesso nas vendas, em um primeiro momento, a empresa se estruturou com equipe própria não apenas de projetos, mas também de montagem e administrativa para gerir a entrega de todas as vendas realizadas.

Em 2004, em um movimento mais ambicioso, a franquia resolve implantar duas filiais, uma em Caxias do Sul e a outra em Porto Alegre, sendo que a empresa chegou a ter 100 funcionários no total das três lojas. Entretanto, com o passar dos anos, a direção chegou à conclusão de que era muito desgastante a rotina de comandar as 3 lojas, e como não conseguiam

mais conciliar as rotinas de viagem nas três cidades, em 2010 decidem vender as franquias de Porto Alegre e Caxias do Sul, ficando apenas com a loja-sede de Bento Gonçalves.

Em março de 2005, a empresa decide fazer uma parceria com a indústria da S.C.A na área de exportação. A loja passou a formar profissionais na área de projetos e montagem, realizando negócios no ramo de móveis planejados junto a parceiros comerciais de países da África, em especial com o país de Angola, sendo que essa parceria durou dois anos. Em 2007, a indústria decide abrir as franquias no Continente Africano e desenvolver as parcerias diretamente com os franqueados por lá, bem verdade com o auxílio dos profissionais formados na Casa Shopping.

Em 2011, tendo uma equipe mais enxuta, a empresa começa a fazer um movimento para atender através da loja de Bento Gonçalves e clientes residenciais em todo o país, sempre deslocando equipes de projeto e montagem para atender esse mercado consumidor. A S.C.A tem por característica não regionalizar suas franquias, pois ela prefere que a venda aconteça através de um franqueado de sua rede do que perder para a concorrência.

Nesse mesmo período, começa a investir também no mercado corporativo. Como exemplos, pode-se citar a montagem do mobiliário no Hotel Laje de Pedra em Canela, da Arena do Grêmio em Porto Alegre, Arena Corinthians em São Paulo, Arena das Dunas em Natal, Hotel Ibis em Montenegro, entre outros.

Sempre fazendo todo o atendimento desde o projeto até montagem com funcionários próprios, a empresa está acreditando muito no segmento corporativo. Tendo em vista que nos dias de hoje as marcenarias se especializaram muito no ramo residencial, bem como em outras marcas, também estão produzindo móveis com um alto padrão de qualidade, de modo que muitas vezes o cliente não consegue assimilar a diferença da prestação de serviço, valorizando apenas o preço no produto final.

No momento, a empresa segue fazendo a venda de mobiliário residencial e corporativo com atendimento focado na área hoteleira, sempre prezando pelo bom atendimento e zelando pelo pós-venda com seus clientes.

### 3 PRODUTOS/SERVIÇOS

Nesta seção são apresentadas as especificações técnicas de cada linha de produtos, trazendo suas vantagens e diferenciais.

#### 3.1 MOBILIÁRIO RESIDENCIAL E CORPORATIVO

O mobiliário da marca S.C.A tem por característica ser um móvel resistente e com um padrão de qualidade diferenciado, pois a caixaria e prateleiras da modulação em 18 mm e 25 mm de espessura possui fixação oculta em todos os internos e as costas do mobiliário com 9 mm de espessura revestidas em ambos os lados. Os espaços internos valorizados e dimensionados estão de acordo com as normas internacionais, com inúmeras opções de alturas, larguras e profundidades de 350, 450, 500, 560 e 610 mm, de modo que a modulação varia de 50 em 50 mm dando liberdade na criação e nos projetos.

A linha tem uma variada opção de cores no acabamento melamínico, as quais contemplam o cliente para uma infinidade de combinações. Dentro da linha de mobiliário tem 58 cores de vidros para a personalização de projetos.

Ainda dentro da linha, existem várias coleções diferenciadas, como a linha Bravo, que traz a inclusão das portas de dormitórios com revestimentos em couro, crochê e matelassê. A Linha Arredamenti é toda contemplada em vidro e metal com pintura eletrostática, pois são móveis soltos que trazem um toque diferenciado aos ambientes. A Linha Effeto possui acabamento em TS, material resistente ao tempo e que pode ser usado em fachadas externas. Além disso, dentro da modulação existe toda linha de portas de alumínio que compõem o mobiliário residencial.

Todas essas opções de modulações podem ser utilizadas no segmento residencial e em ambientes corporativos de pequeno, médio ou grande porte.

#### 3.2 SLIMSTONE SOLUÇÃO EM PEDRA NATURAL

Slimstone é uma pedra natural com 5 mm de espessura. Pode ser usada em conjunto com o mobiliário residencial corporativo em áreas externas, tampos para áreas molhadas, acabamentos em *home office* ou no que o cliente e especificador tiver criatividade para compor o projeto do ambiente planejado.

O Slimstone é composto pela pedra de 5 mm, sendo um favo de *composit* resinado natural que traz resistência e leveza ao produto. O favo abaixo da pedra permite que o projeto seja retroiluminado para composições que necessitem de uma proposta diferenciada ao mobiliário. O diferencial é que a pedra sem o acabamento resinado pode ser usada como uma pedra leve revestindo o móvel, com um peso menor do que materiais similares, e também com uma resistência maior de impacto e de flexibilidade do que, por exemplo, os granitos e mármore.

### 3.3 GRAFISMI E PLOTTER

Diferentes soluções surgem a cada dia como novas alternativas de identificar estilos e preferências. Por isso, a S.C.A conta com o Grafismi, tecnologia exclusiva de gravação a laser e impressão no m.d.p, e o *plotter*, que permite aplicar desenhos e texturas diretamente em peças de vidro, trazendo sofisticação ao mobiliário.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo, apresenta-se o ambiente externo da empresa, exemplificado desde os clientes, fornecedores, concorrentes e as entidades regulamentadoras que formam o microambiente da empresa, bem como os fatores externos que caracterizam o macroambiente para a Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda.

### 4.1 MICROAMBIENTE

Segundo Chiavenato (2011), o ambiente de tarefa ou microambiente é o mais próximo dentro da organização. É onde estão os fornecedores, os clientes, os insumos e os produtos prontos para venda, como também os concorrentes e as agências regulatórias.

#### 4.1.1 Clientes

A clientela da empresa em estudo é geralmente formada por pessoa física na modalidade residencial e com poder de compra elevado. É um público que procura um produto diferenciado de *design* moderno, com acessórios importados e tecnologia de ponta, sempre com intuito de ser atendido de forma singular e com garantias em longo prazo tanto do produto quanto na prestação de serviço.

Outro perfil é a pessoa jurídica na área corporativa, cliente de médio e grande porte, que busca a empresa fornecedora com perfil sofisticado e com custo-benefício e agilidade na produção, devido aos prazos curtos exigidos pela obra civil, a qual, por vezes, atrasa, e o mobiliário acaba tendo que ser montado em um tempo mais curto do que o normal.

O relacionamento da empresa com os dois perfis de clientes acontece através de eventos no *showroom* da empresa e em datas comemorativas. Dessa forma, cria-se um vínculo direcionado a especificadores da área de arquitetura especializada em interiores, bem como prospecção em obras através de consultores que monitoram a evolução das obras nas construções da rede hoteleira e hospitalar no Rio Grande do Sul. Vários negócios corporativos acontecem pela busca do próprio cliente que, através do renome da marca, traz seus projetos para serem desenvolvidos na empresa.

No segmento de pessoa jurídica pode se destacar os hotéis da Região da Serra e Metropolitana, e hospitais da Rede Unimed. Também, foi desenvolvido um grande trabalho nas Arenas no período da Copa do Mundo, onde se mobiliou três arenas (Arena do Grêmio em



Porto Alegre, Arena Corinthians em São Paulo, Arena Dunas em Natal), rede de Hotéis IBIS, ACCOR, *HOLIDAY INN*, estes com diversas localizações em todo o país, e empresas da região como, por exemplo, Cooperativa Vinícola Aurora (Bento Gonçalves), Vinícola Perlongo (Garibaldi), Brasdiesel Scania (Caxias do Sul), M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos (Bento Gonçalves). O segmento dessa linha de clientes é bastante diversificado, mas segue uma linha de tendência para a Rede Hoteleira.

#### 4.1.2 Fornecedores

Em geral, a Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda. tem seu produto fornecido exclusivamente pela indústria da S.C.A. Alguns acessórios para a montagem são adquiridos em outros fornecedores para que garanta um bom acabamento do produto. A seleção dos fornecedores acontece através de orçamentos compatibilizados no setor de compras, contudo, se considera não apenas o preço na hora da compra, mas também a qualidade do produto, sendo que o mobiliário tem valor agregado e a empresa está comprometida em deixar o cliente totalmente satisfeito.

Como principais fornecedores destacam-se:

- a) Comércio de Vidros São Roque, localizada na cidade de Farroupilha: fornece espelhos e vidros, fazem a produção e a instalação dos mesmos; é um parceiro importante, o cliente busca a solução completa em sua residência e tem por tendência escolher o fornecedor que aperfeiçoa todos os trabalhos;
- b) Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens Ltda., localizada em Farroupilha: fornece toda a parte de parafusos, brocas, silicões de acabamento, fitas e embalagens para forrar pisos e paredes, matérias indispensáveis para o bom andamento da montagem do mobiliário;
- c) Art. Informática, localizada em Bento Gonçalves: faz o apoio na área de informática da empresa e o suprimento tanto em *software* quanto de *hardware*, sempre se cultuando por trabalhar com o mesmo fornecedor nesta área; é um parceiro antigo da empresa em que a relação de confiança prevalece;
- d) Promob Sismodular: empresa que fornece o acesso ao programa de gestão para a loja, auxiliando em todas as frentes para o entendimento e manutenção do programa que hoje está bem completo, bem como quanto aos relatórios que regulam parâmetros, desde o primeiro atendimento até o pós-venda da empresa;

- e) Fabesul Atacado, localizada em Porto Alegre: realiza o fornecimento de material de limpeza, material de expediente e de alimentação; é um parceiro antigo que sempre atende com preço competitivo, e também sempre oferece produtos de qualidade, que atendem as expectativas internas da empresa, com bom prazo de entrega, e com custo- benefício considerável no que tange os itens de maior utilização interna;
- f) Bento Serras Comércio de Fiações, localizada em Bento Gonçalves: empresa que faz todo o apoio na fiação de ferramentas e venda de serras e fresas necessárias para o funcionamento de máquinas de corte da equipe de montagem;
- g) Buffon Ferramentas, localizada em Bento Gonçalves: é onde se realiza a compra de ferramentas e manutenção de conserto das mesmas para o bom funcionamento preventivo. Existe uma política de prevenção na manutenção do ferramental das equipes de montagem, e a Buffon ferramentas auxilia com a troca de peças e aquisição de novas máquinas para as equipes de instalação.

#### 4.1.3 Concorrentes

A empresa monitora os concorrentes através dos especificadores, os quais trazem as tendências usadas pelos concorrentes. Também é feito um acompanhamento de tudo que se traz de lançamentos na Casa Cor, feira que acontece em várias cidades do país em diferentes períodos do ano. Como a S.C.A é uma marca que sempre está inovando, ela sempre busca ser pioneira no que faz, trazendo ideias da Feira Internacional de Milão. O acompanhamento dos concorrentes é realizado não somente pelo produto, mas sim pelo atendimento da concorrência de como se faz a prestação de serviço. Para tanto, envia “clientes ocultos”, os quais visitam os concorrentes para verificar fragilidades e buscar inovações na recepção do cliente.

Existem três concorrentes diretos no mercado:

- a) Fábrica de Móveis Florense Ltda., empresa localizada em Flores da Cunha-RS, com filial franqueada em Caxias do Sul, a qual traz um produto com *design* e acabamento altamente sofisticado e tecnológico, sempre inovando, como a F59, uma cozinha que integra bancada de *dektion* (superfície limpa, de toque agradável, resistente a tudo o que ocorre habitualmente numa cozinha ao longo de anos de utilização). A empresa inovou trazendo esse material, integrado a fogões e acessórios em uma só bancada, assim, o cliente compra a solução completa;

- b) Bomtempo Indústria de Móveis Ltda., localizada em São Marcos-RS, empresa com quarenta anos de história, com filial em Caxias do sul, oferece um produto muito bem conceituando no mercado. Com características peculiares, estendem os mesmos recursos de funcionalidade do que a concorrência e tem, também, um produto que, segundo os especificadores, favorece a montagem do produto na casa do cliente. É desenvolvido na engenharia com a premissa de facilitar a montagem no cliente final, um diferencial que destaca no mercado;
- c) Marcenarias de alto-padrão que fazem frente à S.C.A, tanto no cliente corporativo quanto no cliente residencial, evidenciam-se pela diversidade que oferecem ao cliente final, pois saem do conceito de planejado e podem trabalhar no conceito de móvel sob medida, tendo opções infinitas de material e de tamanhos, o que se limita nas indústrias de móveis planejados e acabam afastando alguns especificadores da arquitetura. A Móvel Arte, de Bento Gonçalves, trabalha no residencial com forte relação junto aos arquitetos da cidade e região. No mercado corporativo também se singularizam pelo custo baixo no produto final, e na área hospitalar são bastante competitivos por esse motivo. Como exemplo, a Bortolini Móveis, de Garibaldi, compete no mercado hoteleiro, e a Móveis Purpers, de Lajeado, que atua nas áreas hospitalares.

#### **4.1.4 Entidades regulamentadoras**

No que diz respeito à regulamentação, tem se buscado intensamente adequação no quadro de documentação para se adentrar nas obras do mercado corporativo, onde a empresa instrui toda a equipe e faz acompanhamento periódico para que todos estejam enquadrados nas normas de segurança, como NR 12 (segurança de máquinas e adequações contra acidentes), NR 18 (comportamento no campo de obra) e NR 35 (que trata do trabalho em altura), que são normas indispensáveis para ingressar nas licitações corporativas de médio e grande porte.

#### **4.2 MACROAMBIENTE**

Em uma abordagem mais ampla, as empresas estão expostas à interferência de fatores externos, indicadores políticos, tecnológicos e socioculturais, os quais afetam a atividade na organização (CHIAVENATO, 2011).

#### **4.2.1 Fatores econômicos**

Como se trata de um cliente com poder aquisitivo privilegiado, de forma geral este sempre espera a reação da economia, avalia como está o seu ramo de negócio para decidir se efetiva a compra do mobiliário.

Conforme dado da Movergs (2019), existe um otimismo do setor para o ano de 2019, onde o relatório ‘Conjuntura e Comércio Externo do Setor de Móveis do Brasil’ traz a informação que a produção industrial cresceu 4,5% no acumulado em 2018, alcançando a marca de 84,8 milhões de peças produzidas. As empresas sofreram muito com a crise econômica em 2018, entretanto, o setor teve que fazer a lição de casa, remanejando pessoas, renegociando com fornecedores e fazendo investimentos em tecnologias. A expectativa do empresariado acontece não somente pela retomada tímida da economia, mas também pela credibilidade em toda cadeia produtiva.

Os desafios para o setor são grandes, sendo que mesmo apresentando no acumulado números positivos. No mês de dezembro de 2018, houve uma queda de 27% no consumo, comparado ao mês de novembro de 2018. Isso reflete diretamente na produção industrial, pois o crescimento não é constante, travando a geração de empregos e, em consequência, em efeito cascata diminuído o volume de vendas no setor varejista (MOVERGS, 2019).

#### **4.2.2 Fatores políticos-legais**

A legislação fiscal prejudica o setor em licitações hoteleiras, pois a carga tributária do estado do Rio Grande do Sul não favorece o empreendedor local, e acaba por vezes inviabilizando a competitividade com empresas de grande porte de outros estados. Com isso, o faturamento é feito direto do fornecedor de outros estados em alguns assessorios prontos para que a negociação se torne viável para a empresa.

Como exemplo, pode se citar as alíquotas de ICMS, mantidas pelo governo estadual, que alega esta posição conservadora para manter em equilíbrio as contas do estado do Rio Grande do Sul. Esta gestão fiscal afeta diretamente o setor, pois a tributação reflete diretamente no preço final dos produtos gaúchos, tornando-os menos competitivos do que estados concorrentes, como exemplo, Santa Catarina e Paraná (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL, 2018).

Na verdade, esse impasse na tributação deixa o estado estagnado, afastando investidores externos, aumentando os índices de desemprego, e como consequência reduz a

competitividade do empresário gaúcho, assim acarretando uma menor circulação de dinheiro no estado (JORNAL DO COMÉRCIO, 2018).

O impacto no comércio é inevitável, influenciando na comercialização de mobiliário da empresa. Devido a essa realidade é preciso sempre trabalhar com margens de lucro menores, com equipe reduzida, sempre segurando os investimentos.

#### **4.2.3 Fatores tecnológicos**

A empresa sempre busca em todas as frentes ferramentas tecnológicas para favorecer um melhor atendimento, desde programas de *softwares* para criação de projetos, passando pelos módulos de conferência que necessitam precisão em medidas, até o ferramental de montagem, buscando inovar para que o cliente tenha uma prestação de serviço satisfatória.

A S.C.A é uma empresa comprometida com a inovação, possuindo em sua linha a tecnologia do grafismo, onde as peças são serigrafadas em um centro de usinagem com corte a laser. O cliente pode estampar em portas ou painéis fixos uma gravura ou foto de sua preferência, desde que esteja em alta resolução. Essa é uma técnica inovadora que deixa o projeto exclusivo para cada ambiente.

#### **4.2.4 Fatores sociais**

Com a ascensão da crise econômica, o setor moveleiro tem passado por um período de baixas nas vendas. Acredita-se que o consumidor está mais criterioso na hora de adquirir seu mobiliário e está buscando soluções que não evidenciam mais a marca do mobiliário, mas sim a proposta que atenda o poder de compra que ele tem no momento, e, com isso, os marceneiros acendem no mercado, pois oferecem os componentes para a satisfação do cliente com um custo menor, frente às indústrias de móveis planejados.

### **4.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

Em uma análise direta, tendo em vista os dados coletados com relação ao ambiente externo, tem-se como oportunidades:

- a) clientes com poder de compra para produto de valor agregado;
- b) fornecedores com alto grau de fidelidade e comprometidos com a entrega e qualidade do produto;

- c) empresa com produtos engajados na inovação e valorizando o fator tecnológico;
- d) mercado corporativo com aumento da demanda.

E como ameaças:

- a) concorrentes bem posicionados no mercado, oferecendo a mesma diversidade de produtos;
- b) fator social, local dificultado pela empresa estar localizada em um polo moveleiro, o que faz aumentar a oferta no setor;
- c) legislação fiscal, prejudicada pelas alíquotas de ICMS elevadas, ocasionando baixo nível de competitividade com outros estados da federação;
- d) setor que depende diretamente dos fatores políticos e econômicos, o que traz uma instabilidade no fluxo das vendas.

## 5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

No próximo capítulo são apresentadas as características da gestão interna da organização, sendo explorado o funcionamento da administração, como ela é organizada em seu organograma hierárquico, bem como a forma que se planeja as ações e indicadores internos.

### 5.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

A gestão administrativa na empresa Casa Shopping se caracteriza de forma familiar por se tratar de uma organização de pequeno porte. Os diretores têm por princípio ficar próximos de toda a equipe, sempre resolvendo de forma amigável todas as situações que surgem no dia a dia dentro da empresa. Segue abaixo o Quadro 1 com a Administração Geral.

Quadro 1 – Administração geral

<p>Literatura Base:</p> <p>Segundo Chiavenato (2014), a administração deve ser direcionada de forma específica em cada organização. Tendo como parâmetro a situação em que ela se apresenta, analisando a situação mercadológica da empresa e o clima de ambiente em cada equipe. Porém, o gestor deve associar esta avaliação no plano de ação, a uma teoria para que possa direcionar sua gestão. Com o intuito de massificar de forma concreta seu planejamento administrativo.</p>
<p>Características da Administração Geral:</p> <p><b>5.1.1 Organização</b></p> <p>A estrutura da organização se divide em três setores: Administrativo/Financeiro, Comercial e Logística. O todo tem como intuito servir e atender bem o cliente, sempre prezando pela satisfação do mesmo. A empresa cultua o estilo de liderança democrática, onde todos têm acesso a opinar para sugestão de melhorias, porém, às vezes, a direção se cobra por ser paternalista com a equipe, o que acaba prejudicando alguns processos dentro da organização. O relacionamento entre as equipes é produtivo e conciliador, todos sempre dispostos a se ajudar, pois se trata de uma empresa pequena com caracterização familiar, com isso, todos sabem das dificuldades, e procura-se uma solução em conjunto. Por vezes, o que se caracteriza como um ponto fraco são os laços de amizade, que acabam interferindo no andamento da empresa quando um colaborador é desligado de sua função.</p> <p><b>5.1.2 Planejamento estratégico</b></p> <p>A empresa não tem um planejamento estratégico definido em todas as frentes de trabalho interno. O que é feito são estratégias para a área de vendas, definindo se a empresa</p>

se direciona mais para o mercado corporativo ou intensifica o relacionamento com especificadores da área de arquitetura.

Toda semana se realiza uma reunião interna, onde participam a direção e os gestores do setor financeiro, comercial e de logística. Nessa pauta são apuradas e explanadas as dificuldades de cada área, e em conjunto todos opinam para encontrar a melhor solução. Nesse encontro também são cobradas as metas de vendas, quando o gestor comercial abre a carteira de clientes e explica em que *status* se encontra cada negociação. A Missão da empresa é aperfeiçoar resultados, realizando o sonho dos clientes. A Visão de sempre é acreditar nas pessoas e na cultura da empresa, pois não basta ter o melhor produto, o importante é contar com pessoas motivadas, capacitadas e com o foco correto.

Quais são os objetivos e quais os indicadores acompanhados para verificar se os objetivos estão sendo atendidos?

### 5.1.3 Sistema de informação

Para Laudon (2010), o sistema de informação gerencial é uma constante mudança que se contempla com a tecnologia, e como consequência se dá o sucesso nas organizações. Os gestores cada vez mais se utilizam deste recurso para aprimorar indicadores e realizar a tomada de decisão perante a sua equipe operacional. Na comunicação interna, a empresa conta com o *software* Si modular. O programa especifica a gestão interna de lojas do ramo moveleiro com o objetivo de fazer o gerenciamento de todas as áreas da empresa. Assim, integra desde a entrada do cliente na loja, passando pela inclusão de projetos no sistema, formalização de pedidos e contratos, ordens de compra, agendamentos e requisições de montagem, toda gestão administrativa e financeira, bem como o pós-venda, que é registrado com todos os clientes com montagem de mobiliário finalizado.

O *sis modular* é uma ferramenta completa, onde todas as informações ficam compiladas junto ao contrato. Os registros tanto sobre o atendimento como na parte de projeto, conferência e também sobre a parte financeira ficam correlacionados entre si e todos são interligados pelo contrato. A empresa procura sempre atualizar o perfil da loja nas redes sociais, ajudando a divulgar o produto de forma instantânea, e com boa aceitação pelos especificadores que utilizam bastante as ferramentas virtuais como, por exemplo, o Instagram.

Pontos fortes:

- a) liderança democrática;
- b) bom relacionamento entre as equipes;
- c) estrutura de retaguarda bem constituída;
- d) sistema de informação interno que integra todas as informações.

Pontos fracos:

- a) direção paternalista abre exceções para alguns colaboradores;
- b) falta de um gestor na área de recursos humanos, o que ocasiona contratações equivocadas;
- c) falta de profissional exclusivo ao atendimento no pós-venda;
- d) empresa familiar com alguma dificuldade em questões disciplinares.



## 5.2 ÁREA DE MARKETING E VENDAS

Nesta seção são abordados os aspectos mercadológicos, quais as estratégias de preço, o mix de produtos e o planejamento de vendas, bem como acontece o atendimento até o pós-venda. Segue a Área de Marketing e Vendas no Quadro 2.

Quadro 2 – Área de marketing e vendas

<p>Literatura Base:</p> <p>No entendimento de Kotler (2006), a empresa deve criar uma proposta de marketing que entregue um produto de valor para o público-alvo, criando assim uma sinergia no plano de vendas, de modo que cada colaborador deve ter um espírito de prosperidade através da conclusão da venda junto ao cliente.</p>
<p>Características da Área de Marketing e Vendas:</p> <p><b>5.2.1 Pesquisa de mercado</b></p> <p>A empresa não realiza pesquisas de mercado. Na verdade, a indústria, no ano passado, realizou uma análise através da equipe de marketing com uma visita oculta na loja, bem como nos principais concorrentes da loja na cidade de Bento Gonçalves.</p> <p>Após a consultoria, chegou-se à conclusão de que a empresa deveria oferecer mais treinamento aos projetistas vendedores no que tange a desenvoltura no atendimento ao cliente que visita a loja. Também se constatou o bom atendimento dos concorrentes. Porém, essas pesquisas são esporádicas e não estão no planejamento da empresa.</p> <p><b>5.2.2 Produtos/serviços</b></p> <p>Os produtos que a empresa oferece estão sempre ligados à linha de produtos da indústria da S.C.A por ser uma revenda exclusiva da marca. A loja segue a tendência de lançamento de linhas de produtos, que são renovados anualmente com inclinação de troca nos acabamentos melamínicos, os quais a indústria oferece a cada nova coleção. Tal mudança é informada pelo setor comercial através de circular passada a todas as revendas.</p> <p>Na maior parte, os produtos são renovados a cada 2 anos, tendo então um ciclo de vida curto e definido. Os lançamentos de produtos novos sempre ocorrem na convenção de lojistas, que acontece no primeiro semestre de cada ano. No entanto, a empresa, por sua vez, vai substituindo os ambientes, conforme os lançamentos vão acontecendo na indústria.</p> <p>Em geral, cerca de 80% das vendas é ocupada pelas modulações de MDP, linha residencial e corporativa. Os outros 20% do faturamento acontece através da venda da pedra de Slismtone e as divisórias corporativas, que são outras linhas de produtos que a empresa oferece.</p>

### **5.2.3 Preço**

A empresa recebe um preço fixado através da indústria, denominado valor de PROMOB. Quando concluído o projeto, o programa gera uma tabela de valores por peça projetada. Com esse valor, aplica-se a política comercial da empresa, onde são considerados descontos conforme a localização do cliente pelas despesas de logística que podem vir a ocorrer. Também são embutidos no valor os custos de comissões da equipe de venda e de especificadores. A indústria geralmente concede um desconto adicional para o fechamento de negócios.

Nesse momento, a equipe comercial sinaliza caso o especificador exponha o orçamento do concorrente ou até quanto o cliente quer investir. Por vezes é refeito o projeto para adequar o valor de venda, entretanto, na situação econômica, as margens são menores para que se possa ter uma constante de negócios.

### **5.2.4 Comunicação**

A empresa utiliza as redes sociais para a comunicação instantânea, e realiza eventos direcionados com palestras que trazem as novas tendências para os especificadores da área de arquitetura. Esses eventos servem para fidelizar os profissionais da área, fazendo assim a aproximação com o cliente através deles. A empresa participa também patrocinando anuários de arquitetura e revistas da área de *design* para estar presente na visão do setor especificador.

São feitas também visitas técnicas aos arquitetos através do pessoal da prospecção, onde se apresentam todos os materiais que a loja oferece, levando conhecimento aos escritórios de arquitetura para que possam especificar os projetos com os produtos da empresa.

### **5.2.5 Vendas**

Nesta seção, aborda-se a dinâmica comercial da organização, desde o planejamento, passando pela estrutura de equipe de atendimento, até o pós-venda e a distribuição.

#### **5.2.5.1 Planejamento de vendas**

O setor comercial faz um mapeamento de onde estão os arquitetos especificadores, e de onde estão acontecendo obras para traçar parcerias junto às construtoras, assim deliberando as visitas técnicas. Com isso, os vendedores agendam as visitas e trazem os projetos para a loja fazer os projetos e formalizar os orçamentos com data de apresentação determinada pelo cliente.

Uma característica do atendimento é sempre levar uma solução completa ao cliente, oferecendo soluções que possam facilitar a conclusão do projeto e sempre respeitando a especificação colocada pelo profissional da área.

A indústria tem por prática acompanhar o volume mensal de vendas, solicitando a previsão de implantação de pedidos até o dia 17 do mês corrente, formalizando, dessa forma, o planejamento de compras de matéria-prima.

#### 5.2.5.2 Equipe de vendas

O setor comercial da empresa é estruturado pelo gerente comercial, quatro projetistas vendedores e duas pessoas na prospecção de vendas, sendo que suas funções são assim distribuídas:

- a) gerente comercial: realizar a distribuição de projetos para os projetistas, procurando entender qual o profissional que se encaixa no perfil do cliente aferido no primeiro atendimento feito pelos vendedores. Acompanha a apresentação e fechamentos de todas as negociações;
- b) vendedor executivo de negócios: tem por missão prospectar obras para parceria com construtoras e corretores, fazendo visitas junto a arquitetos que não conhecem a empresa e fazendo a manutenção com visitas para arquitetos parceiros;
- c) projetista/vendedor: faz o primeiro atendimento dentro da loja apresentando o *showroom*, realiza a criação do projeto ou replica a especificação de arquitetos, mostrando o projeto ao cliente e acompanhado do gerente.

A empresa trabalha com vendedores internos e externos. Os vendedores internos são remunerados com salário + comissão, que varia de 2% a 5%, do valor deflacionado do projeto. Os vendedores e especificadores externos têm uma comissão que geralmente é praticada em 10%, pois não usam a estrutura da empresa como, por exemplo, veículos, estadia, alimentação e direitos trabalhistas.

#### 5.2.5.3 Análise de vendas

O acompanhamento das vendas se dá através do cadastro da entrada de clientes em carteira do sistema *sis modular*. Assim, o gestor emite um relatório a cada três dias e acompanha junto com a direção o andamento de cada negócio, bem como a tendência de fechamento do mesmo dentro do mês corrente.

A reunião com a equipe de projetos ocorre semanalmente, onde é passada a carteira de clientes e onde são expostas as dificuldades que estão acontecendo na negociação como, por exemplo, no orçamento. Então, o gestor articula soluções para rever o projeto e adequá-lo com o valor que o cliente gostaria de investir no mobiliário. Depois de aferir com a equipe de projetos, o gestor leva os números de vendas à direção comercial para acompanhar como está a projeção do mês e constatar se a equipe conseguirá alcançar as metas estipuladas pela direção.

#### 5.2.5.4 Pós-venda

O pós-venda é realizado pelo coordenador de logística, que faz a visita e *check list* com o cliente. Nesse momento é feito também a entrega dos manuais de garantia do produto e as instruções de uso para a manutenção do mobiliário.

Muitos clientes ficam satisfeitos com essa atenção, que se dá no pós-montagem. Entretanto, eles se queixam que a equipe de projetos não acompanha o pós-venda, gerando um descontentamento por essa ausência.

Em outros momentos, a empresa disponibilizava uma profissional, que geralmente era a recepcionista, fazendo o pós-venda por telefone. A mesma realizava um questionário junto ao cliente sobre todo o atendimento, desde o primeiro contato, a apresentação do

*showroom* até a finalização da montagem. Infelizmente, a recepção não faz mais tal trabalho pontual de pós-venda junto aos clientes.

#### 5.2.5.5 Distribuição

O transporte do mobiliário é feito por uma empresa exclusiva terceirizada, que trabalha apenas com lojas da marca S.C.A na região da serra e metropolitana. A mercadoria é transportada da indústria até a loja e, no depósito, os produtos são conferidos e separados novamente para compatibilizar com a nota fiscal. Nesse momento também ocorre a separação de algumas peças, as quais passam por recortes na marcenaria antes de seguir para a casa do cliente.

Passado esse processo, é feito um agendamento com o cliente, como também é realizada a entrega para se iniciar a montagem.

#### Pontos fortes:

- a) linha de produtos exclusivos e que oferecem solução completa aos clientes;
- b) renovação constante na linha de produtos com inovação constante;
- c) a empresa sempre participa de eventos direcionados para profissionais especificadores;
- d) acompanhamento constante da carteira de clientes, sanando dificuldades de forma eficaz;
- e) distribuição realizada com transporte exclusivo e com profissionais preparados no atendimento; é a empresa comprometida com a empresa.

#### Pontos fracos:

- a) falta de acompanhamento através de pesquisa de mercado;
- b) limitação na política comercial que se baseia pelo preço praticado na indústria, induzindo o preço final do produto;
- c) o fraco acompanhamento da equipe de projetos no pós-venda;
- d) a inexistência de incentivo extra para equipe interna de vendas da empresa;
- e) falta de criatividade na comunicação; ações limitadas no contato com o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor 2019.

### 5.3 ÁREA DE OPERAÇÕES

Na seção a seguir é demonstrada toda a operação da empresa, destacando o planejamento e programação da produção, bem como a distribuição dos setores na estrutura física da organização, o atendimento ao cliente no pós-venda, o gerenciamento de reclamações e suas soluções no setor de logística. Segue abaixo a área de operações exemplificada no Quadro 3.

Quadro 3 – Área de operações

#### Literatura Base:

Krajewski (2017) cita como prioridade no planejamento a busca por indicadores e estratégias que compilem o tempo de produção por peça, bem como o custo que o produto tem em cada fase de transformação dentro da estrutura de transformação e o tempo que leva para a matéria-prima se transformar em produto manufaturado.

Características da Área de Operações:

### 5.3.1 Planejamento, programação e controle de produção

A organização faz o planejamento através de reuniões semanais, projetando a empresa de forma trimestral, colocando em pauta quais os objetivos e estratégias para o período. O planejamento é articulado pela direção comercial e aprimorada pela equipe de prospecção de vendas, que buscam informações sobre o comportamento do mercado no período. A produtividade da equipe é acompanhada pelo gestor comercial. O mesmo faz a distribuição dos projetos e estabelece o tempo que o projetista tem para concluir a criação do mobiliário e realizar a primeira apresentação.

Na conferência de projetos, o planejamento e a produtividade acontecem conforme a necessidade do projeto. O projetista passa a pasta do cliente com as características do projeto e especificações necessárias, e também qual o prazo preciso para o mobiliário ser instalado. Neste setor ainda não se tem uma medição de produtividade mensal.

Na equipe de logística e montagem, a programação está atrelada pelo prazo de entrega da indústria. O arquivo de PROMOB é implantado no formato *zip*, e assim que entra no lote de produção, a data de expedição é informada pelo sistema *focco web*. Com esse dado, o coordenador faz o contato com o cliente e monta a programação de montagem para as equipes. O tempo médio de entrega do mobiliário é de 25 dias úteis. Pronto os agendamentos, as equipes são sempre informadas uma semana antes sobre a programação.

As equipes por regra apresentam uma produtividade de 9 mil a 12 mil reais por dia, por dupla de instaladores, independente do projeto. O levantamento de produtividade acontece todo final do mês através de uma reunião com os instaladores. Nesse encontro também são exemplificadas as dificuldades que vieram a complicar a produção diária, como exemplo, horários em condomínios, erros de conferência de medidas, ou até mesmo peças avariadas em transporte.

### 5.3.2 Fluxo de atendimento

A loja começa o atendimento desde a prospecção através da equipe de vendas que faz visitas periódicas aos especificadores, bem como a construtoras e obras em fase de receber mobiliário fixo. Assim que o projeto é captado, a equipe de projetos faz a primeira abordagem para entender as necessidades do cliente. E, com isso, cria um projeto que alcance todas as necessidades que o mesmo anseia na concepção do novo mobiliário.

Realizada a primeira apresentação, o atendimento passa por um período intenso de ajustes e orçamentação, os quais culminam no fechamento da compra do mobiliário, ou até mesmo no declínio da negociação. Isso ocorre geralmente pelo orçamento ou até mesmo pelo não entendimento das necessidades do cliente. Se o negócio for fechado, o projeto segue para a conferência e montagem.

A empresa funciona em horário comercial de segunda a sexta-feira, das 9h às 11h 45min pela manhã, e na parte da tarde das 14h às 18h 45min. Nos sábados a loja funciona das 9h às 12h. Conta com estacionamento fechado na frente do estabelecimento. Na verdade, como muitos clientes estão fora da cidade, os consultores atendem além do horário normal, dependendo muito da disponibilidade de cada cliente.

### 5.3.3 Layout

A organização se divide em três pavimentos. O *showroom* da empresa conta com 50% da área, onde estão distribuídos: as cozinhas, dormitórios, *home Office*, banhos. Neste setor está a equipe de projetos residenciais, a equipe de vendas e o gestor comercial.

No subsolo fica a equipe de projetos corporativos, toda equipe administrativa e de conferência de projetos. A Direção da empresa também está localizada neste pavimento. Um problema de *layout* neste andar é que o setor financeiro fica totalmente exposto, sendo que a equipe deste setor se queixa que a circulação de pessoas tira totalmente a atenção deles no trabalho. A empresa também não tem um espaço reservado para reuniões, e acaba deixando vulnerável a abordagem de assuntos estratégicos em horário de trabalho.

No segundo subsolo está o setor de logística; nele está a coordenação de logística e o auxiliar de compras, de modo que toda a mercadoria que chega das indústrias é expedida nesse pavimento. A cozinha funcional para os funcionários também está neste local. Ao lado, também, a empresa tem uma pequena marcenaria onde são feitos alguns ajustes, caso necessário.

### 5.3.4 Garantia e assistência técnica

A garantia dos produtos sempre se estabelece pela indústria. São cinco anos de garantia para o MDP (contra empenamento ou descoloração melamínica do mobiliário), e 90 dias para acessórios que compõem o móvel, pois são as garantias estabelecidas pelos fornecedores da matéria-prima.

Sempre que o cliente faz o contato se realiza o agendamento, que é quando um técnico faz a visita. Caso o produto esteja em garantia, em uma semana se realiza o atendimento de assistência técnica, caso contrário, são anotadas as informações e a equipe de conferência faz o orçamento para a troca de peças.

### 5.3.5 Gerência de reclamações

O gerenciamento de reclamações sempre se realiza de forma ágil e assertiva, geralmente isso ocorre na finalização da montagem, quando o cliente fica descontente com alguns detalhes que ele não conseguiu entender na apresentação.

O cliente sempre necessita de atenção e de explicação técnica, o que acaba trazendo tranquilidade e confiança sobre o produto que está sendo adquirido. Uma quantidade grande de reclamações é sanada apenas com um atendimento presencial, onde são esclarecidas todas as dúvidas.

#### Pontos fortes:

- a) acompanhamento semanal sobre o andamento das metas de vendas;
- b) horários de atendimento flexíveis para atender a disponibilidade do cliente;
- c) estrutura de conferência e logística que trazem segurança para equipe de vendas;
- d) garantia de cinco anos contra vícios do produto;

#### Pontos fracos:

- a) prazo de entrega da indústria mais estendido que o da concorrência;
- b) layout da empresa muito dividido, o que gera uma distância entre as equipes;
- c) falta de indicadores na produtividade da conferência;
- d) problema de comunicação entre projetista e conferente;

e) atendimento rápido quanto às reclamações do cliente.	e) garantia de acessórios com período curto, gerando descontentamento de clientes.
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## 5.4 ÁREA DE MATERIAIS

Nesta seção é abordada a gestão de compras da empresa, como acontece a seleção de fornecedores, os critérios avaliados para a provação dos mesmos, como funciona a retirada de matérias do estoque. No Quadro 4 está compilada a Área de Materiais.

Quadro 4 – Área de materiais

<p>Literatura Base:</p> <p>Na visão de Lélis (2006), a gestão na área de compras, se bem planejada, pode ser eficiente dando um suporte rápido, desde que a demanda de compra seja previsível para a recolocação do estoque. Quando a demanda não tem previsão, ela pode ser planejada através da rede de informação que gira entorno da área de materiais.</p>
<p>Características da Área de Materiais:</p> <p><b>5.4.1 Planejamento de aquisição de materiais</b></p> <p>A empresa faz o planejamento de compras embasado pelo volume de pedidos implantados junto à indústria. O volume expressivo de compras se dá pelos itens de ferragens e acessórios, os quais complementam a montagem e acabamento do mobiliário. A organização tem por norma sempre centralizar no titular de compras todas as aquisições, independente para qual destinação seja o item que a empresa está adquirindo.</p> <p>Todas as aquisições são feitas com requisição de ordem de compra, assinada e carimbada pelo setor, caso contrário, o fornecedor não pode realizar o faturamento contra a empresa sem a apresentação desse documento.</p> <p>O comprador tem autonomia para negociar com os fornecedores, sempre buscando o melhor preço e prazo de pagamento. Em orçamentos grandes, como por exemplo, compra de máquinas ou de produtos com valor agregado, em que o orçamento passa de 5 mil reais, a norma é informar o diretor financeiro para que o mesmo possa averiguar a necessidade da demanda de aquisição e ajudar a negociar prazo e preço do produto.</p> <p>Como regra para orçamentos ocorre a busca por fornecedores que tenham qualidade no produto oferecido, preço e prazo de entrega que atendam a demanda da empresa. Estes fornecedores são selecionados a partir do atendimento de todos os critérios estabelecidos pela empresa. Nos itens com maior fluxo, os orçamentos são atualizados em período trimestral.</p> <p>Os materiais são armazenados no setor de logística e montagem e separados por família. Em suma, o que predomina são os materiais de ferragens para montagem, material de escritório e de limpeza para manutenção das instalações. A retirada do almoxarifado é</p>

feita através de requisição onde somente o titular de compras faz a baixa do material solicitado e também a entrega ao solicitante. Feito isso, todos os dias é dado baixa no estoque através do sistema *sis modular*.

A empresa não faz inventário mensal; os produtos são reabastecidos semanalmente ou conforme o a programação de montagem, tendo em vista que o material armazenado está em uma escala de pequeno porte de materiais.

**Pontos fortes:**

- a) realização de três orçamentos em todas as cotações;
- b) toda a compra é centralizada no titular de compras;
- c) retirada do material é registrada no sistema;
- d) organização trabalha com o estoque conforme a programação de montagem.

**Pontos fracos:**

- a) a empresa não realiza inventário mensal de estoque;
- b) as compras não podem ser feitas em grande escala, o que poderia trazer um valor de compra melhor;
- c) falta de precisão no estoque discriminado no sistema *sis modular*;
- d) orçamentos maiores demoram a ser concretizados, pois devem passar pela direção.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.5 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Na seção seguinte, apresenta-se o relacionamento pessoal da equipe, especificando todas as áreas que abrangem os recursos humanos, como funciona o recrutamento dos colaboradores, o treinamento e qual incidência de rotatividade na organização. No Quadro 5 tem-se a gestão de pessoas da empresa e suas características.

Quadro 5 – Gestão de pessoas

**Literatura Base:**

Stadler (2014) massifica em sua obra que a cultura da empresa sempre delimita a postura cultural de toda a equipe nas mais diversas áreas da empresa, e que a gestão de pessoas é responsável por essa disseminação de comportamento, o que irá impactar de forma decisiva na competência administrativa e comercial da empresa.



Características da Área de Gestão de Pessoas:

### **5.5.1 Estilo de administração**

A empresa não tem um setor totalmente voltado para o departamento de pessoal. Na verdade, a integração dos novos colaboradores se dá pelo acompanhamento do gestor da equipe, o qual apresenta toda a empresa e sua estrutura, como também acompanha os primeiros meses do colaborador para que se entenda a dinâmica da empresa. A organização não tem um plano de qualidade de vida e desempenho de equipe, sendo que os reconhecimentos se dão pelo desempenho do funcionário, pois a direção permite liberdade para que todos tenham acesso para procurá-los caso ocorra alguma dificuldade que o gestor não consiga resolver.

### **5.5.2 Rotatividade e absentéismo**

A empresa tem um índice de rotatividade elevado na equipe de projetos. Isso acontece por se tratar de arquitetos e projetistas que preferem colocar um escritório próprio a trabalhar em uma modalidade diferente. Na indústria, onde geralmente o a rotina acontece de forma mais constante diferente do varejo, cada projeto precisa de um atendimento diferenciado, e a concorrência é bastante acirrada, dificultando a conversão dos negócios em carteira.

Na equipe administrativa e de logística que abrange a conferência de projetos e equipes de montagem, o índice de rotatividade é baixo, tendo em vista que boa parte da equipe tem mais de 4 anos de contrato, o que traz estabilidade e resultados satisfatórios nos setores.

O absentéismo ocorre de forma discreta em todos os setores. Quando um funcionário começa a ter problemas com faltas e atestados, já é chamado para que se entenda o que está acontecendo e, a partir desta conversa, já se tem uma decisão sobre a continuidade do funcionário na organização. Como a maior parte da empresa faz atendimento direto ao cliente com horários marcados, isso acaba criando um compromisso com todos para que não aconteçam faltas no atendimento.

### **5.5.3 Sistema de recrutamento e seleção**

O recrutamento das equipes acontece através de agências de emprego, que selecionam os candidatos conforme o perfil que o gestor solicita junto à vaga em aberto. Os coordenadores fazem as entrevistas e selecionam os candidatos aptos para uma segunda seleção junto à direção. Os cargos de gestão são tratados diretamente com a direção. A empresa também busca pessoas por indicação de colaboradores. Na seleção, a direção orienta que sempre sejam contratadas pessoas que tratem o negócio como se fosse deles, a fim de que os resultados sejam mais produtivos.

### **5.5.4 Remuneração e benefícios**

A organização tem um quadro de remuneração simplificado sendo constituído pelo salário-base + comissão para o setor de vendas e projetos. Como o valor do salário-base é

modesto, é complementado de forma expressiva na comissão, pois como o produto tem valor agregado, a possibilidade de agregar um valor maior na remuneração é bastante palpável. A direção acredita que esta fórmula acaba incentivando os consultores de vendas a buscarem os resultados e, por consequência, alcançando as metas de vendas.

A equipe administrativa, a de conferência de projetos e de apoio na Logística trabalham com remuneração fixa. As equipes de montagem, como fazem todo trabalho com deslocamentos, têm, além da remuneração fixa, o complemento com horas extras. Todas as equipes têm direito a adquirir o plano de saúde que a empresa oferece. O valor do plano é reduzido por ser compartilhado com a indústria, e a empresa ainda ajuda com a metade do valor como benefício aos colaboradores.

### 5.5.5 Motivação e treinamento

A empresa carece de um planejamento na área de humanas com foco na motivação das equipes, pois não tem nenhuma política de motivação. Algumas iniciativas são de presentear os aniversariantes, bem como entregar uma lembrança em algumas datas comemorativas. Alguns colaboradores reclamam dessa falta de atitude por parte da empresa que, por vezes, perdem colaboradores para a indústria, onde os benefícios e treinamentos acontecem de forma mais intensa.

O treinamento das equipes de vendas acontece em módulos diretos na indústria e com profissionais que apresentem todas as características do produto. Na parte de negociação e apresentação do projeto o treinamento sempre é realizado dentro da loja pelo gestor comercial.

Nos outros setores, o novo colaborador conhece as regras de funcionamento e a estrutura da empresa através dos gestores de cada área. O treinamento da função em específico sempre será orientado por um profissional previamente escalado pela empresa para realizar esse acompanhamento.

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) recrutamento através de agência especializada;</li> <li>b) acompanhamento do novo colaborador através do gestor ou pessoa designada;</li> <li>c) treinamento de produto na indústria, exemplificando suas características;</li> <li>d) baixo índice de absenteísmo;</li> <li>e) setor administrativo e de logística com baixo índice de rotatividade.</li> </ul>	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) falta de uma gestão independente do departamento de pessoal;</li> <li>b) alto índice de rotatividade no setor de projetos;</li> <li>c) falta de planejamento de qualidade de vida para o colaborador;</li> <li>d) ausência de benefícios, o que ocasiona a perda de profissionais para as indústrias;</li> <li>e) regime de remuneração diferente entre as equipes, ocasionando conflito na organização.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## 5.6 ÁREAS DE FINANÇAS

Nesta seção, trata-se sobre a área financeira da organização, exemplificando a gestão de caixa, as rotinas da gestão financeira, passando pela aprovação de crédito, bem como os indicadores econômicos e o planejamento do setor. O Quadro 6 ilustra as características da área.

Quadro 6 – Área de finanças

<p>Literatura Base:</p> <p>De acordo com Migliorini (2012), a gestão financeira atua de forma decisiva quanto à aplicação correta de recursos, bem como no que tange sua distribuição quanto à prioridade da organização no momento da decisão sobre o capital aplicado, sempre priorizando o fluxo de caixa e planejamento para que a empresa seja solúvel a curto e longo prazo.</p>
<p>Características da Área de Finanças:</p> <p><b>5.6.1 Gestão de caixa</b></p> <p>A gestão de caixa da organização tem o controle através do programa <i>sis modular</i>, onde todas as informações de entrada e saída de caixa são registradas no mesmo para a compilação de resultados.</p> <p>No contas a receber tem por rotina diária relacionar todas as entradas geradas, fazendo a compatibilização com o relatório de contratos e notas fiscais. Assim, emite-se a remessa de cobrança bancária e boletos, de relatórios de baixa de cobrança com contas a receber, boletim de caixa, relaciona movimentação diária de entradas e saídas do caixa, conferência com extratos bancários e emissão de contratos de vendas.</p> <p>A rotina das saídas no financeiro é feita com o relatório das contas a pagar diário, como também conferência de duplicatas que estão agendadas para os dias e pagamento das mesmas e inclusive a baixa no sistema das saídas de caixa, e arquivamento de documentos para envio na contabilidade terceirizada, com envio em período mensal. Também é feito o lançamento de notas fiscais e todos os documentos no contas a pagar com o lançamento dos compromissos diários e futuros, e o fluxo com 12 meses de antecedência. A empresa tem por cultura sempre procurar financiamento com taxas vantajosas junto ao sistema bancário, pois tem por hábito manter bom relacionamento com as instituições financeiras.</p> <p><b>5.6.2 Aprovação de crédito</b></p> <p>A avaliação de cadastro sempre é feita com consulta ao CPF e Serasa quando for pessoa física, e consulta ao CNPJ no caso da pessoa jurídica. Por regra, o gestor comercial sinaliza a consulta para o financeiro assim que começam as apresentações de projeto para que a empresa possa se proteger de futuras inadimplências. Alguns pedidos apenas são implantados com aval do financeiro, pois existem negociações que a implantação de pedido está atrelada à liquidação de parte do pedido quando não se efetua o pagamento do valor de entrada.</p>

### 5.6.3 Custos

O centro de custos da empresa está concentrado na gestão comercial, onde são pontuadas todas as despesas fixas que acontecem desde a venda até a finalização da montagem. Como custos fixos são relevantes para a formação de preço, são considerados os custos com comissionamentos da área comercial, custo fixo da estrutura da empresa, custo de logística e transporte, bem como o custo do produto, que altera em período bimestral. Além do custo de estrutura, o *markup* é embutido em cada negociação, de modo que esse fator varia conforme a negociação, sempre com percentual mais baixo em período com baixa nas vendas, ou quando a concorrência pela venda é mais acirrada. O *markup* no setor de hotelaria e cooperativo sempre é mais baixo, tendo em vista a concorrência e ao porte dos projetos, com isso o cliente quer barganhar no preço, pois a negociação tem pagamento com curto prazo.

### 5.6.4 Contabilidade

Os serviços contábeis são terceirizados, sendo que a empresa operacionaliza todos os lançamentos contábeis da organização, de entradas e saídas da empresa. Em reunião mensal o contador se reúne com o diretor financeiro para análise dos balancetes da empresa. O contador orienta quanto aos gastos, onde deve se fazer algumas restrições de gastos e, também, avalia toda a parte fiscal e de faturamento. Atualmente a organização está operando no simples Brasil como regime fiscal. O financeiro da empresa valoriza as orientações do contador, pois parte das decisões acontece embasada nas orientações sinalizadas para a organização.

### 5.6.5 Indicadores econômicos

Geralmente a equalização das finanças em uma loja de móveis planejados requer muita habilidade, tendo em vista que toda a matéria-prima deve ser comprada à vista, de maneira que o pedido entra em produção mediante depósito por parte da loja. Em contrapartida, a entrada de recursos acontece de forma parcelada por se tratar de pessoa física, que geralmente executam uma entrada e solicitam o parcelamento no restante do saldo devedor. Com isso, a empresa sofre dificuldade para gerenciar os recursos, mas o que agrava a situação financeira é a instabilidade econômica no mercado, que tem como consequência a inconstância no volume de vendas.

Hoje em dia, a empresa tem vários compromissos junto a instituições financeiras; todas estão sendo pagas em dia, pois a direção tem como regra jamais desonrar os compromissos e encargos financeiros. Bem verdade, que sempre procuram as melhores taxas financeiras para buscar um resultado financeiro melhor. A condição financeira instável restringe os novos investimentos, mas por vezes dificulta o aprimoramento para buscar novas alternativas de vendas, devido ao comprometimento financeiro. Em geral, a empresa passa por um momento financeiro delicado pelo baixo volume de vendas, todavia, não tem títulos atrasados junto a credores.

### 5.6.6 Planejamento financeiro e orçamentário

O planejamento financeiro acontece em acompanhamento semanal dos números do fluxo de caixa. O gerente financeiro apura os dados e apresenta para o diretor financeiro, o qual estipula as metas de gastos de cada conta da organização. Nesta pauta se concretiza o plano de meta de gastos, bem como a estimativa de entrada de recursos para formalização do fluxo dos próximos 6 meses.

Com estes dados de projeção para o fluxo, o gerente financeiro leva alguns pontos relevantes na reunião de gestores, colocando em questão algumas contas que estão em disparidade, pedindo solução para que juntos possam encontrar um denominador que reduza os números em determinada área da empresa.

<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a empresa tem todo fluxo de caixa controlado pelos Sis modular;</li> <li>b) planejamento do fluxo de caixa semanal;</li> <li>c) empresa comprometida com credores, e mantém todos os pagamentos em dia;</li> <li>d) transparência dos números com os gestores da empresa;</li> <li>e) direção segue as orientações do contador terceirizado para planejar a empresa.</li> </ul>	<p>Pontos fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) comprometimento do fluxo de caixa com empréstimos, junto a instituições financeiras;</li> <li>b) entrada de recursos parcelada, e pagamento à vista junto a fornecedores de grande porte;</li> <li>c) contabilidade terceirizada;</li> <li>d) condição financeira instável que dificulta novos investimentos.</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

## 6 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

No capítulo seguinte, compila-se a análise dos pontos fracos e fortes da organização, bem como as oportunidades e ameaças que podem ocorrer no processo administrativo. Também é abordado o Canvas da empresa diagnosticada e feita uma análise do quadro em que a mesma está inserida, contextualizando o problema que se encontrou trabalho proposto.

### 6.1 ANÁLISE SWOT

Segundo Chiavenato (2014), a análise na organização possibilita uma avaliação dos pontos fortes que propagam a conquista de metas, e dos pontos fracos que limitam estes objetivos, avaliando a estrutura, os recursos e o desempenho da empresa. Junto a isso, pode-se analisar as ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo que a empresa está inserida, gerando a Swot conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Swot

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Direção paternalista, abre exceções para alguns colaboradores.</li> <li>*Falta de um gestor na área de recursos humanos, o que ocasiona contratações equivocadas.</li> <li>*Falta de profissional exclusivo, ao atendimento no pós-venda.</li> <li>*Empresa familiar com alguma dificuldade em questões disciplinares.</li> <li>*Problema de comunicação entre projetista e conferente.</li> <li>*A empresa não realiza inventário mensal de estoque</li> <li>*Falta de precisão no estoque discriminado no sistema <i>sis modular</i>.</li> <li>*Orçamentos maiores demoram a ser concretizados, pois devem passar pela direção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Bom relacionamento entre as equipes.</li> <li>*Estrutura de retaguarda bem constituída.</li> <li>*Sistema de informação interno que integra todas as informações.</li> <li>* Linha de produtos exclusivos e que oferecem solução completa aos clientes.</li> <li>*Renovação constante na linha de produtos com inovação constante.</li> <li>*Empresa sempre participa de eventos direcionados para profissionais especificadores.</li> <li>*Realização de três orçamentos em todas as cotações.</li> <li>*Toda a compra é centralizada no titular de compras.</li> <li>*Retirada do material é registrada no sistema</li> <li>*Organização que trabalha com o estoque conforme a programação de montagem.</li> <li>*Recrutamento através de agência especializada.</li> <li>*Acompanhamento do novo colaborador através do gestor ou pessoa designada.</li> <li>*Baixo índice de absentéismo.</li> </ul>

<p>*Alto índice de rotatividade no setor de projetos.</p> <p>*Falta de planejamento de qualidade de vida para o colaborador.</p> <p>*Ausência de benefícios, o que ocasiona a perda de profissionais para as indústrias.</p> <p>*Regime de remuneração diferente entre as equipes, que ocasiona conflito na organização.</p> <p>*Falta de uma gestão independente do departamento de pessoal.</p> <p>*Comprometimento do fluxo de caixa com empréstimos, junto a instituições financeiras.</p> <p>*Entrada de recursos parcelada e pagamento à vista junto a fornecedores de grande porte.</p> <p>*Contabilidade terceirizada.</p> <p>*Condição financeira instável dificulta novos investimentos.</p> <p>*Contas a pagar maior do que o contas a receber à vista.</p> <p>*Falta de indicadores na produtividade da conferência.</p>	<p>*Setor administrativo e de logística com baixo índice de rotatividade.</p> <p>*Empresa tem todo fluxo de caixa controlado pelos <i>sis modular</i>.</p> <p>*Planejamento do fluxo de caixa semanal.</p> <p>*Empresa comprometida com credores. Mantém todos os pagamentos em dia.</p> <p>*Transparência dos números com os gestores da empresa.</p> <p>*Direção segue as orientações do contador terceirizado para planejar a empresa.</p> <p>*Garantia de cinco anos contra vícios do produto.</p> <p>*Atendimento rápido quanto a reclamações do cliente.</p>
--	--

### AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Clientes com poder de compra para produto de valor agregado.	Concorrentes bem posicionados no mercado e oferecendo a mesma diversidade de produtos.
Comprometimento com a entrega e qualidade do produto.	Fator social local dificultado pela empresa estar localizada em um polo moveleiro, o que faz aumentar a oferta no setor.
Empresas com produtos engajados na inovação e valorizando o fator tecnológico.	Legislação fiscal prejudicada pelas alíquotas de ICMS elevadas, o que ocasiona em um baixo nível de competitividade com outros estados da federação.
Mercado corporativo com aumento da demanda.	Setor depende diretamente dos fatores políticos e econômicos, o que traz uma instabilidade no fluxo das vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A empresa tem algumas limitações na área de recursos humanos, pois não possui uma pessoa dedicada nesta área com foco na gestão para avaliar o clima organizacional. Se tivesse, evitaria possíveis desligamentos e injustiças, em contrapartida, os gestores de cada setor fazem

um trabalho individual com cada colaborador, atuando nas dificuldades dos componentes da empresa e ajudando nas dificuldades do dia a dia.

A gestão investe pouco em pesquisa de mercado para apurar as necessidades e preferências da clientela, o que dificulta em saber qual o padrão de concorrência a empresa deve focar, perdendo assim vários negócios por não conhecer de fato o que está sendo disponibilizado no mercado. Devido a esta dificuldade, a mesma tem procurado de forma incisiva buscar o fechamento de negócios com condições de pagamento e prazo acessíveis ao cliente, conseguindo, desse modo, suprir o desconhecimento da estratégia comercial da concorrência no mercado.

A organização tem dificuldade na gestão projeto/conferência, sendo que alguns itens passam despercebidos e comprometem a conclusão da montagem. Todavia, a equipe de logística e montagem é altamente ágil e preparada para os desafios, suprindo todas as disparidades e inconsistências que ocorrem na instalação, deixando os clientes satisfeitos na conclusão dos trabalhos, porém, isso não evita o desconforto com o cliente durante o processo.

Concorrentes bem posicionados e com produto e prazo de entrega que atendem a demanda do mercado são uma ameaça constante para a empresa. Para isso, conta com profissionais dedicados que atendem o cliente conforme sua disponibilidade.

A equipe oferece um conhecimento técnico na hora da apresentação, o que se sustenta como argumento, pois a estrutura da empresa com uma história de 19 anos no mercado sempre atende bem os clientes.

A região no qual a empresa está inserida dificulta o fechamento dos negócios por se tratar de um polo moveleiro. Com isso, a organização busca, através dos prospectores, mercados em todas as regiões do Rio Grande do Sul, e até mesmo o mercado corporativo em outros estados da federação para não ter a dependência do cliente local. O regime tributário do estado está combalido por dívidas, dificultando as negociações interestaduais. Com isso, a empresa busca parceiros fora do Rio Grande do Sul que executem o faturamento direto para não se prejudicar pela bitributação.

Na área financeira, o desafio se concentra no fluxo de caixa e pela entrada de valores na venda à vista. Outro complicador são os pagamentos antecipados junto à indústria, que aumentam as metas semanais do setor financeiro. A empresa muitas vezes busca recursos junto a instituições financeiras para honrar os compromissos com credores. Porém, negocia sempre as melhores taxas junto aos bancos, como também faz negociações com fornecedores, focando sempre em buscar o melhor preço na compra.



## 6.2 CANVAS

Carvalho (2015) explica que se deve refletir a ideia de propostas do gerenciamento da organização. A partir deste quadro, pode-se esclarecer as necessidades estratégicas a serem implantadas na empresa. O Canvas ajuda esclarecer o plano de gerenciamento dos negócios para se realizar a tomada de decisão.

O Canvas se divide em 9 blocos, os quais estruturaram a o formato de modelo de negócio:

- a) proposta de valor: parte onde a empresa discrimina soluções para resolver os problemas dos clientes, apresentando o custo-benefício do produto ao consumidor;
- b) segmento de clientes: dá-se a descrição do perfil do cliente, quais as características gerais, informações que colaboram para o planejamento de vendas, e se o negócio proporcionara lucros;
- c) relacionamento com clientes: mostra como a organização irá interagir com o cliente e apresenta sua proposta de valor;
- d) canais de distribuição: determina quais os meios para comunicação com o cliente, e de que forma a mesma vai acontecer para o mercado consumidor;
- e) atividade-chave: através dela se lista as funções de produção, que acaba por determinara proposta em questão;
- f) recursos principais: descreve a estrutura para a execução das atividades da organização, a posição das máquinas no parque fabril, bem como a quantidade de pessoas suficientes para a produção, e o investimento financeiro para a estruturação da empresa e viabilidade do empreendimento;
- g) parceiros: determinam quais são os principais parceiros que favorecem a construção da proposta de valor;
- h) fonte de receita e fluxo de caixa: condiciona o quanto os clientes estão dispostos a investir no produto oferecido, bem como a política comercial que será aplicada;
- i) estrutura de custos: processo que compila todos os custos de produção e manutenção das atividades descritas na infraestrutura da empresa.

Na Figura 1 é apresentado o CANVAS da empresa em análise.

Figura 1 – Canvas

<b>Parcerias Principais</b> Indústria de Móveis S.C.A Mobiliário Contemporâneo. Fornecedor e Parceiros.	<b>Atividades-Chave</b> Criação de projetos e montagem de mobiliário planejado.	<b>Proposta de Valor</b> Executar os projetos dos clientes buscando uma maior satisfação.	<b>Relacionamento com Clientes</b> Relacionamento acontece através de prospecção de especificadores.	<b>Segmento de Clientes</b> Pessoas físicas no segmento residencial. Pessoas Jurídicas no segmento Corporativo.
	<b>Recursos Principais</b> Mão de obra na área operacional (projetos, vendas e montagem) Computadores e sistemas para a criação de projetos. Ferramentas para a montagem.		<b>Canais</b> Mídias sociais, eventos para especificadores da arquitetura.	
<b>Estrutura de custos</b> Custo fixo, salários, manutenção de estrutura, impostos. Custo Variável, comissões, matérias-primas.		<b>Fontes de Receita</b> Venda de projetos para móveis planejados, de complementos de projetos solicitados pelos clientes e assistência técnica paga.		

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

A organização tem como seu parceiro principal a Indústria da S.C.A Mobiliário Contemporâneo, que produz todos os projetos implantados no parque fabril. Fornecedores terceiros também auxiliam na composição de materiais para o funcionamento da empresa. Como atividade-chave a empresa realiza a venda de móveis planejados e contempla entrega e montagem na casa do cliente.

A proposta de valor da empresa tem como sua meta deixar o cliente satisfeito, tendo como seus principais recursos a mão de obra operacional do quadro de funcionários, desde o projeto até a montagem final.

Os clientes são captados através da prospecção de especificadores da área da arquitetura, o contato também acontece através de redes sociais e de eventos direcionados que acontecem na loja. Em geral, o perfil de cliente sempre se dá em modalidade residencial com pessoa física e na modalidade corporativa com pessoa jurídica, o que exige da empresa atendimentos e propostas comerciais diferenciadas para os dois perfis de clientes.

A estrutura de custos se resume pelo custo da folha de pagamento dos colaboradores e comissionados internos e externos, matéria-prima, impostos e custo de estrutura da

organização. A fonte de renda se resume pela venda de projetos e complementos solicitados pelos clientes de forma personalizada, bem como o atendimento de assistências técnicas pagas.

### 6.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Ao longo de todo o diagnóstico, averiguou-se vários pontos fortes e fracos na organização, porém na área de conferência de projetos existe uma dificuldade que atrapalha o andamento dos trabalhos, afetando não somente os colaboradores, mas também clientes e arquitetos que se frustram com os erros rotineiros que acabam por passar despercebidos nesta parte do processo da empresa. Tal deficiência atinge também o financeiro, que por vezes tem que realizar a recompra de itens que chegam a desacordo com o contratado pelo cliente.

Na análise Swot, esse desentendimento da área de conferência aparece como um ponto fraco da empresa. No momento, essa fragilidade é superada com a agilidade e o conhecimento da área da logística, que conta com colaboradores muito experientes. No entanto, a frustração do cliente pela reposição de peças e a recompra de itens não tem ainda solução aparente.

O Canvas apresenta dois perfis de cliente, todavia, na modalidade Corporativa, por se tratar de clientes de grande porte, exige uma apuração de processos e metodologias de trabalho que culminem para a assertividade nos projetos conferidos. Tendo em vista que um item passe despercebido, pode gerar um prejuízo em grande escala pela grandiosidade dos projetos neste segmento.

A empresa sempre fazia como a maioria das organizações comerciais do ramo, porém, por acreditar que o processo de conferência tira o tempo e dedicação para a venda, a direção criou o setor de conferência de projetos. Entretanto, não criou uma metodologia de conferência para averiguar a acuracidade de itens que são implantados na indústria.

Portanto, a questão-problema que norteia este trabalho é: Qual deve ser a metodologia de conferência dos projetos da empresa?

### 6.4 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma metodologia de conferência dos projetos da Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda.

## 6.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) mapear os processos;
- b) identificar os pontos críticos de controle;
- c) definir a sistemática da conferência em seus pontos críticos;
- d) estabelecer plano de ação para implementar o controle no setor de conferência de projetos;
- e) analisar a viabilidade da proposta;
- f) iniciar a implementação da metodologia proposta.

## 6.6 JUSTIFICATIVA

Esta proposta será de grande valor para empresa, tendo em vista a repercussão negativa que ocorre nos outros setores caso o processo da conferência de projetos não atenda a averiguação de todos os itens.

A falta de metodologia na conferência reflete na montagem pela descontinuação do andamento do trabalho, bem como no cliente que adquire um mobiliário com valor agregado e se frustra com os contratemplos e que, por vezes, pode não indicar a empresa a possíveis compradores. Tal situação pode acabar por atingir também futuras vendas e o financeiro, que deve fazer a recompra de itens para resolver os erros que aconteceram na conferência.

Com essa implantação, acredita-se que o fluxo e ritmo na linha de montagem serão mais produtivos. Os clientes ficarão mais satisfeitos, pois assim não haverá contratemplos ao longo do processo.

Esta metodologia precisa ser aplicada, pois a empresa está se direcionando muito ao mercado corporativo, e o setor de conferência precisa estar alinhado com estas diretrizes, devido a agilidade em que tudo acontece, e ao porte dos projetos que exigem organização na conferência dos processos. No segmento residencial, a relação com arquitetos vem se intensificando, isso faz com que os projetos sejam cada vez mais elaborados e complexos para a conferência.

O projeto tem viabilidade, e, de certa forma, os colaboradores do setor sentem que precisam de um processo organizacional que supra as dificuldades, no que se refere a erros na rotina de conferência e medição de ambiente. As cobranças pelos erros acontecem por todas as

frentes, o que deixa a equipe de conferentes constrangida por não conseguir atender as expectativas da empresa.

Na perspectiva de Lage (2016), o mapeamento do processo se dá como o início das ferramentas de uma gestão, o que possibilita identificar, diagnosticar, analisar e finalizar o controle do produto ou serviço prestado. Com a dinâmica de mapeamento implantada, a elaboração de cada etapa fica mais fácil de ser resolvida. Acredita-se que com a criação do *check list* de conferência o procedimento terá todas as arestas averiguadas até o momento da implantação do pedido na indústria.

O controle dos processos nada mais é do que fazer com que todas as frentes trabalhem de forma harmônica e organizada, mantendo os setores mais aproximados para um alinhamento das metas traçadas em tempo e qualidade do serviço prestado (GARCIA 2018).

A gestão da qualidade, conforme Seleme (2012), sempre se ancora no método do PDCA, planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*), para ter o resultado com melhorias contínuas que perceberam todas as etapas do processo. A qualidade neste setor se torna fundamental, pois faz a ligação do projeto que está exposto em imagens e que vai se materializar na montagem do mobiliário na casa do cliente.

Essa metodologia depende muito da gestão, que deve se comprometer em oferecer suporte aos colaboradores sempre aferindo que os procedimentos estão sendo realizados para que a melhoria aconteça de forma contínua, buscando excelência na execução dos procedimentos.

De modo geral, a proposta tende a unir mais as equipes, tendo em vista que os erros acabam causando um desgaste entre profissionais. A rotina de trabalho ficará mais tranquila e constante à medida que os projetos vão para a montagem com as medidas e os padrões de funcionalidade alinhados com o esperado pelo cliente.

Bem verdade que a melhoria será constante na empresa a partir desta proposta, pois as dificuldades irão surgir e os profissionais terão de ser criativos, adaptando novas verificações conforme a complexidade do projeto em conferência.

## 7 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão, aborda-se um estudo macro sobre a relevância dos processos dentro da organização administrativa da empresa e quais suas metodologias organizacionais, bem como os modelos de gestão por processos, nos quais se envolvem pessoas e recursos tecnológicos, que são quantificados através de indicadores e apurados na modelagem de processos organizacionais.

### 7.1 ABORDAGEM ADMINISTRATIVA DA GESTÃO POR PROCESSOS

No entendimento de Sordi (2012), a gestão por processos está fundamentada na teoria geral do sistema, que foca na abordagem macro, e não exclusivamente na visão holística e específica do microambiente da organização, sendo que a teoria deve ser baseada em duas frentes exclusivas: a interdependência dos processos administrativos e o tratamento complexo da realidade macro na empresa.

Para implementar a TGS (Teoria Geral do Sistema), a gestão deve ter como fundamental importância a autorregulação do processo, independente dos elementos que operam a mesma, tendo em vista que a substituição dos elementos não possibilite alteração na metodologia e na dinâmica gerencial da organização. Com a prática dessa tese, duas frentes se consolidam na administração interna dos processos e na modelagem da empresa: a facilidade na substituição de colaboradores e a continuação linear do fluxo de trabalho, independente do cargo hierárquico(Sordi 2017).

Araújo (2017) destaca a importância de Taylor na conceituação pré-industrial da gestão por processos. Entretanto, releva que na gestão moderna as empresas têm como premissa a GQT (Gestão de Qualidade Total), desenvolvida no pós-guerra pelo Japão, que tinha escassez de recursos e infraestrutura, priorizando a ideia de que a qualidade deve estar presente em toda a gestão e não apenas no produto pronto para entrega.

Também, reforça a importância da tecnologia da informação na gestão administrativa, lembrando que não basta apenas investir em tecnologia da informação (TI), é preciso conhecer a gestão tendo uma visão horizontal dos setores envolvidos para que os resultados se consolidem no final do ciclo de produção. O domínio equivocado da gestão de processos pode levar toda a estrutura ao fracasso, sendo assim, a reengenharia do processo se torna inevitável para alcançar as metas traçadas no plano inicial da gestão ( Araujo 2017).

Oliveira (2019) afirma que no começo da contextualização da administração se tinha uma visão mecânica do processo, entretanto, com o tempo, as mudanças empresariais e de ambiente consolidaram a modificação de mentalidade na cultura de gestão, intensificando a metodologia de processos pelos seguintes fatores:

- a) todos os setores da empresa devem estar interligados;
- b) a organização deve focar no conhecimento individual, pois a modelagem e a tomada de decisão partem deste braço do processo;
- c) os colaboradores tendem a render mais em suas funções quando a decisão da empresa parte de uma metodologia, embasada em uma gestão que interliga os setores de forma horizontal, fazendo com que as deliberações internas aconteçam de forma lógica e linear.

Essa sincronia dos setores deve ser elaborada com a preocupação de compor de forma planejada a execução de cada etapa da atividade. Para isso, a empresa deve estar com foco total no indivíduo, configurando o desafio de construir uma equipe que interaja o conhecimento, mas que acima de tudo esteja comprometida a colocar em prática as metodologias implantadas pela organização (Oliveira 2019).

Pavani e Scucuglia (2011) entendem que a gestão por processos tem como função principal alinhar os métodos de cada etapa do processo, demarcando as etapas e obtendo os resultados de produtividade e lucros esperados. Frisam também que as metodologias são inúmeras, pois elas se diversificam dependendo da situação de ambiente e estrutura da organização. Porém, três fatores são determinantes para o alinhamento destes processos: autonomia, disponibilidade de recursos e viabilidade de informações.

É importante que a empresa tenha a liberdade de alterar a estrutura do processo, independentemente de onde os colaboradores estiverem alocados como, por exemplo, a definição de metas, associando a demanda de cada etapa do processo de produção e a alocação de mão de obra para cumprir a meta estabelecida.

A disponibilidade de recursos para a implantação da metodologia e ter esta ação como um investimento com retorno em médio prazo, disponibilizando levantamento de dados e indicadores que possam fornecer informações, é relevante sobre o processo de cada etapa da organização.

O terceiro fator decisivo, para Pavani e Scucuglia (2011), são dados que viabilizam a gestão de processos. O TI da empresa precisa organizar as informações para que a gestão possa administrar a operação com dados e indicadores compilados nestes indicadores.

Definitivamente não existe administração empírica sem dados e indicadores que apurem funções e que interliguem os setores de forma horizontal. ( Araújo 2017).

## 7.2 CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DE PROCESSOS

Cada vez mais as organizações dependem na administração moderna dos indivíduos que compõem o seu quadro funcional, bem como de seu conhecimento intelectual, onde as informações compiladas pela tecnologia se transformam em conhecimento e, por fim, são colocados em prática para a melhoria dos procedimentos internos.

Sordi (2012) destaca a importância do quadro funcional na organização administrativa gerida por processos. Nessa modalidade, os indivíduos precisam ser polivalentes dentro das empresas, sendo orientados para alcançar metas e não mais tão atrelados a funções específicas, colocando o colaborador em compromisso com o objetivo macro da organização, o que contribui com a meta da empresa e o desempenho produtivo de cada colaborador. Neste plano de competência não se avalia o conhecimento e potencial se essas virtudes não se transformarem em ações que beneficiem a organização.

Araújo (2017) contempla em sua obra que, por mais que as ações dos colaboradores são imprevisíveis dentro da esfera do trabalho, quando geridos por processos devem ser avaliados por três quesitos indispensáveis: o conhecimento, a atitude e a habilidade.

O conhecimento deve ser buscado diariamente para que em momentos de dificuldade o indivíduo entenda todas as etapas do processo e da gestão, bem como possa atender as demandas da empresa.

A atitude do colaborador, tendo em vista que na organização os desafios e a tomada de decisão são diários, faz com que as novas lideranças se destaquem dentro da empresa. Portanto, na gestão de processo, para que o sistema avance nas técnicas de metodologias organizacionais, a atitude do indivíduo se apresenta como característica determinante para a modelagem.

Destaca também que, para o bom andamento, o colaborador deve estar engajado na função pelo qual tenha mais habilidade elaborada, tendo em vista que isso irá colaborar com uma atitude proativa e dinâmica, tirando dele o conhecimento necessário para desenvolver e aprimorar a metodologia implantada na empresa.

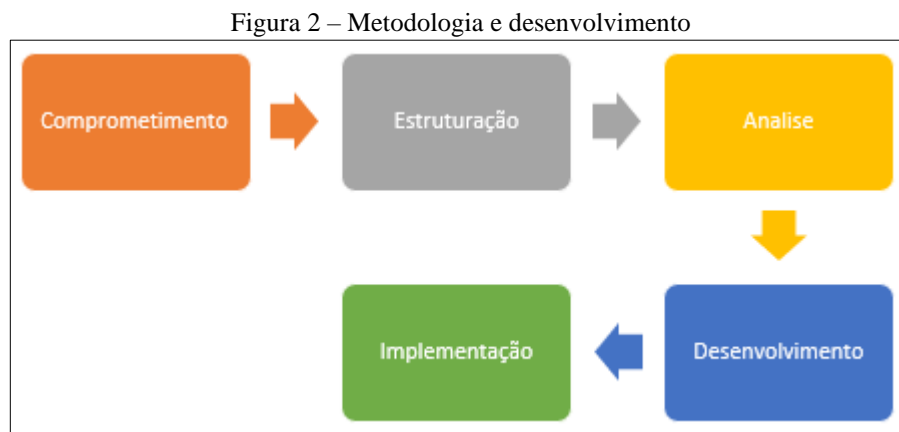


### 7.3 IMPLEMENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS

A metodologia de processos é indispensável para o alinhamento administrativo da empresa. Através dela deve ser criado um padrão de qualidade das etapas pelo qual o produto é aferido até ser entregue para o cliente final, sendo importante também a interação entre todos os colaboradores para que a gestão seja praticada com excelência.

#### 7.3.1 Desenvolvimento e metodologia de processos

Conforme Oliveira (2019), a metodologia do sistema se divide por cinco fases: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação. As mesmas são ilustradas na Figura 2 abaixo.



Fonte: Elaborada pelo autor, Adaptado Oliveira 2019.

##### 7.3.1.1 Comprometimento

O desafio dessa fase acontece na montagem da proposta, buscando debater em equipe como será a metodologia do processo. Importante lembrar que o comprometimento por vezes não funciona na administração, pois não existe um engajamento de toda a equipe envolvida na proposta em questão.

O conceito e a sistemática metodológica do processo devem ser dialogados com a equipe executiva e de funcionários, a fim de massificar o modelo de gestão e conseguir o envolvimento da equipe para colaborar com a gestão de processos a ser implantada. A paciência se dá como característica fundamental para a consolidação de métodos, pois se acredita que os resultados comecem a aparecer em um período de médio prazo. (Oliveira 2019).

O entendimento de que a gestão de processos trará vantagens para empresa tem papel fundamental para que todos contribuam algumas vantagens que esta metodologia pode agregar. Abaixo seguem algumas orientações para que haja esse entendimento. (Oliveira 2019):

- a) acabar com funções e processos desnecessários, agregando valor no produto e se tornando mais competitivo no mercado;
- b) foco na metodologia, direcionada para o consumidor final e sua satisfação;
- c) questionamento simplificado com relação às maneiras e às formas de solucionar as tarefas;
- d) nova forma de gerir os processos, operando uma administração moderna.

O processo deve ser incluso no planejamento estratégico da empresa. O método deve ser encarado como um auxílio direto no alcance de objetivos da empresa, tendo como metas: aumento da produção diária na organização, melhoria constante de resultados e na cultura organizacional da empresa. (Oliveira 2019).

O modelo de processo deve ser estruturado de forma constante, sempre tendo uma possibilidade de alteração, tendo como objetivo ser aprimorado com meta de adaptação à realidade da empresa. Todos os colaboradores devem ser treinados de forma teórica e prática para que a metodologia de processos seja aplicada de forma correta e verberar em resultados satisfatórios. (Oliveira 2019).

Dessa forma, na concepção de Oliveira (2019), o desenvolvimento organizacional tem papel fundamental na fase de comprometimento, quando as consolidações se dão a longo prazo, e onde se deve otimizar as resistências e os interesses pessoais de cada colaborador. Importante também executar as mudanças de forma constante.

Na opinião de Custódio (2015), a grande meta da organização para disseminar o método entre parceiros e colaboradores sempre será a comunicação. Isso com um o intuito de o superior ter o interesse de saber se o subordinado assimilou a informação para que o mesmo possa entender a proposta e se comprometer com o método a ser implantado na empresa.

Sordi (2012) menciona que é importante que a gestão tenha um consenso entre seus comandantes com uma concordância entre os termos da mudança para que a equipe possa compreender a nova metodologia. Para tanto, é importante aprimorar o comprometimento dos gestores na cultura organizacional através de cursos, palestras, etc., mostrando casos de sucessos de outras empresas, envolvendo não apenas os funcionários, mas também clientes e parceiros diretos da empresa.

### 7.3.1.2 Estruturação

Nesta parte do processo Oliveira (2019) salienta o que realmente serve como diferencial para que o desenvolvimento e implementação do método seja aplicado, identificando a expectativa do cliente e quais os procedimentos internos devem ser atentados para que o produto chegue de forma satisfatória no mercado.

A partir da estruturação do processo é necessário delimitar o desenvolvimento de sistemas focados no aumento da produtividade com ênfase na avaliação de desempenho, bem como o controle de toda a estrutura elaborada com o novo método implantado. Importante também sempre se fazer uma análise dos problemas existentes dentro da organização e os potenciais problemas que venham a surgir com as novas rotinas. (Oliveira 2019).

Deve-se também trabalhar nas necessidades do operador do sistema para o funcionamento do mesmo, identificando as necessidades do processo em gestão para que seja estruturado de forma coesa e atenda os objetivos da organização.

O ambiente não pertence ao sistema, porém, qualquer alteração do sistema pode alterar os componentes e toda alteração de seus componentes pode mudar o sistema. Existem duas premissas que constituem o entendimento do método aplicado:

- a) equifinalidade: onde o resultado final pode ser concluído com diferentes partidas de metodologia aplicada;
- b) entropia negativa: onde o sistema se apresenta para a sobrevivência do método através de uma maior organização.

O processo de entropia negativa acontece de forma natural no sistema, que com o tempo tende a ter o desgaste e a desconstrução de informações, perdendo a dinâmica da metodologia do processo, mas em sistemas abertos. Como se tem no caso das organizações, a massificação da positividade pode agregar eficiência ao sistema, consolidando assim uma cultura organizacional no ambiente.

Na estruturação sempre é importante determinar o objetivo principal e a interação com outros sistemas identificados, bem como a entrada e a saída dos componentes da metodologia aplicada. Para o sucesso na aplicação da metodologia, a equipe deve fazer um esforço máximo e estar alinhada com o objetivo principal, fortalecendo de forma natural as etapas do processo e garantindo o ciclo de organização até a conclusão do método aplicado. (Oliveira 2019).

Importante também identificar as atividades que agregam valor interno, bem como as que influenciam o ambiente externo, a fim de que o foco seja alcançado com êxito. Da mesma

maneira, elencar os processos prioritários se faz necessário para que os pontos críticos sejam supridos de forma positiva.

Com a estruturação formada e tendo o processo delineado com objetivos principais concluídos, a organização deve fazer a análise do processo, de modo que seja compilada toda a estrutura já formada e compatibilizar possíveis erros dentro do sistema criado para o desenvolvimento por processos.

Na visão de Paviani e Scucuglia (2011), a estruturação deve ser fundamentada em longo prazo, e deve-se trabalhar a cultura da empresa para que se quebrem as resistências dos colaboradores que possivelmente venham a não aderir à ideia da nova metodologia. Essa prática se dá como crucial dentro da ideia de estruturação do processo.

De acordo com Munhoz (2013), estruturar o processo aumenta a confiabilidade na gestão, faz com que o tempo seja curto na resposta, reduzindo custos e focando na essência e no fluxo do trabalho. Isso é importante, pois, para os benefícios fluírem na gestão, a equipe deve ser multifuncional e a liderança deve estar preparada para metodologia aplicada.

#### 7.3.1.3 Análise

Nesta fase, Oliveira (2019) destaca que o administrador deve fazer uma leitura de todas as etapas da estruturação do sistema, entendendo a sua composição de todos os sistemas interligados, mesmo que sejam menores na relevância operacional, compreendendo o passo a passo e a estrutura que envolve a gestão. Deve, também, analisar os indicadores de desempenho e compilar os resultados esperados pela empresa, prevendo se as ações estruturadas irão suprir o objetivo que a direção da empresa almeja a médio e longo prazo.

Destaca-se a necessidade de buscar informações que esclareçam qual o grau de dificuldade da mudança dentro da empresa, de modo que o projeto não seja abortado em meio à implementação, analisando a viabilidade de custos e de pessoal para a aplicação da metodologia.

Deve-se averiguar a qualidade dos processos neste estágio, determinando a análise de como os processos vão agregar bons resultados para a organização e, então, alavancar mudanças notórias dentro do ambiente de trabalho. O foco deve estar distribuído por todas as áreas da empresa, sempre priorizando a situação comportamental, pois o erro na gestão está em focar apenas no problema principal, passando despercebida a cultura organizacional da equipe. A análise deve atender para essa situação que pode comprometer a metodologia aplicada. (Oliveira 2019).

Segundo Pavani e Scucuglia (2011), a simplificação da gestão por processos acontece através do período de análise, onde são priorizadas as etapas mais críticas a serem melhoradas, assim gerando relatórios tangíveis da real situação da estruturação da metodologia na gestão. O autor adota a técnica para a seleção de processos em análise, a ferramenta da Matriz que se divide em: Impacto e Severidade.

- a) impacto: acontece pelo nível de influência que o processo tem sobre as necessidades dos *stakeholders*, que são de nível elevado e impactam diretamente no consumidor final;
- b) severidade: analisa a extensão do erro no processo e os resultados negativos, quanto mais rígidos for a metodologia, mais prejudicial será a falha da organização perante o cliente.

Munhoz (2013) destaca que a avaliação de indicadores se mostra determinante na análise dos processos. Não se pode averiguar o desempenho do modelo de processo sem que se tenha informações precisas. Os indicadores preservam informações de custo de implementação e de desenvolvimento do processo dentro da empresa, sempre analisando o custo, do tempo e do valor agregado do produto.

#### 7.3.1.4 Desenvolvimento

Nesta etapa o método já deve estar consolidado para ser colocado em prática com prioridades e divergências analisadas. De qualquer forma, tudo deve novamente ser esclarecido para equipe, mas a consolidação deve ser inevitável através do planejamento estratégico, colocando claramente os objetivos da organização. (Oliveira 2019)

O treinamento de todos os envolvidos nos conceitos básicos agora deve ser feito em prática, tendo em vista que dúvidas irão surgir ao longo do processo de desenvolvimento e adaptação da estrutura da empresa. (Oliveira 2019)

A disseminação de informações corretas e estruturadas deve ser focada pelas equipes disciplinares, identificando a interação das informações passada aos operadores. Retroalimentação de dados tem papel determinante para a sustentação do processo, onde os colaboradores poderão alimentar os indicadores e aferir se o fluxo de trabalho tem apresentado dados satisfatórios. (Oliveira 2019).

Identificar e aplicar as ferramentas de tecnologia para apurar e averiguar a metodológica aplicada, bem como demarcar a atuação de cada membro da equipe é necessário.

Também é importante lembrar que todos devem conhecer o sistema macro, porém, cada colaborador tem o seu objetivo específico dentro da empresa e, por consequência, seu objetivo a alcançar, apurando suas habilidades e competências para colaborar dentro dos anseios que a organização almeja (OLIVEIRA, 2019).

Pavani e Scucuglia (2011) frisam que o desenvolvimento na gestão acontece diretamente com a interferência dos colaboradores e com o objetivo do alcance de metas e reversão de resistências da cultura da organização. A gestão deve ser proativa com relação à colaboração na atividade da equipe, aferindo o desenvolvimento dos métodos dentro da demanda diária de trabalho.

Munhoz (2013) acredita que sempre se faz necessário desenvolver de forma vertical os setores funcionais da empresa e tratá-los de forma agrupada; e não mais individualizada focando somente na excelência de cada processo. Trabalhar fortemente a interligação de equipes em sistema aberto, viabilizando o fluxo de informações internas e externas na organização é de suma importância. (Oliveira 2019)

#### 7.3.1.5 Implementação

A implementação, na consideração de Oliveira (2019), deve ser a última fase do processo. No entanto, o método nunca termina apenas se retroalimenta. Nesta fase, deve ser aplicada toda gestão de processo pelo qual já vem sendo estruturada, operacionalizando todo o contexto dentro da dinâmica de trabalho diária na empresa.

Na implementação, onde se consolida a metodologia, é importante que os agentes documentem todas as etapas do processo com informações claras para a operação. É a fase onde se acompanha o desempenho do processo, avaliando a capacidade dos operadores, bem como o comprometimento da equipe em aplicar a metodologia. Com a estruturação concluída, os padrões estão consolidados, o acompanhamento se torna prático, tendo em vista que se avalia o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos. Importante sempre estar atento à acuracidade das informações fornecidas pelo sistema e à motivação dos operadores, bem como a capacidade de cada um na função a eles designada dentro da gestão de processo. (Oliveira 2019)

O acompanhamento tem por missão corrigir erros do sistema e da operação, acumular melhoras na metodologia para alavancar resultados, consolidar os conceitos de eficácia e eficiência da empresa em seus processos internos e externos, bem como apurar a qualidade das informações. (Oliveira 2019)

Com essa dinâmica toda estabelecida dentro da organização, a empresa parte para o desenvolvimento e crescimento de resultados expressivos, desde que a equipe implante de forma contínua todos os passos da administração de processos. A partir desta realidade basta fazer a manutenção da gestão de processo e regulamentar a os indicadores de desempenho.

Custódio (2015) acredita que a implementação depende dos agentes da alta direção que devem incorporar a proposta, a fim de conseguir passar aos subordinados a nova metodologia que está sendo implantada. A direção deve comprar a ideia para que a implementação aconteça de forma constante e coesa com a intenção de enfrentar as dificuldades do dia a dia, sempre implementando uma estrutura organizacional enxuta para que a informação e deliberação sejam eficazes na gestão de processos.

Para a implementação é necessário realizar o levantamento da situação atual da empresa com reconhecimento de ambiente na pirâmide organizacional. Muitas vezes as pessoas sabem fazer a suas funções específicas, porém não tem conhecimento macro dentro da organização. Com isso, o líder da equipe deve coletar os dados antes de implementar e, com a análise preparada, fazer a implementação, especificando a consolidação conforme as características nas quais a cultura organizacional se delimita no momento da aplicação de metodologia (MUNHOZ, 2013).

#### 7.4 GERENCIAMENTOS POR PROCESSOS

Pavani e Scucuglia (2011) abordam a gestão por processos como um assunto importante na organização, tendo a tarefa de simplificar os comandos entre os setores, trazendo o aumento da produtividade de forma significativa e não descartando a estrutura tradicional. O gestor de processos tem como meta regular essa ligação entre os setores da empresa, porém o sucesso da gestão depende diretamente da estrutura que a organização aloca para o desenvolvimento do trabalho.

Uma forma de gerir os processos acontece criando equipes multidisciplinares internas para que o acompanhamento da metodologia seja ajustado e monitorado de forma rotineira. Os trabalhos destas equipes acontecem através de reuniões periódicas, que tem por intuito apurar o comprometimento e também aferir os indicadores de desempenho das equipes . Pavani e Scucuglia (2011).

Nesta modalidade de gestão, as funções são compartilhadas, sendo que o mesmo subordinado pode ter dois gestores, um de administrativo e um de processo, podendo também um mesmo coordenador acumular duas funções dentro da organização. A empresa deve

monitorar para que organograma processual não interfira na hierarquia clássica. A estruturação da metodologia deve estar bem fundamenta para que não aconteça um confronto de funções dentro da pirâmide organizacional. Pavani e Scucuglia (2011)

A gestão de processos se baliza por indicadores de desempenho que condicionam o cumprimento das normas estabelecidas, bem como a busca constante de resultados satisfatórios funciona como ferramenta essencial para a tomada de decisão dos gestores. Pavani e Scucuglia (2011)

No Quadro 8 seguem os dados as características pertinentes aos indicadores de desempenho.

Quadro 8 – Características de indicadores

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÕES</b>	<b>INDICADORES</b>
Disponível para a manipulação no banco de dados.	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível.	Manipulados matematicamente através de fórmulas.
Abundantes e armazenados em sua totalidade.	Selecionadas em formatos de telas e relatórios.	Parametrizados em formatos de gráficos lineares.
Viabilizados através de coleta de dados.	Viabilizadas através de <i>software</i> gerenciais.	Viabilizados através de regras de contagem.
Não tem foco na gestão.	Com abrangente e dispersivo.	Com foco no que é relevante.

Fonte: Pavani e Scucuglia (2011, p. 218).

## 7.5 INDICADOR DE DESEMPENHO

A métrica de desempenho deve ser feita de forma objetiva e clara para uma melhor atuação do gerenciamento do processo, resumindo o entendimento e garantindo a transmissão clara das informações. Os indicadores apresentam a real situação de desempenho do processo. Através dos dados, pode-se compilar os problemas críticos da gestão. Assim, a gestão consegue ter a visão clara de onde deve implementar a metodologia de forma urgente na organização (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).



No quadro a seguir, os indicadores que norteiam a gestão no desempenho dos processos. E a fórmula pelo qual se mostra o desempenho de cada quesito apurado no Quadro 9.

Quadro 9 – Indicadores de processos

<b>INDICADOR</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>FÓRMULA</b>
Índice de retrabalho	Mede a capacidade em produzir corretamente a primeira vez.	Número de itens retrabalhados/ número de itens produzidos.
Índice de refugo	Mede o percentual de desperdício devido a erros de fabricação.	Quantidade de refugo/quantidade produzida.
<i>Lead-time</i> médio do pedido	Mede o tempo que o pedido demora para ser fabricado e entregue.	Soma (data de saída – data de entrada) / número de pedidos do período.
Tempo de fila	Mede o tempo que foi efetivamente gasto na preparação efetiva do produto.	Tempo efetivo/ <i>lead time</i> .
Tempo médio de <i>setups</i>	Mede o tempo médio de preparação de máquinas.	Tempo total de prep. das máquinas/ total de preparações executadas.
Eficiência de manutenção	Mede a tempo de indisponibilidade das máquinas para a realização de manutenções.	Horas de manutenção/Horas de máquina.
Eficácia de manutenção	Mede a capacidade de utilização eficaz do tempo disponível para a manutenção.	Horas de manutenção preventiva/horas de manutenção.
Índice de entregas no prazo	Mede o percentual de produtos entregues no prazo acordado.	Número de pedidos entregues no prazo/número total de pedidos.
Produtividade	Mede a produtividade de cada processo em termos de custo.	Receita real do processo/custo total do processo.
Eficiência operacional	Mede a utilização da capacidade total.	Horas trabalhadas / horas disponíveis.
Variabilidade do processo	Mede a capacidade do processo em atender as especificações.	Capacidade do processo crítico.

Fonte: Pavani e Scucuglia (2011, p. 272).

Importante sempre lembrar que o excesso de informações não significa a precisão total dos indicadores, pois a apuração de informações deve ser precisa e assertiva dentro do processo. Por vezes o dado não existe, contudo, sempre importante fazer uma aproximação da informação

sem que comprometa a qualidade da informação para a tomada de decisão. Pavani e Scucuglia (2011)

Consoante Pavani e Scucuglia (2011), deve-se gerar apenas indicadores úteis ao processo com a eficácia de medir os parâmetros que realmente influenciam no andamento de cada sistema. Por vezes, o medidor de desempenho se torna vilão na organização, tendo em vista que os colaboradores têm a percepção que a perfeição deve tanger o abastecimento de informações. Na verdade, o que sistema precisa mesmo é de informações corretas e bastante aproximadas para que seja uma metodologia ágil e eficaz, pois a busca da perfeição por vezes pode frustrar o operador na base.

Oliveira (2019) destaca que o indicador de desempenho funciona como um quesito de avaliação para a verificação da realização do processo, também compatibilizando a evolução e as deficiências da atividade. Destaca que se deve sempre fazer uma análise global e específica de cada processo para fazer de forma coesa a comparação de dados dentro e fora da organização.

## 7.6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Pavani e Scucuglia (2011) orientam que modelar o processo tem como principal objetivo representar as etapas da metodologia aplicada de forma clara para o receptor da informação, dando ênfase na atividade-meio e, assim, delineando a modelagem do processo. A representação da modelagem se dá por gráficos ou fluxogramas que representam as fases do processo.

Para que todos os integrantes da organização, desde a direção até a operação, possam interpretar a informação, a representação sempre será continuada e de forma específica dentro de cada fase, tudo dependerá do objetivo da empresa com a metodologia implantada.

Algumas metas em comum para justificar a implantação do mapeamento de processos Pavani e Scucuglia (2011):

- a) documentar o processo;
- b) oportunizar treinamento;
- c) programar padronização das funções;
- d) responder às mudanças;
- e) pontuar as melhorias;
- f) esboçar a nova metodologia;
- g) definir as novas operações;
- h) compilar o desempenho;

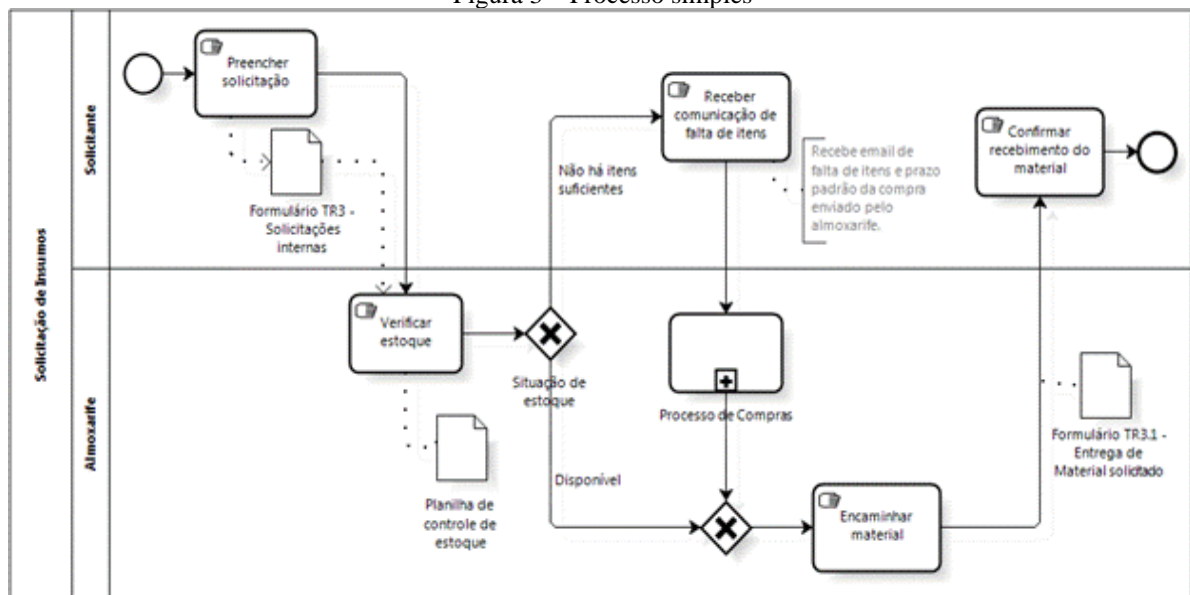
- i) automatização de procedimentos;
- j) viabilizar a análise de impacto na equipe.

O nível de entendimento dessa implementação dependerá da cultura da empresa e do grau de complexidade das informações esplanadas nos documentos do processo. Deve-se, principalmente, ter uma preocupação com o grau de dificuldade para o entendimento de toda esta metodologia dentro da organização. Pavani e Scucuglia (2011)

Pavani e Scucuglia (2011) destacam alguns modelos de notações como Bpmn, Fluxogramas e Raias na metodologia de mapeamento:

- a) BPMN: *Business Process Management Notation*: Metodologia ampla e moderna que apura as falhas de processos anteriores. Um ponto fraco neste modelo se dá pela simbologia complexa nas notações, o que pode dificultar a interpretação dos receptores. Como exemplificado na Figura 3 abaixo.

Figura 3 – Processo simples



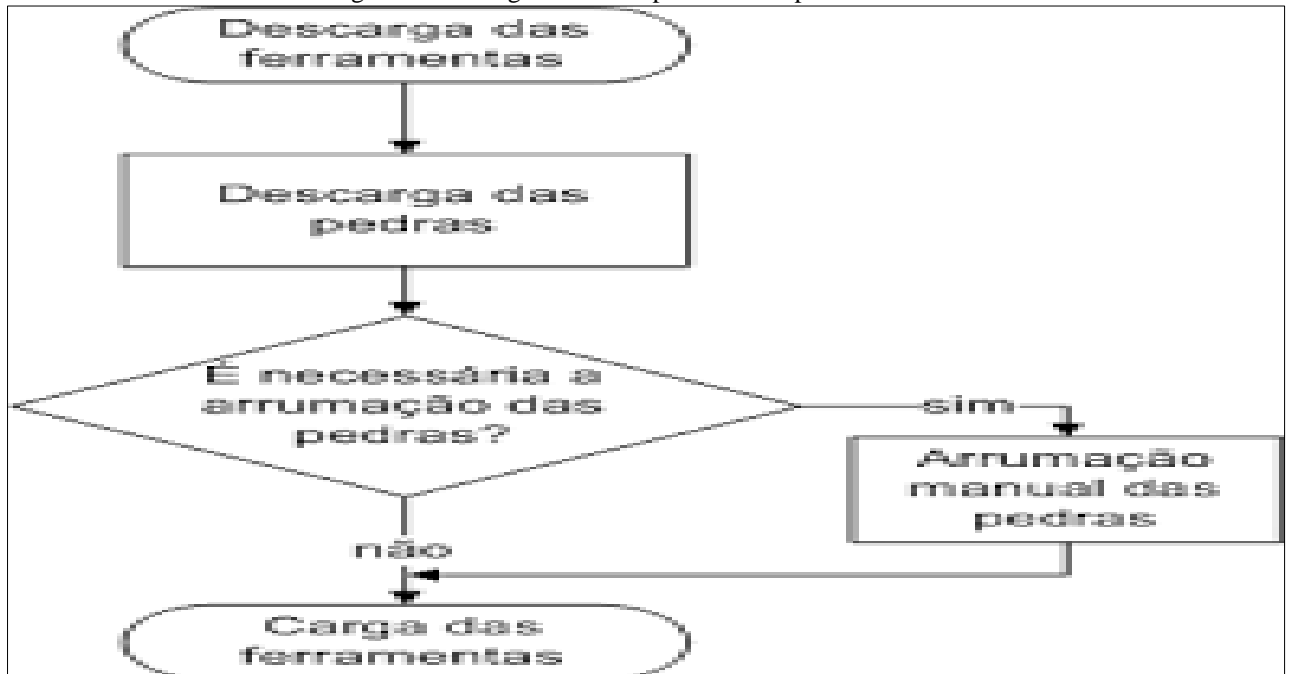
Fonte: Pavani e Scucuglia (2011, p. 50.)

Nas notações de BPMN, as anotações não se delimitam pelas características técnicas, mas pelas características inerentes ao analista em questão de interpretação do quadro. Diversos modelos desta notação podem ser trabalhados: em alto nível, em baixo nível, com participantes e raias.

- b) Fluxogramas: Processo simples de simbologia, com uma estrutura mais fácil de ser compreendida, com regras comuns e com símbolos de início. Adotam simbolismos que não são universais, de modo que podem ser desenhados da esquerda para a

direita e de cima para baixo. Segue exemplo de Fluxograma em Mapeamento de Processo na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma em mapeamento de processo

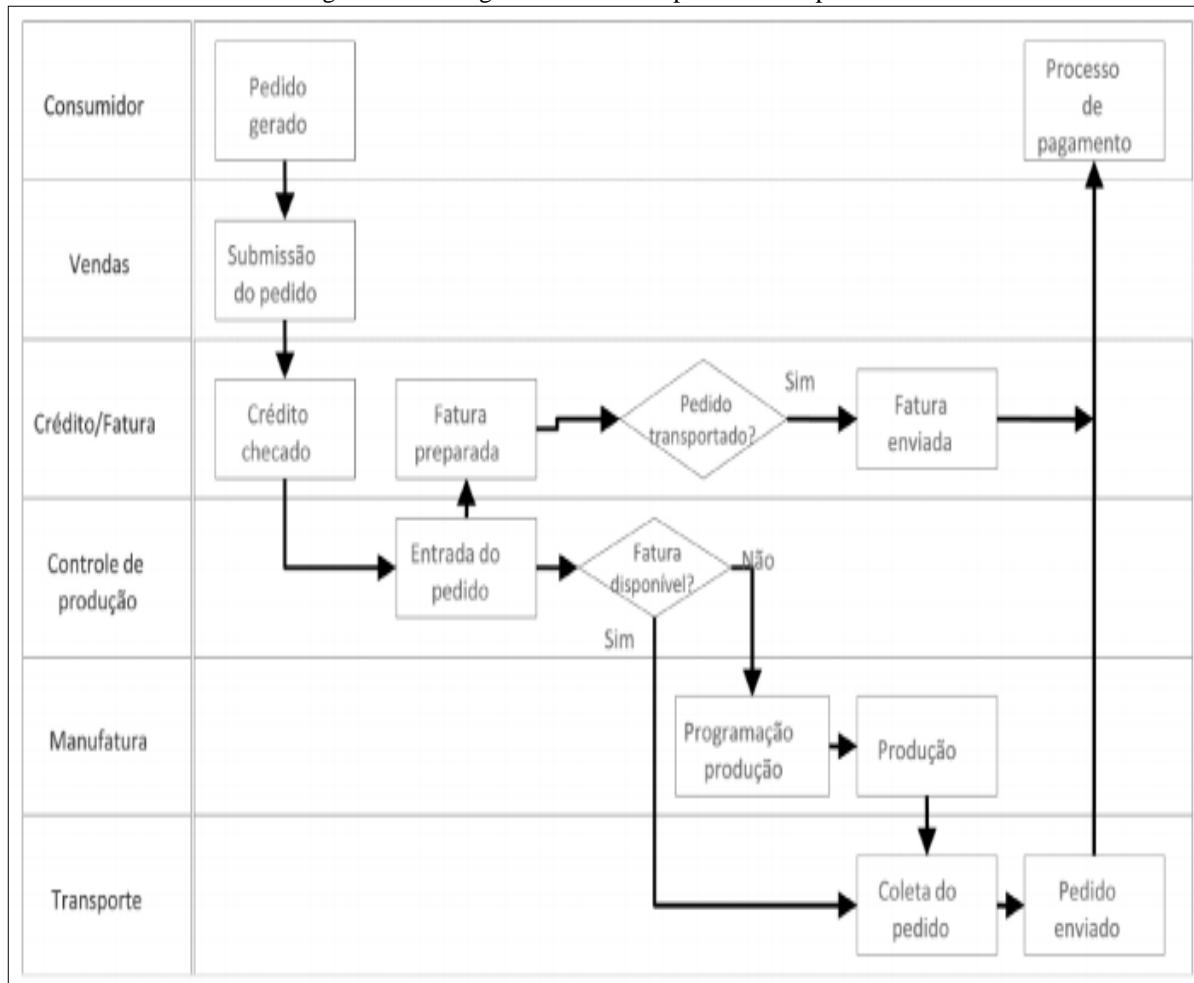


Fonte: Revista Global Manager (v. 17, n. 1, p. 65-79.)

Este exemplo de mapeamento se caracteriza pela simples simbologia e tem seu ponto forte pelo claro entendimento do receptor, chamado método Gauss, lembrando que para que a empresa tenha um bom entendimento no BPMN, deve primeiro passar pela metodologia implementada com fluxogramas.

- c) Raias: Método que cruza as informações das unidades da organização. É assim chamado porque lembra as raias de uma piscina na sua notação e com fácil entendimento dos *handoffs*. Segue modelo na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma de raias mapeamento de processo



Fonte: Pavani e Scucuglia (2011, p. 54).

As notações têm diversas funcionalidades dentro das organizações, sendo aplicadas conforme a necessidade e realidade organizacional de cada empresa. O mais importante é que a metodologia esteja estruturada para que o analista possa compilar as informações do processo.

Para Lage (2016), o gestor deve entender a modelagem do processo e a sua proposta de implantação. Para isso, ele não precisa interagir com o processo, mas sim saber fazer a leitura da estruturação do mesmo através dos diagramas e fluxos colocados na metodologia de implementação e mapeamento. O autor exemplifica em sua obra o fácil entendimento da metodologia através do fluxograma, o qual delimita as fases do processo.

Para um melhor entendimento do referencial teórico abordado, segue o Quadro 10, que sintetiza toda a pesquisa de referencial sobre o assunto que tange a metodologia de processos.

Quadro 10 – Síntese da revisão literária

ASSUNTO (TEMA)	DESCRIÇÃO	AUTORES
----------------	-----------	---------

Abordagem Administrativa da Gestão por Processos	Independência funcional dos processos de forma que seja inerente a troca de operadores. Informações que sejam claras para inviabilizar a mudança com setores da empresa interligados contemplados com disponibilidade de recursos.	Sordi (2012) Pavani Scucuglia (2011) Araujo (2017) Oliveira (2019)
Capital Intelectual Na Gestão de Processos	Colaboradores polivalentes dentro da organização com conhecimento macro da metodologia de todos os processos, destacando que a habilidade, o conhecimento e atitude são fundamentais na implantação da metodologia.	Sordi (2012) Araujo (2017)
Implementação e Desenvolvimento de processos	Fluxo de implantação da metodologia, sendo organizada pelas etapas: comprometimento, estruturação, análise, desenvolvimento e implementação.	Oliveira (2019) Custódio (2015) Sordi (2012) Pavani e Scucuglia (2011) Munhoz (2013)
Gerenciamento de Processos	Gestor tem como meta resumir os processos entre os setores, criando equipes multidisciplinares e indicadores de desempenho.	Pavani e Scucuglia (2011)
Indicadores de Desempenho	Métrica e caracterização do indicador, bem como sua fórmula para se ter um denominador de resultado, verificando e aferindo as rotinas do processo.	Pavani e Scucuglia (2011) Oliveira (2019)
Mapeamento de Processos	Tem como objetivo representar o fluxo dos processos de forma clara para os receptores. Importante para modelar a nova cultura de metodologia na empresa, explicando exemplos de mapeamento como o fluxograma, processo simples e Raias.	Pavani e Scucuglia (2011) Lage (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

## 8 METODOLOGIA

Na seção será delimitado o método de apuração de dados compilados no presente trabalho, exemplificando o estudo de caso, bem como apresentando as fontes que formaram a situação-problema e colaboraram para a formação da mesma. Em seguida, apresenta-se a proposta de melhoria na empresa Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda.

### 8.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa do presente trabalho se firma de forma qualitativa quando foram entrevistados os gestores de cada área da empresa. Dessa forma, teve-se o intuito de explorar as informações do dia a dia de cada setor específico da mesma, compilando informações que culminaram no diagnóstico da situação-problema que dificulta o funcionamento de todos os setores da organização.

A natureza da metodologia aplicada se dá de forma qualitativa que, segundo o autor Shiraishi (2012), tem por marca se apresentar sem estrutura definida, pois as questões vão se desenvolvendo durante o estudo e se estruturando em pequenas amostras de abordagem.

Na visão de Yin (2015), o estudo de caso tem por objetivo montar uma estratégia de pesquisa e esclarecer a decisão (ou um conjunto de decisões), como também o objetivo pelo qual foi tomada, a forma de como se programa as decisões e os resultados obtidos dentro da situação-problema. O mesmo autor ressalta que o estudo esclarece vários procedimentos internos nas observações de questões exploratórias, lidando com as relações no contexto de estudo e tendo por característica levantar informações e propostas a serem estudadas com métodos aplicados, fazendo a aproximação do pesquisador com os o ambiente de pesquisa.

A pesquisa de padrão exploratória, segundo o autor Shiraishi (2012), tem por características ser flexível na questão a ser apurada, ter dados sem probabilidades definidas e, sendo um estudo de caso, estratégia que identifique uma análise peculiar da metodologia.

### 8.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa de apuração de dados se apresentou de forma qualitativa, sendo que os gestores das áreas comercial, financeira e de logística exemplificaram suas rotinas, bem como as da empresa, apurando os pontos fortes e fracos de cada área estratégica.

O gestor comercial fez uma análise de toda a rotina comercial compilando as dificuldades na área de marketing da empresa e os desafios no alcance de metas estipuladas pela direção da loja, bem como o organograma organizacional da área de vendas.

A gestora financeira apresentou de forma sucinta os pontos fortes e fracos da área financeira e de gestão de pessoas, colocando as dificuldades no fluxo de caixa e os compromissos que a empresa faz questão de honrar junto aos parceiros e fornecedores. Na área de gestão de pessoas, foram abordadas as dificuldades quanto à rotatividade da equipe e o compromisso em manter pessoas comprometidas com o propósito da empresa.

Na área de logística foram registradas as dificuldades e virtudes da área de conferência e de montagem, como também o diagnóstico da situação-problema que se encontra na conferência de projetos e a dificuldade na curacidade dos itens pedidos junto à indústria.

### 8.3 PROCESSOS NA COLETA DE DADOS

A metodologia foi desenvolvida pela coleta de dados com entrevista em profundidade, a qual, conforme o autor Shiraishi (2012), facilita a apuração de dados que não podem ser apurados em público, e sim de forma individual para apurar dados sigilosos e confidenciais de cada área abordada de forma semiestruturada.

Os dados primários foram colhidos através dos gestores da empresa que informaram as experiências diárias da empresa e ajudam a formar o diagnóstico empresarial da organização. Já os secundários foram coletados através do sistema de gestão da empresa, pois são essenciais para a resolução da situação-problema, auxiliando na abordagem do assunto central da pesquisa, pois são compilados através de documentos no sistema de gestão da empresa.

No que destaca Shiraishi (2012), a pesquisa se desenvolveu com participação direta do entrevistado através de dados apurados no sistema interno da empresa.

### 8.4 PROCESSOS DE ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa de conteúdo qualitativo sempre é escolhida uma estratégia que aborde etapas, as quais antecedam o processo inicial da pesquisa, sempre incluindo a definição do processo, definindo a abordagem e o modelo de pesquisa. A escolha da estratégia de metodologia se torna fundamental para uma boa abordagem na entrevista e análise da mesma na seleção de dados para apuração da situação-problema, destaca Shiraishi (2012).



A análise de conteúdo se forma por uma metodologia de pesquisa usada para descrever o conteúdo dos estudos em pesquisa. Essa análise, conduzindo a descrições qualitativas ou quantitativas, ajuda a interpretar a realidade organizacional e a atingir uma compreensão do diagnóstico empresarial em questão. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características próprias (SHIRAISHI, 2012).

Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados. É uma ferramenta, um guia prático para a ação, sempre renovada em função dos problemas cada vez mais diversificados que se propõe a investigar.

Segue o quadro síntese do Delineamento da pesquisa, para a formulação da ação proposta:

Quadro 11; Síntese da do Delineamento de Pesquisa:

<b>Delineamento</b>			<b>Participantes</b>	<b>Processos de Coleta</b>	<b>Processo de Análise</b>
<b>Natureza</b>	<b>Nível</b>	<b>Estratégia</b>			
Qualitativa	Exploratória	Estudo de caso	Participantes gestores da empresa	Entrevista não estruturada	Análise de conteúdo

Próprio autor, 2019.

## 9 RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo é apresentada de forma específica a situação-problema, exemplificando as dificuldades que a empresa enfrenta perante a conferência de projetos e, embasado neste ponto fraco, tem-se a proposta de melhoria, bem como o plano de ação para a viabilidade da mesma para a organização.

### 9.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A Casa Shopping, desde sua fundação, conta com arquitetos e *design* de interiores que fazem a criação de ambientes planejados, conforme a necessidade dos clientes que procuram a marca S.C.A na cidade de Bento Gonçalves-RS. A empresa atua no segmento corporativo e residencial, sempre com o intuito de contemplar a prestação de serviço aos seus clientes com excelência e comprometimento.

A empresa tem dificuldade na gestão projeto/conferência, sendo que alguns itens passam despercebidos e comprometem a conclusão da montagem, prejudicando a indicação pelo atendimento pós-venda, bem como comprometendo o fluxo de caixa, tendo em vista que a mesma acaba realizando a recompra de itens solicitados de forma errada.

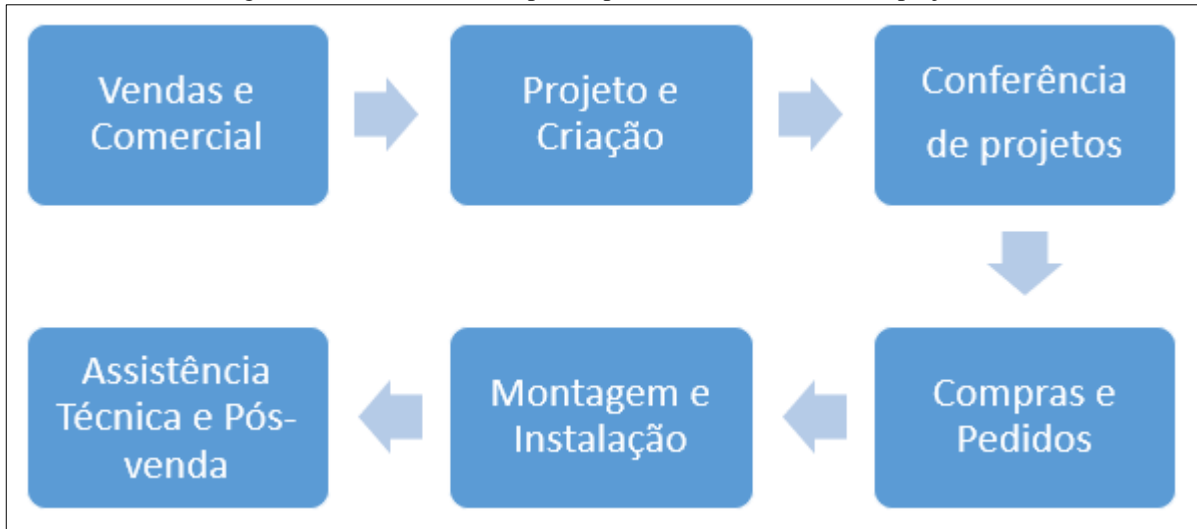
Porém, com o passar do tempo, tem se averiguado uma dificuldade na execução final dos projetos onde vários itens, por vezes, são esquecidos de ser solicitados no pedido do cliente, ou são solicitados em medidas, cor e referências erradas.

Em um primeiro momento, como na maior parte das empresas no segmento de planejados, o mesmo profissional que executa a criação do projeto faz a conferência de medidas na residência. O mesmo profissional agrupa as informações de medidas junto ao PROMOB (Programa de Criação de Projetos), deixando prontos os pacotes *zip* de cada ambiente, passando o pedido na folha de rosto para o setor de compras que faz a implementação dos pedidos junto à indústria.

Todavia, com a rotatividade de projetistas e conferentes, como já foi exemplificado no diagnóstico empresarial, essa dinâmica na rotina de trabalho se agravou, pois além da empresa não ter metodologia, as pessoas que iniciam na empresa imprimem seus métodos de trabalho, fazendo com que os processos não sejam executados de forma correta. Tal fato resulta em erros primários na execução, tendo em vista que a empresa se encontra em uma realidade sem nenhum padrão na metodologia organizacional interna, o que acaba prejudicando toda a estrutura desde a prospecção de novos negócios até o pós-venda com o cliente final.

Na Figura 6, a seguir, é apresentado um fluxograma simples ilustrado.

Figura 6 – Fluxo atual de etapas do processo de conferência de projetos



Fonte: Elaborada pelo autor, (2019).

Segue abaixo, no Quadro 12, as funções desenvolvidas em cada etapa do processo.

Quadro12 – Processo atual de conferência

COMERCIAL VENDA	PROSPECÇÃO, CONSTRUTORAS E ESPECIFICADORES.
PROJETOS	CRIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO Obs.: Não existe um controle de documentos a serem passados para o setor de conferência.
CONFERÊNCIA DE PROJETOS	MEDIDAS NO LOCAL E IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS NO PROMOB, FORMULAÇÃO DE PEDIDO E DETALHAMENTOS. Obs.: Sem método de conferência de itens a serem implantados.
COMPRAS PEDIDOS	IMPLANTAÇÃO DE PEDIDOS NA INDÚSTRIA.
MONTAGEM	MONTAGEM DO MOBILIÁRIO NA CASA DO CLIENTE BASEADO NO DETALHAMENTO DE PROJETO.
ASSISTÊNCIA	PÓS-MONTAGEM CASO OCORRA ERROS DURANTE A ENTREGA DO PRODUTO.

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

Esta rotina foi trabalhada até 2015, quando a direção da empresa achou por melhor selecionar o projetista com mais experiência dentro da equipe para que somente uma pessoa

fizesse a conferência de projetos. A mudança tinha por objetivo suprir as dificuldades de padronizar a conferência de projetos, tendo em vista que a rotatividade de projetistas era bastante alta na época, e os novos profissionais acabavam errando e não seguindo todos os processos de conferências necessários para o bom andamento dos trabalhos.

A situação acontecia de forma tão crítica que, por vezes, as instalações ficavam interrompidas, pois o projeto não tinha funcionalidade para o uso diário do cliente.

A segunda dificuldade acontecia devido ao tempo que o projetista se envolvia com o mesmo cliente, pois assim a meta de venda de cada projetista acabava não sendo alcançada.

O trabalho de conferência deve ser minucioso e acaba sendo demorado até que esteja concluído. Além da conferência de medidas, entram nesta rotina: a implantação das medidas no PROMOB, bem como o detalhamento técnico que deve ser passado aos instaladores.

A partir deste momento, a empresa estrutura uma equipe de conferência de projetos formada por dois profissionais, um projetista para a conferência de projetos e acompanhamento até a implantação do pedido e um instalador para conferir a funcionalidade do projeto.

A empresa entendia estar com os problemas de conferência e funcionalidade de projetos resolvidos, porém com o aumento das demandas de trabalho se percebe que as incompatibilidades voltavam a acontecer.

A conferência fica complexa por se tratar de vários itens. A cada instalação um motivo de assistência diferente vem acontecendo. Têm-se alguns exemplos como: cor da melanina do mobiliário, tamanho de ferragens em profundidades diferentes da modulação, tamanho de puxadores, erro de medidas, tamanho dos eletros já adquiridos pelo cliente, o que por vezes complica a colocação de fornos e refrigeradores na cozinha do cliente.

Todas estas incompatibilizações acabam trazendo ao cliente uma frustração, tendo em vista que o mesmo procura a marca com a proposta que toda a instalação será perfeita. O nicho de clientes da marca geralmente se caracteriza por pessoas que pagam o valor agregado para não se ter problemas durante a instalação do mobiliário adquirido.

A empresa tem por compromisso resolver todas as adversidades, porém no pós-venda já se tem a informação que o cliente, por vezes, não faz indicação direta pelos erros que ocorrem durante a instalação do seu projeto.

Os erros trazem prejuízo também no ritmo de montagem, tendo em vista que na hora da execução os instaladores precisam fazer adaptações em algumas diferenças de medidas. Dessa forma, e para manter o bom acabamento do produto, o trabalho acaba sendo mais demorado para ser concluído.

O setor financeiro acaba tendo dificuldades, precisando fazer a recompra de alguns itens que não podem ser adaptados na casa do cliente. De certa forma, isso prejudica o fluxo de caixa, pois a empresa tem em sua maioria a entrada de caixa a prazo, e a saída de compra de matéria-prima à vista para a liberação do pedido.

A seguir, no Quadro 12, um gráfico que compila os valores de recompra de itens de assistência por erros na conferência.

Quadro 11 – Faturamento x assistência

R\$ mil	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Faturamento	350.000	198.000	95.000	370.000	500.000	400.000	200.000	450.000
Montagem	250.000	150.000	235.000	270.000	370.000	260.000	145.000	320.000
Assistência	7.000	4.500	5.000	6.000	3.000	4.500	5.500	6.500
Percentual sobre o faturamento	2%	2,2%	5,2%	1,6%	0,06%	1,1%	2,75%	1,4%
Percentual sobre o montante	2,8%	3%	2,1%	2,2%	0,08%	1,7%	3,7%	2%

Fonte: Sis Modular Casa Shopping, 2019.

Em uma análise sobre os últimos 8 meses, agrupadas no *sis modular* (sistema de gestão da empresa), a Casa Shopping apresenta um percentual médio de 2% de assistências geradas sobre o faturamento, bem como 2,2% sobre as montagens do período analisado. Aqui é bom lembrar que na pesquisa se filtrou apenas para erros de conferência, sem computar avarias de transportes, que são pagas pelo distribuidor terceirizado e erros de montagem que representam um percentual insignificante dentro da empresa.

O agravante destes dados acontece pela entrada de recursos no fluxo de caixa de forma parcelada, portanto, toda saída de recomprar se torna onerosa para a empresa, precisando buscar um método, a curto e médio prazo, que diminua constantemente estes dados de assistência em recompra de material.

A ingerência destes processos também causa conflitos dentro da equipe. Por vezes os instaladores cobram de forma austera os erros, e alguns profissionais da conferência acabam pedindo o desligamento da empresa por não conseguir atender as expectativas, e se frustrando na função designada. Todas estas dificuldades ocorrem e compromete o fluxo de vendas, que se caracteriza o principal objetivo da organização.

A empresa, em novembro de 2019, conta com dois conferentes projetistas e um conferente com cinco anos de experiência em marcenaria, porém a equipe está sem uma metodologia de conferência de projeto. Os profissionais atualmente são comprometidos com a empresa e tem conhecimento sobre o trabalho desenvolvido. Entretanto, sem uma rotina de processos a serem realizados na conferência até o pedido, passando pelo detalhamento de instalação, bem como sem uma mudança nesta rotina, a empresa seguirá sofrendo dificuldades em todas as frentes.

Com todas estas dificuldades, faz-se necessário a sugestão de melhoria na criação de uma metodologia de conferência de processos, utilizando lista de itens por ambiente. Acredita-se que uma gestão de processos deve ser aplicada no setor com o intuito de envolver a parte comercial no comprometimento de fornecer as informações corretas, como também a instalação e a logística proporcionarem um *feedback* sobre as conclusões dos trabalhos.

Assim, é de extrema urgência amarrar todas as frentes com o mesmo intuito para poder deixar o cliente atendido pela Casa Shopping totalmente satisfeito.

## 9.2 AÇÕES PROPOSTAS

A seção seguinte desenvolve a proposta de melhoria para a empresa Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda. Com base no diagnóstico empresarial, chega-se à situação-problema, que tem dificultado a rotina de trabalho em todas as frentes da organização, resultando em retrabalho no setor de instalação, bem como recompra para o setor financeiro, situação que ocasiona o descontentamento do cliente final.

### 9.2.1 Lista de documentos projeto x conferência

O sistema de conferência de projetos encontra-se fragilizado. Sendo assim foi oferecida uma proposta com o objetivo de criar uma metodologia dentro do setor. Como objetivo específico são mapeados os processos, identificando os pontos críticos do mesmo, definindo a partir daí uma sistemática de controle e, assim, programar um plano de ação para uma melhoria na empresa.

Com base na abordagem administrativa de gestão de processos, destacada por Sordi (2012), destaca-se que para o fluxo correto dos processos, a metodologia criada para a conferência deve ser independente dos operadores, bem como de sua substituição ao longo do processo com a compilação de métodos. Para tanto, a organização adotará uma cultura que irá

retroalimentar a conferência dos projetos sem que haja mudança pela substituição dos receptores do processo de conferência.

Paviani e Scucuglia (2011) destacam no capítulo sobre o gerenciamento de processos a interligação entre os setores da empresa, bem como a viabilização e clareza de informações entre os setores. Com base nesta teoria, inicia-se a criação da proposta de melhoria dentro da empresa.

Tendo em vista que o atendimento do cliente começa no setor de projetos, propõe-se uma lista de conferência de informações que devem ser recolhidas pelo projetista/vendedor. Essa prancha de informações deve ser anexada à pasta do cliente, que segue para o setor de conferência. Caso a planilha de documentos não esteja preenchida, ela será devolvida para o projetista responsável até que se apurem todas as informações pertinentes a essa etapa do processo.

Aceitando a pasta com informações faltantes, o conferente se responsabiliza pelos possíveis desenganos que possam ocorrer ao longo do processo de conferência e montagem. A responsabilidade deve ser caracterizada como uma nova cultura dentro da empresa para que os vícios da não realização das etapas venham a ocorrer na rotina diária da organização.

Abaixo, no Quadro 14, a ficha de documentos que poderá estar anexada à pasta do cliente e seguir para a conferência de projetos.

Quadro 14 – Documentos projeto/cliente

<b>CHECK LIST PARA DOCUMENTOS DO PROJETO/CLIENTE</b>		
<b>CLIENTE:</b>	<b>CONTRATO</b> :	
<b>DATA PEDIDO:</b>	<b>PROJETO:</b>	
<b>DESCRIÇÃO DE ITENS</b>	<b>OK</b>	<b>FALTA</b>
<b>CONTRATO ASSINADO PELO CLIENTE E PELA LOJA (IMPRESSO)</b>		
<b>IMAGENS ASSINADAS PELO CLIENTE E PROJETISTA (IMPRESSAS)</b>		
<b>CÓPIA DE DOCUMENTOS E COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA</b>		
<b>PASTA FÍSICA PREENCHIDA (Nº PROJETO, CONTRATO E NOME DO PROJETISTA)</b>		
<b>IMPORTAÇÃO DE ITENS NO SIS</b>		
<b>MEDIDAS DOS ELETROS</b>		
<b>ITENS DE TERCEIROS COM ORÇAMENTO (E-MAILS SALVOS NA PASTA FECHADOS)</b>		
<b>DETALHAMENTO DO CORIAN OU SLIMSTONE (ÁREA MOLHADA, CUBA, RODATAMPO)</b>		
ASSINATURA PROJETISTA:		
ASSINATURA DO CONFERENTE:		
*SE NÃO FOR POSSÍVEL RUBRICA DO CLIENTE NOS PROJETOS, QUE O OK SEJA POR E-MAIL, IMPRESSO E INSERIDO NA PASTA.		

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019)

Na listagem na Figura 6 todos os itens são fundamentais para que os trabalhos possam ser desenvolvidos de forma satisfatória até a conclusão das instalações. Segue algumas características pertinentes a cada item da listagem:

- a) contrato de venda assinado e impresso: para a implantação do pedido é necessário esse documento, pois a indústria não libera o pedido sem a documentação com rubrica do cliente;
- b) imagens assinadas pelo cliente e projetista ou aceite por e-mail: a imagem dos ambientes avistada pelo cliente serve como prova de que ele está de acordo com o projeto executado em sua residência ou ambiente corporativo;
- c) cópia de documentos: é necessário para o cadastro no sistema, bem como servido para a equipe técnica e de retaguarda visitar o cliente na medição;
- d) pasta física preenchida: importante para que as informações do *briffing* (entrevista com o cliente) sejam apuradas pelo setor de conferência, detalhes sobre tudo o que envolve o projeto, e que não está compilado nos arquivos de PROMOB;
- e) importação dos arquivos no *sis modular*: para a formação das ordens de compra este processo é indispensável, pois é através dele que acontece a importação dos arquivos que irão nortear a empresa sobre o total de custo na compra da matéria-prima;
- f) medidas de eletrodomésticos e orçamento de terceiros: os orçamentos de parceiros devem estar atualizados na pasta para que os conferentes possam estar com a referência do produto e valor atualizado, e assim comprar o item solicitado pelo cliente, exemplos: espelhos, metais e acessórios que a indústria não disponibiliza em sua estrutura de PROMOB;
- g) detalhamento de pedras e granitos: importante que, se a empresa oferece os tampos de pedra para o cliente, o detalhamento acompanhe a pasta para que seja aferida a funcionalidade da mesma em conjunto com o mobiliário.

Esta parte do processo reforça o comprometimento de cada membro da equipe, que pode ser destacado como parte da teoria de desenvolvimento de processos destacada por Oliveira (2019), em que ele reforça os seguintes fatores que agregam com o comprometimento da equipe.

O entendimento de que a gestão de processos trará vantagens para empresa tem papel fundamental para que todos contribuam algumas vantagens que essa metodologia pode agregar, como:



- a) acabar com funções e processos desnecessários, agregando valor no produto e se tornando mais competitivo no mercado;
- b) foco na metodologia, direcionada para o consumidor final e sua satisfação;
- c) questionamento simplificado com relação às maneiras e formas de solucionar as tarefas;
- d) nova forma de gerir os processos, operando uma administração moderna.

Com esta implementação, tais fatores acabam sendo executados diariamente sem que a equipe tenha que se preocupar com o cumprimento dos mesmos. Com a integração de equipes sendo contemplada pelo compromisso de cumprimento de regras, a metodologia acaba por simplificar o circuito do projeto dentro da empresa, inovando as operações internas e deixando o cliente mais satisfeito com o projeto que irá receber em sua residência.

Importante destacar que será previsto em reuniões periódicas o acompanhamento do conferente técnico, o qual irá sanar as dúvidas dos projetistas vendedores antes mesmo que o projeto seja apresentado e para que a proposta de venda seja consistente e funcional dentro da modulação utilizada.

Realizada a conferência destes documentos, a proposta entra em sua segunda etapa que se dá pela conferência pura dos ambientes, desde a medição dos ambientes na casa do cliente até a implantação do pedido.

### **9.2.2 Conferência de projetos com metodologia aplicada**

Nesta fase do processo, a proposta entra em sua principal parte da metodologia, quando a gestão de processos será implementada através de indicadores de conferência para que todos os ambientes sejam aferidos de forma homogênea, compilando todas as referências e especificações que formam o mobiliário residencial ou corporativo em processo de conferência. A seguir, têm-se as etapas desta parte da proposta: medição na casa do cliente, conferência dos projetos dentro do PROMOB da indústria e implantação do pedido junto à indústria, e a formatação do detalhamento técnico padronizada para o setor de instalação.

### 9.2.2.1 Medição de ambientes

Atualmente, a empresa não conta com nenhuma metodologia ou regras na medição, o que acaba por ocasionar erros na aferição de ambientes, bem como problemas na logística de entrega de produtos.

Aferido os documentos, o conferente agenda a visita com o cliente para a verificação de medidas. Nessa parte do processo o mesmo deve conversar com o projetista sobre os ambientes vendidos para que esteja preparado para alguma eventualidade dentro dos ambientes negociados. No entanto, é importante sempre levar as cotas do ambiente para que se o cliente questionar alguma medida ou questão de circulação isso possa ser apurado imediatamente nessa etapa da aferição. Algumas colocações que a proposta de melhoria oferece para que a medição seja feita de forma satisfatória:

- a) apuração de informações sobre os ambientes vendidos, entre o projetista e o conferente;
- b) levar as cotas dos ambientes para possíveis dúvidas que o cliente venha ter no dia da aferição;
- c) sempre a mediação deve ser realizada por no mínimo duas pessoas, e a medida sempre deve ser informada em milímetros para que se tenha um entendimento claro na prancha de medida;
- d) conferir os acessos, da residência ou ambiente corporativo, como tamanho de elevadores, portas e escadas, e possibilidade de colocação de guindaste, caso seja necessário.

Acredita-se que com essas premissas que cercam a medição de ambientes, a chance de erro no processo seja simplificada a percentuais insignificantes.

Na etapa de estruturação de processos, Munhoz (2013) destaca que as aferições aumentam a confiabilidade na gestão, fazendo com que o tempo seja curto na resposta, reduzindo custos e focando na essência e no fluxo do trabalho.

As medições com metodologia aplicada ocorrem de forma essencial para que o custo de logística não seja oneroso para empresas, e os indicadores colaboram para que a premissa se confirme. O simples fato de não conferir os acessos implica em um custo de logística e frete dobrado para que se tenha um exemplo do quanto esta proposta pode ajudar a empresa.

### 9.2.2.2 Conferência de ambientes para implantação de pedidos

Na gestão de processos, implementando a nova metodologia na conferência de processos, chega-se ao quesito principal da proposta de melhoria. Pela teoria de Pavani e Scucuglia (2011), deve-se gerar apenas indicadores úteis ao processo com a eficácia de medir os indicadores que realmente influenciam no andamento de cada processo. Oliveira (2019) destaca que o indicador de desempenho funciona como um quesito de avaliação para a verificação da realização do processo, também compatibilizando a evolução e as deficiências da atividade. Destaca também, que se deve sempre fazer uma análise global e específica de cada processo para fazer de forma coesa a comparação de dados dentro e fora da organização.

Com essa formação, a proposta tange a conferência de todos os itens que compõem um ambiente residencial ou corporativo. Isso se dá pelo fato que os erros de conferência são inúmeros, dificultando balizar a aferição de forma superficial. Entretanto, pelo contrário, a proposta tem por premissa questionar e balizar todos os indicadores de conferência possíveis no mobiliário.

Além desta lista de indicadores, a equipe terá de passar pelo processo em duas fases. Depois de conferido todos os itens, a listagem deve ser assinada pelo receptor e o projeto deve ser passado com o projetista depois de ajustado, sendo que o mesmo assina que está de acordo para que o pedido possa ser implantado pelo setor de compras da empresa.

Com o pedido ajustado, o conferente com habilidades de marcenaria faz uma última análise para conferir questões de funcionalidade do projeto, de modo que toda e qualquer alteração deve ser informada ao projetista para que faça a autorização da modificação.

A metodologia de processos se intensifica de forma significativa, entretanto, se faz necessário pela complexidade e quantidade de itens em cada ambiente. Segue a planilha de conferência por ambiente ilustrada no Quadro 15.

Quadro 15 – Conferência de pedidos

CHECK LIST PARA PEDIDOS / ANÁLISE DO PROJETO POR AMBIENTE	
CLIENTE :	
PROJETISTA:	
CONFERENTE:	
DATA:	
AMBIENTE:	
PONTOS A OBSERVAR	COMENTÁRIOS
<b>PLANTA</b>	
( ) CONFERÊNCIA DE MEDIDAS, PÉ DIREITO, REBAIXO DE GESSO	
( ) POSIÇÃO DE COLUNAS E VIGAS	
( ) MEDIDAS E ABERTURA DE ESQUADRIAS	
( ) PONTOS HIDRÁULICOS E ELÉTRICOS	
<b>PROJETO</b>	
( ) CONFERIR ITENS E MEDIDAS UTILIZADAS NO PROJETO	
( ) VISTAS DE AFASTAMENTOS PARA CANTOS 90° E PARA PASSAGEM DE FIAÇÕES	
( ) MODELO DE FIXAÇÃO DE PAINÉIS EM PAREDES, NICHOS, PRATELEIRAS, ETC	
( ) ABERTURA DE PORTAS E GAVETAS	
( ) MODELOS DE CAIXAS, PORTAS, PAINÉIS, PUXADORES	
( ) SENTIDO DOS VEIOS	
( ) CONFERIR PROJETO VENDIDO NO MEMORIAL DESCRITIVO/RENDERS	
( ) ELETRODOMÉSTICOS: MEDIDAS, ABERTURAS E PONTOS P/FUNIONAMENTO	
<b>ACESSÓRIOS</b>	
( ) PASSA FIOS, TAPA FUROS, FITAS DE BORDA, CHAPINHAS PARA TAMPOS, CANTONEIRAS PARA MÓDULOS, SAPATAS (RECOMENDADO P/ÁREAS MOLHADAS)	
<b>ITENS ESPECIAIS</b>	
( ) CORTES/RANHURAS: SOLICITAR NA FOLHA DE ROSTO	
( ) ACRESCER PISTÕES, DOBRADIÇAS, PUXADORES (QUANDO NECESSÁRIO)	
<b>TERCEIROS</b>	
( ) PEDIR ITENS: FITAS DE LED, ESPELHOS, PORTAS ALUMÍNIO	
<b>FUNCIONALIDADE</b>	
( ) ESPAÇOS DE CIRCULAÇÃO	
( ) ALTURA DOS MÓVEIS (MESA, PIA, PRATELEIRAS, AÉREOS)	
( ) TAMANHO DAS PEÇAS ENTRAM NO ELEVADOR	
( ) PEÇAS FORA DO PROJETO, DENTRO DE PAREDES	
( ) VALORES DO PROJETO X CONTRATO	
( ) A MONTAGEM DO PROJETO É VIÁVEL?	
( ) <b>PASSAR O PROJETO COM O PROJETISTA</b>	
PROJETISTA	CONFERENTE

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

A planilha de conferência enumera os itens importantes e críticos dos ambientes, ao lado existe o espaço para observações caso ocorra alguma peculiaridade no item aferido. Hoje, a conferência acontece sem nenhum parâmetro, sem nenhuma metodologia, e isso acaba sempre convertendo em erros de motivos bastante diversificados.

A análise dos indicadores de conferência está subdividida em 5 partes, são elas:

- planta: neste item são conferidos o pé direito do ambiente, a posição de vigas e colunas, conforme a medição, as medidas das aberturas e os pontos hidráulicos e elétricos do espaço. Todos estes itens devem ser conferidos e implantados no projeto antes de começara conferir as modulações, chamada de ajuste na planta baixa do ambiente;
- projeto: neste item se confere toda a composição da modulação, a funcionalidade do projeto, a forma de abertura de portas e gavetas, o modelo de fixação e as referências de todas as ferragens e modulações;

- c) acessórios: são conferidos todos os itens que dão acabamento externo para a modulação na sua composição externa;
- d) itens especiais: todos os recortes de marcenaria estão verificados neste quesito, observando ranhuras para fixação oculta, recortes de colunas ou vigas, recortes arredondados, ou até mesmo laminação de fórmica no local da obra. Toda marcenaria avistada no projeto deve ser apontada na folha de rosto junto ao pedido que vai para o setor de compras para que as peças sejam separadas antes do carregamento até a casa do cliente;
- e) terceiros: separa todos os itens de que não se encontram no PROMOB da indústria, como espelhos, fitas de *led*, portas venezianas e peças em pintura laqueada. Todos os itens de terceiros devem estar orçados por e-mail e visitados na folha de rosto para que o setor de compras possa negociar e realizar as compras;
- f) funcionalidade: esta é provavelmente a questão-chave de todo o projeto. Nesta etapa, dentro do ambiente, verifica-se a circulação dos espaços, as alturas de mesa, pia, prateleiras e aéreos para que fique confortável no uso diário, a viabilidade do projeto como um todo, verificação da paginação dos painéis para ter acesso até o local, confrontando a medida dos mesmos com os acessos de portas e elevadores da residência. Também se faz uma limpeza no projeto para que não fique nenhuma peça oculta dentro de paredes, que possam onerar o valor do pedido, confrontando o valor do projeto com o nominal em contrato.

Aplicando a metodologia de verificação por indicadores, a empresa ganha uma segurança dos processos de conferência com objetivo de suprir os erros de conferência, que acabam dificultando o ritmo e a rotina de trabalho na instalação do mobiliário. O pedido sempre passa por duas pessoas, uma fazendo a verificação de indicadores e a outra aferindo as questões de funcionalidade.

#### 9.2.2.3 Detalhamento técnico

Passada esta etapa do processo, a metodologia proposta entra na parte do detalhamento técnico dos ambientes, que serve para guiar os instaladores durante a instalação. As equipes têm se queixado muito quanto à falta e informação nos detalhamentos, bem como a falta de padronização das imagens sua sequência, e também por se repetir informações desnecessárias nas pranchas de detalhamento.

Segundo Paviani e Scucuglia (2011), modelar o processo tem como principal objetivo representar as etapas da metodologia de processos de forma concisa e clara para o receptor da informação, dando ênfase na atividade-meio, delineando assim a modelagem do processo. Tal metodologia vem ao encontro do que a proposta oferece na padronização e especificação do detalhamento técnico. O roteiro sugerido se subdivide em 4 etapas, são elas:

- a) impressão: onde o conferente precisa padronizar a ordem das imagens, desde a planta baixa, as vistas laterais e frontais e os cortes de imagens para o entendimento do receptor da informação. Aqui são apontadas as cotas do mobiliário e detalhes específicos do ambiente como referências e caracterização interna dos mesmos;
- b) especificações técnicas: onde são caracterizadas em imagem as cores e modelos do mobiliário, tampos, prateleiras internas, puxadores de portas, acabamentos dos armários e os sistemas de articulação aplicados ao móvel;
- c) indicação de detalhes: importante, pois a paginação normal não aponta os detalhes especiais, tendo que ser destacados pelo conferente. Marcenarias especiais e reduções são destacadas nesta etapa, bem como as alturas da modulação em conferência que por vezes tem peculiaridade de cliente em cliente;
- d) detalhamento: passar detalhamento para o instalador no detalhamento e não por imagem do PROMOB.

Segue, no Quadro 16, o roteiro de detalhamento com a sequência de informações que o conferente deve obedecer.

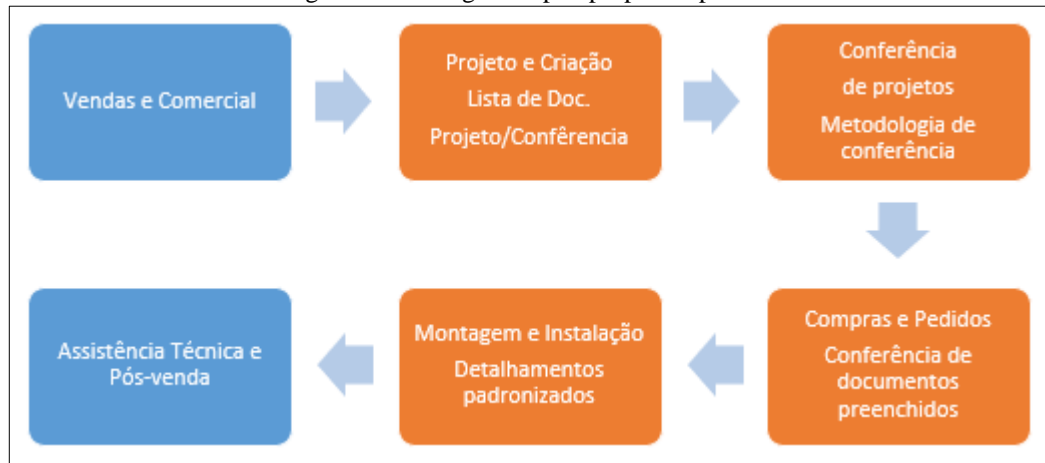
Quadro 16 – Detalhamento técnico: roteiro de execução

DETALHAMENTO - ROTEIRO DE EXECUÇÃO A1:C34B45A1:C25A1:C35B45A1:C25A1:C32AA1:C25		
CLIENTE		
AMBIENTE		
RESPONSÁVEL TÉCNICO		
ITENS		OBSERVAÇÕES
<b>ETAPA 1 : IMPRESSÃO</b>		
	VISTA SUPERIOR	
	PLANTA BAIXA INFERIOR	
	PLANTA BAIXA SUPERIOR	
	VISTA DO AMBIENTE	
	VISTA DO INTERNO DO MÓVEL , COM COTAS	
	VISTA DO AMBIENTE COM REFERÊNCIAS	
	VISTA COM MEDIDAS	
	DETALHES TÉCNICOS DE ELETRODOMÉSTICOS	
	DETALHES ESPECÍFICOS DO AMBIENTES	
<b>ETAPA 2 : ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS</b>		
	CAIXAS : MODELO E COR	
	PORTA E FRENTE : MODELO E COR	
	TAMPOS E TAMPONAMENTOS : MODELO E COR	
	PRATELEIRAS : MODELO E COR	
	PUXADORES : MODELO E COR	
	ACABAMENTO SUPERIOR DOS ARMÁRIOS FECHAMENTOS	
	ACABAMENTO E ALTURA DOS ARMÁRIOS	
	SISTEMAS	
<b>ETAPA 3 : INDICAÇÃO DE DETALHES</b>		
	ACABAMENTO SUPERIOR	
	ELETRODOMÉSTICOS	
	INDICAÇÃO DE VISTAS	
	PEÇAS ESPECIAIS	
	CORTES E REDUÇÕES	
	ALTURA DE MÓDULOS EM RELAÇÃO AO PISO	
	USO DE CORES DIFERENTES EM ALGUMAS FRENTE	
	ALTURA DOS RODAPÉS	
	PAINÉIS DE PAREDE: ALTURA , COR , ACABAMENTO	
	MÓDULO DE RODÍZIOS	
	MÓDULOS SOLTOS	
	TAMPOS DE PEDRA	
	PROJETO X EXECUÇÃO	
<b>ETAPA 4 : DETALHAMENTO</b>	PASSAR PROJETO AO MONTADOR NO DETALHAMENTO E NÃO POR IMAGEM NO MONITOR.	

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

Com esta etapa concluída, a proposta insere uma nova metodologia de conferência de projetos na empresa com indicadores de conferência desde o projeto até a formatação do detalhamento técnico. Segue a seguir na Figura 7 o novo fluxograma de raias implementado na empresa com as metodologias de processos distribuídas no setor de conferência de projetos.

Figura 7 – Fluxograma: pós-proposta aplicada



Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

Quadro 17 – Fluxo atual de etapas do processo de conferência de projetos

COMERCIAIS VENDAS	PROSPECÇÃO, CONSTRUTORAS E ESPECIFICADORES
PROJETOS	CRIAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROJETO A pasta segue o fluxo acompanhado da lista de documentos proposto, sendo que a mesma deve ser conferida na entrega.
CONFERÊNCIA DE PROJETOS	MEDIDAS NO LOCAL E IMPLANTAÇÃO DOS PROJETOS NO PROMOB, FORMULAÇÃO DE PEDIDO/DETALHAMENTOS O pedido de entrega no setor com planilhas de conferência e metodologia aplica desde a medida de ambientes até a formatação do detalhamento técnico. Todos os itens devem ser aferidos no ambiente e assinados pelo operador.
COMPRAS/PEDIDOS	IMPLANTAÇÃO DE PEDIDOS NA INDÚSTRIA O pedido só poderá ser implantado acompanhado das listas de projeto e conferência devidamente preenchidas e assinadas pelos operadores.
MONTAGEM	MONTAGEM DO MOBILIÁRIO NA CASA DO CLIENTE BASEADO NO DETALHAMENTO DE PROJETO Detalhamento técnico passado com o projetista, o mesmo deve seguir o roteiro de execução proposto.
ASSISTÊNCIA E PÓS-VENDA	PÓS-MONTAGEM CASO OCORRA ERROS DURANTE A ENTREGA DO PRODUTO

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

Concluída a montagem, todo o primeiro sábado de cada mês deve ser feita uma reunião com o coordenador de montagem, conferentes e instaladores envolvidos para o



acompanhamento dos trabalhos. Nesse encontro, são colocados as dificuldades e os progressos que a equipe presenciou durante as instalações. Aqui são aceitas sugestões para que as metodologias sejam aprimoradas.

### 9.3 PLANO DE AÇÃO

Nesta seção, é compilado o planejamento para as propostas desenvolvidas no capítulo anterior através da ferramenta 5W2H, onde são delimitadas as funções de cada agente responsável, a fim de formalizar a metodologia de processos de conferência na empresa Casa Shopping Móveis e Decorações Ltda. Segue o planejamento no Quadro 17 a seguir.

Quadro 18 – Plano de ação 5W2H

<b>AÇÕES</b>	<b>POR QUÊ?</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>LOCAL</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>CUSTO</b>
Criação da metodologia de conferência	Para ser mais eficaz na instalação.	Aplicando metodologia na conferência	Na empresa	Gestor de logística	60 DD	5 Horas de trabalho na execução na criação do método.
Lista de documentos projeto	Para o que o conferente tenha as informações precisas.	Preenchendo planilha de documentos.	No setor de projetos	Projetistas vendedores	7 DD	12 h na elaboração de listagem e coleta de indicadores
Medida na casa do cliente com regras de aferição	Para que não ocorram erros na instalação.	Aferindo os ambientes sempre em 2 pessoas com as cotas do ambiente no local.	Na residência do cliente	Conferentes	7 DD	4 horas na elaboração da metodologia.
Planilha de conferência	Para que não ocasione erros na instalação, descontentamento com o cliente e recompra de matéria.	Seguindo os indicadores da planilha de conferência.	Conferência	Conferentes	15 DD	Horas de trabalho na execução de criação do método.
Detalhamento técnico roteiro de execução	Para que não gere dúvidas e erro na interpretação dos projetos.	Seguindo a execução detalhada do roteiro de detalhamento.	No setor de conferência	Conferentes	15 DD	12 horas na elaboração do roteiro de detalhamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.(2019).

O quadro 17 explica que o plano de ação elabora de forma sintética e clara as ações e os operadores envolvidos, bem como a metodologia aplicada que deve ser desenvolvida para cada frente de trabalho embasada na proposta de melhoria da organização.

Com as metodologias criadas, as equipes de conferência, projeto e de compras, receberam o treinamento para a aplicação da metodologia durante o período de 20 dias com acompanhamento da coordenação de logística.

O plano de ação tem origem na gestão de qualidade, e a matriz 5W2H tem sido usada na formulação da gestão por processos por se tratar de um processo simples e objetivo,

resumindo todas as características das estratégias, expondo todas as frentes na estruturação do plano dentro da organização. É uma ferramenta importante para se fazer um *check list* de todas as ações fundamentais dentro da ação proposta. Tem também como função direcionar os esforços e aferir o cumprimento de etapas e tarefas dentro da gestão (YIN, 2015).

#### 9.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

As ações propostas são de viabilidade operacional pouco complexa, tendo em vista que a maior parte do processo compete ao comprometimento da equipe intelectual na conferência de projetos.

Na adequação, faz-se necessário conferentes com prática na área moveleira, bem como um profissional com conhecimento na área de marcenaria para viabilizar a funcionalidade de projeto. A empresa precisa que os operadores do processo coloquem em prática todas as metodologias implantadas, e que os receptores sejam criteriosos com a documentação que recebem do setor que antecede a sua função dentro da organização.

Com implantação da metodologia aplicada, a empresa agrega uma cultura de organização que atinge a todos os setores da empresa, garante um comprometimento de todas as equipes, traz uma eficiência ao processo de conferência de projetos com a implantação de métodos que trazem qualidade diferenciada na prestação de serviços.

A viabilidade operacional tem como benefício principal a padronização de processos, desde o projeto até a instalação do mobiliário. Com essa dinâmica aplicada, a empresa reduz drasticamente os valores na recompra de matéria-prima, ajudando o setor financeiro na organização do fluxo de caixa. Melhora o clima interno entre os colaboradores, pois agrega uma constante nas operações com busca intensa pela assertividade em todos os itens que compõe o projeto. A cobrança entre os funcionários fica mais rígida, porém com os bons resultados e reconhecimento dos clientes, acontece como inevitável a melhora no clima interno na empresa.

A proposta tem como benefício principal a satisfação do cliente, que com os bons resultados obtidos durante a instalação tendem a fazer indicação direta à prospecção de novos clientes, aumentando assim a rede de clientes por indicação dos projetos atendidos.

#### 9.5 VIABILIDADE FINANCEIRA

A proposta não prevê investimentos financeiros em grande escala para recursos materiais, tendo em vista que o diferencial se dá com recurso intelectual e sua responsabilidade

na operação. A empresa tem que investir apenas em tecnologia de informação e aparelhos de aferição de medidas com precisão.

Com estruturação da metodologia de conferência, a proposta tem por objetivo reduzir a recompra de matéria-prima. No quadro atual, antes de começar a implementação, a empresa tem uma média de recompra mensal de R\$ 5.366,66, o que acaba resultando em um prejuízo em 2019 estimado em R\$ 64 mil reais anuais que poderiam ser investidos em treinamentos para a equipe de vendas e projetos, ou na compra de equipamentos para a instalação. Como meta, a ação proposta tem objetivo para 2020 de reduzir para 33% o valor mensal de recompra em comparação ao mesmo período de 2019, totalizando uma recompra de R\$ 20 mil reais no ano, e assim ir reduzindo os percentuais nos anos subsequentes com os aprimoramentos dos métodos aplicados.

Sabe-se que a grande ação de valor se dá pela satisfação do cliente, que não pode ser contabilizada, mas que se reverte em novos negócios para a construção de futuras parcerias, tanto na área residencial quanto no corporativo.

## 9.6 IMPLEMENTAÇÃO

A proposta de melhoria foi apresentada para a direção da empresa no mês de junho. Devido a dificuldades que a empresa passava, a mesma aceitou fazer um plano-piloto para a implantação da metodologia, observando que a equipe de conferentes estava montada. Dessa forma, a estruturação e a implementação foram aplicadas na estrutura. Todas as metodologias da ação propostas e os resultados começaram a aparecer a partir do mês de agosto, como mostra a tabela a seguir, onde estão dispostos os gastos com assistência do mês de maio até setembro de 2019.

Abaixo, no Quadro 19, o comparativo de assistência técnica de percentuais de recompra de materiais.

Quadro 19 – Faturamento x assistência (proposta aplicada)

R\$ mil	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro
Faturamento	400.000	200.000	450.000	620.000	580.000
Montagem	260.000	145.000	320.000	390.000	315.000
Assistência	4.530	5.505	6.520	3.210	2.557
Percentual Sobre o faturamento	1,1%	2,75%	1,4%	0,5%	0,4%

Percentual sobre montagem	1,7%	3,7%	2%	0,8%	0,8%
---------------------------	------	------	----	------	------

Fonte: Sis modular Casa Shopping, 2019.

Como pode se analisar no Quadro 18, houve uma redução representativa no percentual de recompra de material, tanto no que tange percentual sobre o faturamento quanto ao se comparar ao valor montado no mês de setembro e outubro.

Fazendo uma comparação com os primeiros 8 meses do ano , que teve uma média de faturamento de 427 mil, a recompra que tinha uma média mensal de R\$ 5.250,00, teve uma redução no primeiro bimestre de aplicação para R\$ 2.083,00, com uma média de faturamento de R\$ 600.000,00, no bimestre de aplicação, o que corresponde uma redução de 60% nos números de recompra, o que mostra a eficácia da ação proposta aplicada.

A direção ficou surpresa com os números apresentados na reunião de gestores, bem verdade que ainda se tem uma amostra pequena, e que o grande desafio se dá pela continuidade dos processos e das metodologias aplicadas.

A empresa teve um atendimento na cidade de Farroupilha-RS com 12 ambientes e um valor nominal de R\$ 195 mil reais. No entanto, com a metodologia aplicada no pedido desde o começo do processo, não se teve nenhuma pendência por erro de medidas ou de conferência de projeto. A montagem foi concluída com os instaladores elogiando os detalhamentos técnicos. O cliente ficou muito satisfeito e solicitou complementos no pós-venda.

Para a manutenção da metodologia, a proposta de melhoria sugere as seguintes regras de acompanhamento:

- a) reuniões mensais com o coordenador de logística, conferentes e instaladores para comentar as instalações realizadas e sugerir possíveis melhorias;
- b) comprometimento da empresa em implementar todos os processos, cobrando que os novos integrantes da equipe pratiquem os processos estabelecidos;
- c) emitir relatórios mensais para o acompanhamento da recompra de material, aferindo se está ocorrendo um decréscimo no percentual de recompra. Caso contrário, a gestão deve rever os processos de conferência e aprimorando as etapas;
- d) reunião semestral com toda a empresa e apresentar os resultados obtidos no período.

A empresa está ciente de que o processo é complexo, pois se trata de pessoas para que as metodologias sejam cumpridas. A gestão deve estar preparada para que, na troca do

quadro funcional, os novos colaboradores continuem sempre aplicando as metodologias que estruturam o setor de conferência da empresa.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do presente trabalho foram abordadas técnicas para a implementação da proposta de melhoria sugerida. Através do diagnóstico empresarial, constatou-se a necessidade da criação de uma metodologia de conferência de projetos, embasada na literatura acadêmica que explica a dinâmica da gestão de processos e sua devida aplicação.

O diagnóstico trouxe a constatação dessa necessidade. Dessa forma, a criação da metodologia proporcionará uma interligação entre os setores da empresa, exigindo um comprometimento de cada operador do processo, os quais deverão seguir de forma tênue toda a metodologia aplicada através das planilhas de conferência, acompanhamento este que inicia desde a venda do projeto até o pós-venda dentro da empresa.

Importante salientar que os gestores precisam estar sempre atentos no acompanhamento ao longo do processo, verificando o cumprimento de etapas e o engajamento de toda a equipe com reuniões periódicas, apurando os resultados que a metodologia aplicada vem agregando nos resultados da empresa.

A empresa necessita da aplicação do objetivo geral, que se dá pela criação da metodologia proposta, tendo em vista os altos índices de recompra de matéria-prima, os quais não poderiam acontecer em decorrência da estrutura funcional que a empresa oferece no que diz respeito a pessoas e suporte técnico.

Os erros e desencontros de informação, bem como a falta de padronização de métodos, ocasionam o descontentamento do consumidor final, como também o desconforto entre a equipe funcional da empresa que entra em conflito.

A inconsistência do trabalho de um setor prejudica o desenvolvimento do setor seguinte dentro da cadeia estrutural do processo da empresa, sendo que a gestão de processos deve ser respeitada do projeto até o pós-venda.

Os estudos podem ser aprimorados buscando exemplificar tal situação em outras vendas que tem o mesmo porte de estrutura funcional, e que por eventualidade possam ter outras soluções práticas na resolução dessa dinâmica de conferência de projetos.

A organização realizou a implementação da proposta de melhoria, de modo que a direção aprovou a proposta e já vem obtendo os primeiros resultados positivos dentro da dinâmica de conferência e instalação. Acredita-se que o desafio será manter e aprimorar as metodologias, conforme for aumentando as demandas nas rotinas diárias.

O estudo proposto na análise do diagnóstico empresarial trouxe para o pesquisador a importância de entender a organização como um todo. Assim sendo, percebeu-se que a gestão

de processos pode influenciar nos resultados da empresa, ajudando a padronizar as ações dentro da mesma através da aplicação das metodologias no setor de conferência de projetos, mas que de certa forma envolve todas as frentes da empresa, interligando-se pelas planilhas de conferência. A implementação da proposta fez o proponente ver a metodologia aplicada, bem como a mudança que ela faz dentro da organização, onde se observa os resultados satisfatórios no cliente final e o reconhecimento de toda equipe. É importante destacar o aprimoramento dos métodos e acompanhamento que deve ser constante para que os resultados perdurem por longo prazo.



## REFÊRENCIAS

- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. ISBN: 978-85430-0592-8. 1. Administração de projetos-Estudo ensino. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=CANVAS%2520JUSTIFICADO&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-1&section=0#/legacy/22259>>. Acesso em: 16 jun. 2019.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração para não administradores**: a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2011. ISBN 978-85-2043070-5.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=introdu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520chiavenatto%2520%2C%2520novos%2520metodos&searchpage=1&filtro=todos&from=autor%2F1290%2FChiavenato%2C%252520Idalberto&page=278&section=0#/legacy/18923>>. Acesso em: 30 maio 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens perspectivas e normativas. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=ADMINISTRA%25C3%2587%25C3%2583O%2520GERAL&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=7&section=0#/legacy/3996>>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- CUSTÓDIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**, 2015. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gestao%2520da%2520qualidade%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-9&section=0#/legacy/22133>>. Acesso em: 07 set. 2019.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GARCIA, Claudio. **Controle de processos industriais**: estratégias convencionais, v. 1. São Paulo: Blucher, 2018. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=controle%2520de%2520processos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/158843>>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- GUERREIRO, Karen Menger da Silva. **Gestão de processo com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: Intersaberes, 2013. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=gestao%2520de%2520processos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=6&section=0#/legacy/9973>>. Acesso em: 22 set. 2019.
- JORNAL DO COMERCIO (2018). Disponível em:  
<<https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/economia/2018/09/649946-empresarios-querem-uniao-por-agenda-comum.html>>. Acesso em: 27 maio 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Monica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. Revisão Técnica: Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em:  
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing%2520administra%25C3%25A7%25C3%2>

[5A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-21&section=0#/legacy/309>](#).

Acesso em: 10 ago. 2019.

KRAJAWSKI, Lee J.; MALHOTA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações**. Tradução: Sonia Midori Yamamoto. 11. ed. São Paulo, 2017.

Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520opera%25C3%25A7%25C3%25B5es&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=78&section=0#/legacy/151470>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

LAGE, Junior M. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2016. Serie Administração da Produção, ISBN: 978-855972-093-8. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=MAPEAMENTO%2520DE%2520PROCESSOS&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/31406>>. Acesso em: 17 jun. 2019.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. Tradução: Amaral Teixeira. Revisão Técnica: Belmiro Nascimento João. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=sistema%2520de%2520informa%25C3%25A7%25C3%25A3o&searchpage=1&filtro=todos&from=&page=4&section=0#/legacy/2619>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

LELIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração de materiais**. São Paulo: 2016, ISBN: 978-85430-1549-1. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520materiais&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=15&section=0#/legacy/35823>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

MEGLIORINI (2012), Evandir. **Administração financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520foin%2520anceira&searchpage=1&filtro=todos&from=&page=4&section=0#/legacy/3023>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

MOVERGS (2018). Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 14 maio 2019.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão de processos-BPM: gestão orientada por meio de objetos**. Metodologia Gauss. SP: 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: 2011.

PORTAL DA TRANSPARENCIA GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL (2018).

Disponível em: <<https://estado.rs.gov.br/ajuste-do-icms-st-deve-ser-empregado-pro-e-contrafisco-e-contribuinte-afirma-justica>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

**Revista Global Manager**, v. 17, n. 1, p. 65-79, 2017 Disponível em:

<<https://www.google.com.br/search?biw=1366&bih=623&tbm=isch&sa=1&ei=m8GGXceDFMud5OUPy56YiAQ&q=modelagem+de+processos+fluxograma+pAVIANCUCGLIA&oq=modelagem+de+processos+fluxograma>>. Acesso em:

SELEME, Robson; STANDLER, Humberto. **Controle da qualidade das ferramentas essenciais**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Série Administração da Produção. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=CONTROLE%2520DA%2520QUALIDADE%2520&searchpage=1&filtro=todos&from=busca#/legacy/30632>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SHIRAICHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=pesquisa%2520de%2520marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-7&section=0#/legacy/3057>>. Acesso em:

STADLER, Adriano; PAMPOLI, Claudia Patricia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégias de competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Coleção Gestão Empresarial, v. 8. Disponível em:

<<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=GESTAO%2520DE%2520PESSOAS&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=58&section=0#/legacy/30993>>. Acesso em: 11 ago. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso e planejamento e métodos**. Bookman, 2015. Disponível em:

<<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 27 out. 2019.