

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCIELLI MARTINS ALVES

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PESQUISA E CRIAÇÃO DE
NOVOS PRODUTOS PARA UMA EMPRESA DO SETOR MALHEIRO DE
FARROUPILHA/RS**

FARROUPILHA

2021

FRANCIELLI MARTINS ALVES

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PESQUISA E CRIAÇÃO DE
NOVOS PRODUTOS PARA UMA EMPRESA DO SETOR MALHEIRO DE
FARROUPILHA/RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do Título de
Bacharelado em Administração da
Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: TCC I: Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó

Orientador: TCC II: Prof.^a M.^a Melissa Baccon

FARROUPILHA

2021

FRANCIELLI MARTINS ALVES

**PROPOSTA DE MELHORIA PARA O PROCESSO DE PESQUISA E CRIAÇÃO DE
NOVOS PRODUTOS PARA UMA EMPRESA DO SETOR MALHEIRO DE
FARROUPILHA/RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial à obtenção do Título de
Bacharelado em Administração da
Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: TCC I: Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó

Orientador: TCC II: Prof.^a M.^a Melissa Baccon

Aprovado em:29/11/2021

Banca Examinadora

Prof.^a M.^a Melissa Baccon
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. João Vicente Franco de Godolphim
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Prof.^a M.^a Olga Maria Blauth de Lima
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ser meu guia em todo caminho percorrido. Agradeço a minha família, por sempre mostrar o caminho correto e estar sempre ao meu lado me apoiando, mesmo que muitas vezes não perto fisicamente, mas no pensamento e no coração. Agradeço a todos os amigos e colegas que sempre estiveram junto com apoio e ajuda, obrigada de coração. Não posso deixar de agradecer a esta Universidade e principalmente aos meus professores orientadores que estiveram ao meu lado e me auxiliaram sempre, muito obrigada.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Antônio e Maria (*in memoriam*), com todo o meu amor e gratidão.

RESUMO

É imprescindível a constante evolução e criação de novos produtos quase que diariamente, as empresas empreendedoras com administração estratégica bem determinada e estruturada estão sempre adiante das demais, uma vez que esses dois atributos são fundamentais ao sucesso organizacional. A pesquisa de mercado é uma das ferramentas mais importantes para definir a segmentação de mercado por meio do conhecimento de hábitos de consumo, normalmente é feita por meio de uma entrevista com possíveis compradores, onde são definidos seus desejos mais atrativos que estejam dentro dos objetivos da empresa. Com essa pesquisa é possível a obtenção de vantagens no mercado, como destacar-se do concorrente até oferecer produtos diferentes, para atingir cada gosto desses possíveis clientes. Este estudo teve como objetivo identificar qual é o processo de pesquisa e criação de novos produtos, para termos uma compreensão do funcionamento do processo interno de pesquisa de uma empresa de médio porte do setor Malheiro localizada na cidade de Farroupilha no estado do Rio Grande do Sul/RS. Para isto, foi necessário elaborar um referencial teórico com base nos principais autores que abordam sobre o tema. A pesquisa se caracteriza como sendo uma pesquisa qualitativa, tendo sido aplicada nível exploratório, utilizou como estratégia, pesquisa documental e bibliográfica. O instrumento de coleta de dados foi aplicado nos gestores das áreas estudadas e em funcionários. Os resultados obtidos evidenciam que a pesquisa e criação de novos produtos é um dos processos mais importantes na organização, pois é onde será definido os produtos a serem fabricados.

Palavras-chave: Novos Produtos. Pesquisa de Mercado. Processos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 1986 a 1987, Primeiro endereço - sede com 30M ²	17
Figura 2 - Os três sócios.....	18
Figura 3 - 1991 - Sede própria com 538M ²	18
Figura 4 - 1994 - Chegada da primeira máquina eletrônica vinda da Alemanha.....	19
Figura 5 - 2000 - Inauguração do novo prédio.....	20
Figura 6 2008 - Ampliação, 5.700M ²	22
Figura 7 - Teares Eletrônicos.....	23
Figura 8 - Parte da empresa.....	24
Figura 9 - Nova Ampliação 2021.....	27
Figura 10 - Produtos Femeninos.....	28
Figura 11 - produtos masculinos.....	29
Figura 12 - Produtos Maculinos em Destaques.....	29
Figura 13 - Gráfico de distribuição de clientes.....	33
Figura 14 - Quadro mercado externo.....	35
Figura 15 - Localização.....	37
Figura 16 - Área produtiva.....	39
Figura 17 - Tabela 1: dia do trabalhador.....	40
Figura 18 – Análise de Balanço.....	41
Figura 19 - <i>Chip Rfid</i> produtos.....	46
Figura 20 - <i>Chip Rfid</i> tênis.....	47
Figura 21 - Organograma Biamar.....	52
Figura 22 - Fio Importado.....	58
Figura 23 - Novidades.....	59
Figura 24 - Clássicos.....	59
Figura 25 - Moda e estilo.....	60
Figura 26 - <i>MIX</i> de produtos e cores.....	61
Figura 27 - Logo da empresa.....	62
Figura 28 - Logo Abençoão.....	62
Figura 29 - Logo <i>Black Pool</i>	62
Figura 30 - Logo <i>Outlet Urbanity</i>	62
Figura 31 - Novos produtos mascara.....	63

Figura 32 - Linha mais conforto.....	64
Figura 33 - Linha <i>shoes tênis</i>	64
Figura 34 - Loja.....	66
Figura 35 - Revista <i>biamar</i>	70
Figura 36 - Estoque de Matéria Prima.....	80
Figura 37 - Estoque de produtos prontos.....	85
Figura 38 - Sistema de codificação de estoque.....	86
Figura 39 - Sistema de Codificação de estoque.....	86
Figura 40 - Área produtiva.....	90
Figura 41 - Ordem de produção interna (frente).....	93
Figura 42 - Ordem de produção interna (costa).....	94
Figura 43 - Máquina de passar.....	95
Figura 44 - Máquina de passar calças.....	96
Figura 45 - Fluxograma produção.....	97
Figura 46 - Estrutura ares financeira.....	103
Figura 47 - Lista de cargos e setores.....	115
Figura 48 - Matriz SWOT, <i>ibv</i>	121
Figura 49 - Delineamento.....	135
Figura 50 - Quadro de descrição dos entrevistados.....	137
Figura 51 - Quadro de respostas da pesquisa qualitativa dos entrevistados.....	138
Figura 52 - Quadro fluxograma.....	141
Figura 53 - Quadro 5W2H.....	145
Figura 54 - Fluxograma: Proposta de Melhoria para o Processo de Pesquisa e Criação de Novos Produtos para a Empresa <i>Biamar Malhas</i>	147

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
2.1 DADOS CADASTRAIS DA EMPRESA.....	15
2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	15
2.3 PRODUTOS.....	27
2.4 AMBIENTE EXTERNO.....	30
2.4.1 Concorrentes.....	31
2.4.2 Clientes.....	32
2.4.3 Fornecedores.....	33
2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO.....	35
2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS.....	37
2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	38
2.8 GESTÃO DE PESSOAS.....	39
2.9 ANÁLISES FINANCEIRA UTILIZADAS.....	40
3 AREA ADMINISTRATIVA.....	42
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
3.1.1 Missão.....	42
3.1.2 Visão.....	43
3.1.3 Valores.....	43
3.1.4 Objetivos.....	43
3.1.4.1 Objetivos estratégicos.....	44
3.1.4.2 Planos estratégicos, táticos e operacionais.....	44
3.1.4.3 Padrões de controle e indicadores de desempenho.....	44
3.1.4.4 Formas de avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento.....	45
3.2 INOVAÇÃO.....	45
3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	47
3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação.....	47
3.3.2 Sistemas utilizados.....	48
3.3.3 Segurança de dados e informação.....	49

3.4 ORGANIZAÇÃO.....	50
3.4.1 Organograma.....	50
3.4.2 Liderança.....	53
3.4.3 Relacionamento.....	53
3.4.4 Nível de especialização do trabalho.....	54
3.4.5 Pontos fortes e pontos fracos.....	54
4 AREA COMERCIAL.....	55
4.1 PESQUISA DE MERCADO.....	55
4.1.1 Finalidade da pesquisa de <i>marketing</i> na empresa.....	56
4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização.....	56
4.2 PRODUTO.....	57
4.2.1 Classificação dos produtos.....	57
4.2.2 Estagio no ciclo de vida dos produtos (CVP).....	58
4.2.3 Decisão <i>mix</i> de produtos.....	60
4.2.4 Decisão sobre a marca.....	61
4.2.5 Lançamentos de novos produtos.....	63
4.2.6 Pós Vendas (ações oferecidas).....	65
4.3 PREÇO.....	66
4.3.1critérios utilizados para fixação de preços nos produtos.....	66
4.3.2 preços da empresa em relação ao mercado.....	67
4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço.....	67
4.3.4 Critérios e políticas para provação de credito.....	68
4.4 COMUNICAÇÃO.....	68
4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa.....	69
4.4.2 Meios de comunicação utilizados.....	70
4.5 VENDAS.....	71
4.5.1 Critérios utilizados para planejamento de vendas.....	72
4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas.....	72
4.5.3 Analise de vendas.....	73
4.5.4 Equipes de vendas.....	73
4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor.....	74
4.5.6 Motivação.....	74

4.5.7 Treinamento.....	75
4.5.8 Formas de acompanhamento.....	75
4.6 DISTRIBUIÇÃO.....	75
4.6.1 Tipos de canais de distribuição.....	76
4.6.2 Distribuição física.....	76
4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	76
4.7.1 Políticas de relacionamento.....	78
4.7.2 Ações de retenção e fidelização.....	78
4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	79
5 AREA DE MATERIAIS.....	80
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	81
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	81
5.2.1 Especificações do material.....	82
5.2.2 Aprovação de fornecedores.....	82
5.2.3 Normas para solicitação de materiais	82
5.3 CONTROLE DE MATERIAIS.....	83
5.3.1 Organização do controle de estoque.....	84
5.3.2 Sistema de codificação dos materiais.....	85
5.3.3 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais.....	87
5.3.4 Índice de rotação dos estoques.....	87
5.3.5 Almoxarifado.....	88
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	88
6 AREA DE PRODUÇÃO.....	90
6.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	91
6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO.....	91
6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	92
6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO.....	92
6.5 LAYOUT.....	98
6.6 MANUTENÇÃO.....	98
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	99

6.8 QUALIDADE.....	100
6.9 ENGENHARIA.....	100
6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	101
7 AREA FINANCEIRA.....	102
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA.....	102
7.2 GESTÃO DE CAIXA.....	103
7.2.1 Contas a receber.....	104
7.2.2 Gestão de risco de credito.....	105
7.2.3 Contas a pagar.....	105
7.2.4 Volume de estoque.....	106
7.2.5 Estratégias de financiamento ao curto prazo.....	107
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	107
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	108
7.4.1 Demonstrações financeiras.....	108
7.4.2 Análise das demonstrações.....	109
7.4.3 Indicadores financeiros.....	109
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	109
7.5.1 Estrutura de capital.....	110
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	110
7.6.1 Necessidades de investimento.....	110
7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	111
8 AREA DE RECURSOS HUMANOS.....	112
8.1 MODELO DE GESTÃO.....	113
8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	113
8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	113
8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	116
8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	117
8.6 ROTINAS TRABALHISTAS.....	118
8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.....	119
8.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	119

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....	120
9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICANDOS NO DIAGNÓSTICO.....	122
9.2 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	123
9.3 OBJETIVOS.....	123
9.3.1 objetivos gerais.....	124
9.3.2 Objetivos específicos.....	124
9.4 JUSTIFICATIVA.....	124
10 REFERENCIAL TEÓRICO.....	127
10.1 PESQUISA DE MERCADO PARA LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	127
10.2 POR QUE É NECESSÁRIA A CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	128
10.3 <i>MARKETING</i> ESTRATÉGICO.....	129
10.4 ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	130
10.5 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	131
10.6 GESTÃO DE PROCESSOS.....	132
11 METODOLOGIA.....	134
11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	135
11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO) E/OU POPULAÇÃO E AMOSTRA (ESTUDO QUANTITATIVO).....	137
11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	142
11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	142
.	
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	143
12.1 COLOCAR ESTA PÁGINA EM MODO PAISAGEM (HORIZONTAL.....	149
13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	150
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
REFERENCIAS.....	

1 INTRODUÇÃO

Iremos apresentar o histórico da empresa Biamar Malhas, seus clientes, fornecedores, a qualidade dos produtos e o atendimento realizado nas vendas dos mesmos. O presente estudo foi dividido em duas partes. Inicialmente, foi desenvolvida uma análise de cada uma das áreas da empresa, a saber: área administrativa, área comercial, área de materiais, área de produção, área financeira, área de pesquisa e criação de produtos e área de gestão de pessoas. Na sequência foram listados os principais pontos fortes e fracos de cada setor. A partir disso, foi possível identificar que a organização não possui um processo definido para a pesquisa e criação de novos produtos. A pesquisa é feita, porém não existe um lançamento desta informação dentro do sistema, que possa ser visualizado pelos setores relacionados.

Nesse sentido, buscou-se verificar a possibilidade de implantação de um processo interno, onde possa ser visualizado todo o processo de criação e pesquisa de novos produtos, iniciando pela pesquisa, com lançamento de informações e seguindo uma sequência, tendo como finalidade uma organização interna, melhor aproveitamento desta pesquisa, estratégias de lançamentos de novos produtos mais assertiva possível e uma maior integração entre os setores relacionados. O setor de pesquisa criação e desenvolvimento de novos produtos tem grande importância dentro da organização, pois é onde será definida toda uma coleção e investimento em vendas.

O capítulo 2 descreve a caracterização da empresa, abordando seus dados, mercado de atuação, participação no mercado. Em sequência o setor administrativo destacando missão, visão, objetivos e as estratégias da empresa. A área comercial no capítulo seguinte, destacando os mecanismos de fixação de preço, ferramentas de comunicação, relacionamento com os clientes.

O capítulo 5 diz respeito à área de materiais, tendo abordando a aquisição de matérias-primas, controle de materiais etc. Na área de produção, planejamento, programação e controle do processo produtivo. No próximo capítulo o processo financeiro, gestão de caixa conta a pagar e receber, como a empresa é estruturada quanto seu capital.

O capítulo 8, que envolveu a área de gestão de pessoa, aborda modelos de gestão, qualidade de vida no trabalho, remuneração, gestão de desempenho. O capítulo 9 apresenta a análise da situação e proposta de melhoria, destacando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades identificadas no decorrer do diagnóstico juntamente com as possíveis melhorias.

No capítulo 10, apresenta-se a fundamentação teórica, onde é abordado o conceito de Pesquisa e Criação de Novos Produtos, seguido de seus objetivos, vantagens, necessidades e a importância da Pesquisa de Novos Produtos dentro da empresa e para as organizações. No capítulo 11 apresenta a metodologia utilizada neste estudo. No capítulo 12, apresentam-se os resultados do trabalho e a análise acerca dos mesmos e proposta de melhoria. No capítulo 13 encontram-se a apresentação e análise do problema. No capítulo 14 as limitações encontradas para efetuar esta análise. E no capítulo 15 as considerações finais onde estão descritas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, serão abordados os dados e o histórico da empresa Biamar Malhas e Confecções Ltda.

2.1 DADOS CADASTRAIS DA EMPRESA

Razão Social: Biamar Malhas e Confecções Ltda.

Nome Fantasia: Biamar Malhas

Endereço: Rua Júlio de Castilhos, 2003.

Bairro: Vicentina Cidade: Farroupilha CEP: 95172-039

CNPJ: 91.037.952/0001-35

Inscrição Estadual: 045/0019977

Fundação: 14 de julho 1986

Proprietários: Itacir Ari Marmentini, Segundo Biazoli e Devilda Marmentini Biazoli

Fone: (54) 3260.2900

E-mail: contatos@biamar.com.br

Site: www.biamar.com.br

Número de Colaboradores: 313 funcionários

Ramo de Atividade: Malharia e Confecções

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Biamar Malhas é uma empresa do setor Malheiro localizada na cidade de Farroupilha – RS, designada como a Capital Brasileira da Malha. É na pujança desta região, que a Biamar se destaca. Empresa conceitualmente familiar, arrojada no desenvolvimento de seus métodos e processos, busca a sua excelência aplicando a mais alta tecnologia na fabricação de blusas de fio em seu moderno parque fabril que ocupa área equivalente a 7.500 m².

A consolidação da marca está associada à fidelização dos lojistas, oportunizando aos mesmos, um rol de produtos em espaço exclusivo, reconhecendo a demanda mercadológica de todo o sul do país.

A história da Biamar Malhas se inicia bem antes do seu registro. Na cidade serrana de Farroupilha, Rio Grande do Sul, Devilda Marmentini Biazoli era costureira, cosia os mais variados tipos de roupas para vizinhos e familiares, posteriormente, fez deste serviço seu ofício e, começou a terceirizar peças para malharias do município. A cidade, por sua vez saía de uma grande crise no setor calçadista e, abria suas portas para a indústria malheira. Consolidando-se posteriormente como a Capital Nacional da Malha. Com o incentivo de uma lojista e representante comercial, a qual Devilda prestava serviço de pequenas reformas, decidiu abrir seu próprio negócio e dar início a Biamar.

Porém sozinha não seria possível levar adiante a sua ideia, então, convidou seu irmão Itacir Ari Marmentini para ser seu sócio. Uniram-se e em 14 de julho de 1986 e criaram uma microempresa no porão da casa onde residiam, em um espaço de aproximadamente 30 m², com o nome de Biamar e Confecções LTDA, no início tiveram muitas dúvidas em relação ao nome que dariam a empresa, então decidiram unir os dois sobrenomes e criar o título para aquilo que seria seu grande sustento e sonho, Biamar, Bia de Biazoli e Mar de Marmentini. A costureira e o bancário tinham apenas duas máquinas de costura: Uma overloque e uma reta, além de uma imensa vontade de vencer.

Os dois irmãos produziram um pequeno mostruário de abrigos infantis e tip-tops de plush que fez muito sucesso. As primeiras vendas deste material garantiram a produção da microempresa durante seis meses, mas o volume de pedidos aumentava constantemente e os novos empreendedores começaram a contratar outros funcionários para auxiliar na produção, pois a demanda estava grande. As dificuldades foram inúmeras, uma vez que o capital de giro era pequeno, já haviam pedido ajuda para comprar os tecidos para a coleção. Mas tinham a certeza de que daria muito certo e foram adquirindo outros equipamentos conforme os pedidos chegavam.

Figura 1 - 1986 a 1987, Primeiro endereço - sede com 30M²



Fonte:
Acervo

Biamar Malhas (2021).

O porão da casa, onde funcionava a empresa, começou a ficar pequeno e as outras peças do domicílio foram ocupadas pelo empreendimento. A cozinha começou a servir como espaço para a dobra de tecidos, a sala foi ocupada como expedição de produtos aos clientes e até um dos quartos passou a ser usado como pequeno escritório. Em 1988 a necessidade de ter um espaço maior para a produção fez com que a empresa passasse a funcionar em uma sala comercial de aproximadamente 250m² às margens da RS 427. A equipe já contava com 20 funcionários, inclusive Silvia, a filha de Devilda que nos turnos inversos da escola auxiliava na parte administrativa e ajudava na costura de calças de abrigo e a Nona Maria, mãe dos dois irmãos, que passava ferro toda a produção da empresa e, fazia acabamento em algumas peças, além de quatro representantes comerciais e ainda contavam com uma loja junto à fábrica que atendia clientes a pronta entrega.

Um ano depois, o motorista autônomo e marido de Devilda, Segundo Biazoli, vendeu seu caminhão para a aquisição de uma máquina de tecer e incorporou-se à sociedade. E foi assim, com o apoio e a colaboração da família e dos funcionários, que a empresa continuou crescendo. O sonho era de continuar desenvolvendo, as vendas estavam cada vez melhores e tinham em mente que em breve adquiririam o prédio para abrigar a Biamar. Em 1991 foi construída a sede própria, com aproximadamente 530m², cerca de 30 colaboradores trabalhavam na empresa neste período, mas este número crescia junto com a empresa. As dificuldades também apareciam, em virtude da instabilidade econômica do Brasil e

ameaçavam as perspectivas empresariais que haviam sido planejadas pela maioria das empresas do País, por isso a Biamar precisou buscar novas alternativas e acabou incluindo a produção de moda feminina em moletom, viscose e javanesa no sistema de pronta entrega direto de fábrica; tudo para conseguir alcançar os resultados e continuar crescendo. Nesta mesma época, arremataram os últimos infestos para produção de artigos infantis, os quais seriam vendidos até meados de 1995.

Figura 2 - Os três sócios – Segundo e Devilda Biazoli e Itacir Marmentini



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 3 - 1991 Sede própria com 538M²



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 4 - 1994 Chegada da primeira Máquina Eletrônica vinda da Alemanha



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Mais um desafio chegou por volta de 1993, quando uma máquina retilínea de origem alemã, usada para produzir novos produtos como blusas, casacos, básicas e calças femininas foi comprada e o empreendimento passou a ser focado na pronta entrega direta de fábrica. Nesta época incorporou-se a empresa o outro filho de Devilda e Segundo, Luciano que aos poucos aprendia a operar as máquinas e a programá-las, ainda jovem, foi em busca de conhecimento na Alemanha, para que este trabalho fosse elaborado com êxito. A tecnologia começava a fazer parte da indústria e, em 1994 a esposa de Itacir, Sônia também se incorporou a grade de funcionários, dedicando-se à introdução da tecnologia de informática na empresa, além do sempre dedicado envolvimento com as vendas na loja de pronta-entrega. Com o passar dos anos a empresa adquiriu novos equipamentos, contratou mais funcionários e continuou se desenvolvendo.

Figura 5 - 2000 Inauguração do novo prédio



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

O sonho de sempre crescer perseguia aquela família e em 1999 adquiriram o prédio que ficava ao lado da atual sede, uma construção enorme, que abrigou durante muitos anos o Curtume Maioli. O passo foi gigante e certo! A marca Biamar passou a ser cada vez mais procurada e em 2001 inaugurou a reforma e união dos dois prédios gerando assim um aumento na estrutura física da empresa, passando dos 530 m² para 1994 - mais de 3500m² e cerca de 130 funcionários diretos. Também naquele ano, a empresa ganhou o “Troféu

Empreendedor”, que consiste em um prêmio que anualmente a Câmara de Indústria e Comércio (CICS) de Farroupilha promove. Que tem como objetivo homenagear os empresários associados que contribuíram com o desenvolvimento de sua empresa, em especial nos aspectos de empreendimentos, conquistas de mercado e competitividade.

Nesta época a Biamar contava com apenas sete teares e a fiação utilizada na produção dos tricôs era quase 100% nacional, mas como a empresa vivia em constante crescimento e inovar era palavra de lei, iniciaram a exportação de novas matérias primas, provindas do Peru, Itália e Argentina com o intuito de diferenciar os produtos e impulsionar ainda mais as vendas. Norteando todas essas novidades, trouxeram também uma máquina de cardar, na qual as peças de fiação chilena ficavam com um aspecto diferenciado e entregavam ao cliente um

calor muito especial, naquele mesmo ano, em mais uma edição da tradicional festa do município, a Fenakiwi, a Biamar expôs um estande exclusiva de peças cardadas.

Foi uma grande guinada e o nome da marca se consolidava cada vez mais., o país passava por uma crise e a empresa que já contava com vinte e quatro teares parou de investir em novos maquinários. Foram anos complicados e a economia do Brasil fechava muitas indústrias, e o desemprego só aumentava. Na Biamar, nenhum funcionário foi demitido, optou-se por reduzir a carga horária e manter o emprego aos colaboradores.

Na mesma época, a Universal, empresa alemã que fornecia os teares fechou, deixando sem opção de atualização para o maquinário. Conforme a economia se estabelecia, a companhia farroupilhense testava novas marcas de máquinas, e, procurava uma que se assemelhava a antiga que se fechara. Optaram pela Shima Seike, indústria japonesa, pois além de rendimento ela facilitava a operação, o que poderia ser de mais fácil acesso o treinamento da mão de obra. Uma empresa eficiente e preocupada com o desenvolvimento tecnológico, inovadora e atenta, adjetivos que se equipararam e conquistaram a Biamar.

Em 2008, a empresa quase dobrou o número de máquinas, adquiriu 18 teares eletrônicos da nova fornecedora, para tanto, uma expansão física foi necessária, junto disso, mais pessoas foram empregadas. Ali, a Biamar avançava rumo ao sucesso. No ano de 2010, a empresa trouxe uma grande inovação para o Brasil, o *software* Apex 3D, um sistema que transforma o programa em uma peça virtual, vestida em um manequim. Gerando assim menos tempo de serviço para o desenvolvimento da peça e menos perda de material, uma vez que ele já fornece as alterações necessárias, sem a necessidade de confecção de diversas peças pilotos. Além disso, apresenta a cartela exata de cores, uma vez que o programa permite o escaneamento das matérias primas, dando a fiel coloração e aspecto da fiação.

Figura 6 - 2008 Ampliação, 5.700M²

Fonte: Acervo Biamar Malhas 2021

Imposto pelo Governo Federal os *Speed* Fiscais, exigiu que a empresa começasse a se organizar de uma melhor forma, o que antes não era contado, passou a ser observado e um maior controle foi exigido. No ano de 2011, a Biamar declarou mais uma inovação, implementou em toda a sua cadeia a tecnologia de RFID, que consiste na identificação, rastreamento e gerenciamento de todos os produtos, sem contato e, sem a necessidade de um campo visual. Todas as matérias primas que entram na empresa são registradas, bem como cada funcionário e sua função, até o cliente que faz a compra da peça é historiado, a peça produzida por sua vez leva uma etiqueta com cola de alta resistência em face única, que contém todas as funções de gerenciamento e inventário. Logo, sabe-se a origem da matéria prima, todo o seu processo de montagem e venda, além é claro de um número mais exato de estoque e organização. Hoje, a empresa é a única malharia retilínea do país que conta com tal tecnologia.

A empresa conta com mais de 7500m² de área construída, são 74 teares de tecnologia de ponta no segmento, nos quais é possível produzir desde peças quadradas, as quais necessitam de corte e modelagem, as peças prontas da máquina, que não necessitam de corte e costura gerando assim menos desperdício e produtos de melhor qualidade. Passando por tecnologias de *full fashion*, peças desagulhadas e agulhadas, intarsias e *jacquards*, multigalgas, bordados e mais uma extensa infinidade de possibilidades. Conta com todas as

galgas (finuras) 03, 05, 07, 08, 10, 12, 14, 15 e 16, podendo produzir das mais finas e leves peças de tricô a aquelas mais grossas e pesadas. São 154 máquinas de montagem e 6 de passadoria, além de um minucioso setor de padrão de qualidade e acabamento. O principal produto da Biamar é a malharia retilínea, todavia o consumidor exige que a empresa traga produtos de acréscimo e inovação, por isso a empresa vem investindo novamente na confecção, o seu produto de ponto de partida. No ano de 2014, adquiriu uma máquina de corte de 23 metros de comprimento, que aumenta a produção e facilita o corte, seja para a confecção, ou para os detalhes das peças de malharia. Hoje, a Biamar é a única empresa da América a possuir um laboratório de programação junto a fábrica, que consiste em um atelier de teste, que conta com teares de cada finura. O que permite que as peças pilotos e testes sejam executados ali, sem a necessidade de parada de máquinas no setor da tecelagem.

Figura 7 - Teares Eletrônicos



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 8 - Parte da Empresa



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

A empresa sempre se preocupou com a imagem de marca, por volta de 1990, foi criada uma assinatura e logotipia com o nome “Biamar” De forma simples, mas muito preocupada, deu-se início ao setor de marketing da empresa. Na ocasião foram confeccionados *tags*, materiais de PDV que incluía lonas e adesivos, por muito tempo Teares eletrônicos. Em 2001 foi criado o primeiro material fotográfico e, o primeiro banner para ser distribuído para os clientes, além de fronts espalhados pela cidade. No ano de 2005 introduziram o sistema de catálogos, uma grande inovação. Estes materiais sempre eram desenvolvidos por empresas terceirizadas, o que tornava estes canais um pouco impessoais, então, no ano de 2008 a empresa abraçou a causa e, uma equipe interna passou a ser responsável pelas campanhas, abordando desde o seu projeto até a produção e conclusão de tudo. Em 2011 criaram um novo formato de catálogo, que mais aproxima-se de uma revista, um novo conceito e um novo desafio, também neste ano, iniciaram-se as viagens, um diferencial que a Biamar traz em cada material, a cada ano.

Atualmente a empresa atende apenas a lojistas, os quais em sua maior parte, fazem parte da região sul do Brasil, são mais de 10.000 clientes ativos, que são atendidos na forma de pronta entrega no seio da empresa, em 2.000 metros quadrados de loja. A Biamar Malhas tem foco voltado para homens e mulheres jovens e adultos das classes A e B, vendendo

produtos de moda com alto padrão de qualidade empregado, confeccionados com tecnologia de ponta, o que a torna uma empresa conceituada. A empresa se posiciona no mercado como comércio varejista de peças de malharia retilínea (tricô) com informações de moda e qualidade, buscando excelência no atendimento ao cliente.

Os principais produtos comercializados na Biamar Malhas são peças femininas e masculinas em tricô, também contando com artefatos em confecção. Hoje a Biamar é uma marca conceituada no mercado da malha no Brasil, criando coleções e alinhando tendências mundiais da moda. A empresa desenvolve produtos de alta qualidade, utilizando matérias primas selecionadas, com fios e fibras naturais, ao todo são 20 fornecedores, que entregam cerca de 200 tipos de fios. O que gera o grande diferencial nos produtos, estas fiações são peruanas, argentinas, italianas, turcas, chinesas e brasileiras. Seguindo seu planejamento de coleções, a empresa mantém estocados cerca de 70 toneladas, o que gera a produção de cerca de 4 meses. A grade de quase 300 colaboradores deposita muito amor e carinho em cada produto, o que torna a entrega dos produtos ainda mais especial.

O *mix* diferenciado de modelos de cada coleção – marca registrada da Biamar – garante o diferencial que agrada a cada temporada o exigente mercado consumidor. A marca prima por produtos de *design*, qualidade e valor percebido. Trabalha com o tamanho único para tops no feminino e P, M, G e GG para *bottoms*, no masculino, todas as peças tem seu tamanho indicado, sendo eles P, M, G, GG E XGG. Em algumas temporadas específicas, a Biamar trabalha com coleções temporárias e limitadas.

Tem como foco principal da marca, a malharia retilínea, todavia o emprego da confecção está crescendo cada dia mais dentro da empresa. Com maior atenção na mulher, valoriza a elegância e os múltiplos estilos dela, reunindo informações de moda e conceitos mais conservadores. A marca também une um trabalho manual com tecnologia, empregando versáteis características as peças produzidas, oferecendo ao público antecipação de tendências e riqueza de detalhes.

Para a chegada do preço do produto, diversos fatores são avaliados. Tempo de programação, tempo de maquinário, tipos, origem e peso das fiações, tecnologia empregada. As peças chegam à loja etiquetadas a partir da avaliação. O preço médio de uma blusa feminina é de R\$ 90,00 e de uma masculina R\$ 80,00. O *ticket* médio da loja é de R\$ 2.000,00. Como a empresa opera na pronta entrega, tem como seu diferencial a troca de qualquer produto que não tenha tido saída na loja do lojista por qualquer outra peça da mesma coleção. Elas somente são aceitas no prazo disposto que é de janeiro a agosto e de agosto a dezembro.

Hoje, a Biamar Malhas se comunica através de suas redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *Site*), além de sua revista anual que consiste em 3 edições e comerciais de televisão, veiculado juntamente com a RBS Rio Grande do Sul e Santa Catarina, além de eventuais parcerias com jornais locais e clientes.

No *site* pode-se encontrar o portfólio completo de produtos disponíveis na loja, com a especificação de referência do produto, o preço não consta em virtude que a marca vende para que o mesmo produto seja revendido, deixando livre para o seu cliente propor sua margem no preço final. Já no *Facebook* e *Instagram*, há publicações informais, sugestões de produtos, dicas de moda e consumidores da marca.

Quando se trata das revistas, as mesmas acabam se tornando mais um diferencial de venda, pois nela contem além de reportagens e curiosidades, fotos de todos os produtos. A empresa investe em viagens ao exterior para a confecção da mesma, como exemplo a última campanha fotografada na Espanha. Cada edição da revista é impressa 10.000 exemplares, os quais são distribuídos gratuitamente para todos os clientes ativos.

Em termo de visual *merchandising*, a marca distribui aos seus clientes banners e outros eventuais materiais de apoio, que são especificamente selecionados. A arquitetura da loja é minimalista, assim como a exposição dos produtos, buscando conforto visual e facilidade em visualizar cada item. A grafia Biamar, bem como fotos da campanha estão estampadas em algumas paredes, fixando assim a marca na mente dos clientes. Completando o projeto interior, há televisões e sofás espalhados pela loja que passam os vídeos de campanha.

As vitrines são alteradas semanalmente, bem como o posicionamento delas, separadas em grupos e estilos, elas são compostas de produtos da mesma cor e que precisam ser promovidos. A Biamar Malhas investe em embalagens próprias com sacolas com a logotipia da marca. Além disso distribui aos seus clientes, uma sacola para cada peça comprada, gerando assim mais uma fonte de promoção espontânea, pois as mesmas são resistentes e desenvolvidas com fotografias dos produtos e em cores atuais.

No ano de 2019 a Empresa iniciou as obras de ampliação contando com uma área construída de mais 15000m², totalizando 22500m² para toda a empresa, onde ficara a nova loja contando com 5 andares, onde estarão distribuídos, estacionamento para Ônibus de excursões, estoques de produtos prontos, expedição, lojas Biamar, Abenço e Urbanity e administrativo. Tendo a previsão de inauguração dezembro de 2021.

Figura 9 - 2021 Nova Ampliação



Fonte: Acervo Biamar Malhas janeiro 2021

A figura 9, mostramos a ampliação iniciada em 2019 com data de finalização para dezembro de 2021.

2.3 PRODUTOS

A Biamar Malhas é especializada em produzir peças diferenciadas, é neste aspecto que reside à importância da grande variedade de fios, pois busca cada vez mais satisfazer as necessidades do seu segmento no mercado. A procura por melhores alternativas de matéria-prima e equipamentos requer o aprimoramento constante, obtido através de pesquisas de tendências da moda, consulta a catálogos dos principais desfiles que acontecem nos maiores centros de moda. Participação em feiras no exterior, visitas a fornecedores de fios, e a busca de tendências junto aos clientes, essa preocupação em oferecer sempre lançamentos para seus clientes torna a qualidade dos produtos principal premissa, e isto só são possíveis, quando há equipamentos de tecnologia avançada, matéria-prima diferenciada e de qualidade, pois define o objetivo da marca e a satisfação dos clientes.

A Biamar Malhas dispõe de uma linha de produtos no mercado de ótima qualidade, esse requisito é de grande predominância para a organização. Assim um dos fatores que a empresa ressalta quanto à qualidade do fio, ou seja, a cada remeça de fio comprado, o mesmo é incomparável aos anteriores, seu toque pode mudar, sua textura, cor entre outros.

A criação de modelos é ponto vital da empresa, porque é neste setor que convivem as principais dúvidas quanto à aceitação dos produtos no comércio. Hoje o mercado mostra que a diversificação e qualidade do produto faz a diferença, assim a escolha da matéria-prima, o

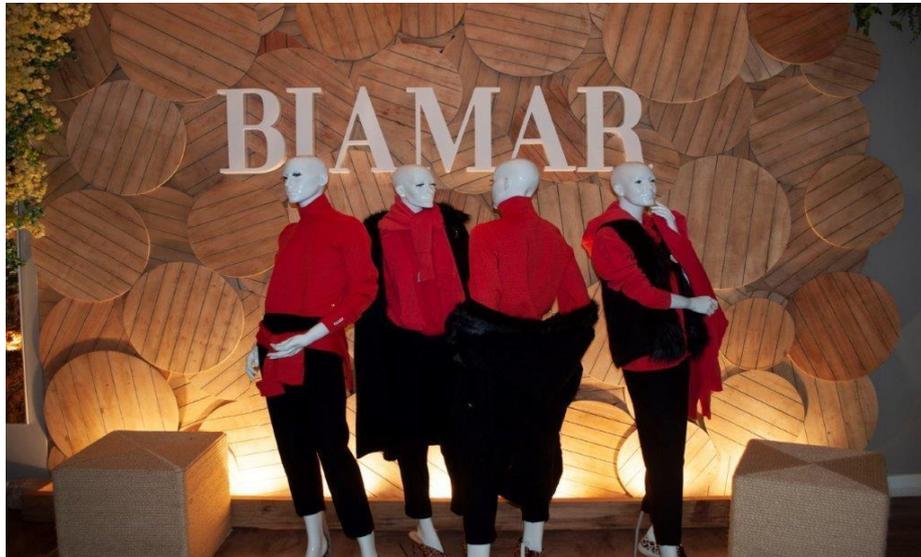
processo de fabricação, os equipamentos e os recursos humanos disponíveis são muito importantes para manter e conquistar novos clientes.

A Biamar Malhas produz e comercializa os seguintes produtos:

No vestuário feminino:

- a) blusas;
- b) maxi blusas;
- c) básicas;
- d) casacos;
- e) casaquinhos;
- f) coletes;
- g) calças;
- h) capas;
- i) *vest legges* e
- j) linha mais conforto;
- k) o lançamento para maio 2021 tênis;
- l) produto que surgiu da necessidade do momento, Mascaras.

Figura 10 - Produtos Femininos



Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 11 - Produtos Masculinos



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

No vestuário masculino:

- a) blusões;
- b) jaquetas;
- c) suéter e;
- d) calças de moletom.

Figura 12 - Produtos Masculinos em Destaques



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Sendo que deste *mix* de produtos, observa-se que as blusas, básicas e blusões masculinos são os produtos mais vendidos da empresa. A linha de casacos as últimas coleções foram muito procuradas, hoje o argumento dos lojistas é usar a blusa de malha e nos dias mais frios vestir casacos de outro material, pelo motivo de não ter dado muito frio neste ano que passou.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Para Kotler (2019, p.12), o ambiente externo de uma empresa é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente, forças externas que influenciam na tomada de decisões a todo o momento. Analisando o ambiente as expectativas externas e internas dão ao planejador informações que a empresa deve incluir em seu plano estratégico e plano de *marketing*.

O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir, são eles: seus Clientes, a própria empresa, os fornecedores, as empresas do canal de *marketing*, os clientes, os concorrentes e o público, podendo estes ser controlados pela empresa, esta análise é sempre feita considerando-se a empresa como centro e o que os diversos públicos esperam dela, as expectativas internas são resultantes do público interno da empresa: seus acionistas, direção e funcionários em geral. Vamos explicar as forças do microambiente.

A empresa é considerada uma parte importante do microambiente, pois nela podemos destacar nossos pontos fracos e fortes para a solução dos problemas, tendo um suporte de cada setor interno, como financeiro, planejamento, compras, operações e custos, estes em conjunto e inter-relacionados formam o ambiente interno.

O macroambiente no qual a organização está inserida é composto de forças que oferecem oportunidades e ameaças impostas a ela, estas não podem ser controladas diretamente são imprevisíveis e incontroláveis, as principais variáveis são as econômicas, sociais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas.

Para Kotler (2015, as empresas bem sucedidas reconhecem as necessidades e as tendências não atendidas e tomam medidas para lucrar com elas.

Variáveis demográficas é a monitoramento de regiões, cidades, países e a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica populacional em crescimento. A população mundial tem mostrado um crescimento muito explosivo e com isso um crescimento altíssimo em consumo em geral.

Variáveis econômicas considera o poder de compra de cada indivíduo sendo uma economia que depende de renda salarial, dos preços, da poupança, de endividamento e da disponibilidade de crédito. Com as recentes crises econômicas no país demonstrou-se o grande efeito negativo para as empresas e seus negócios.

Variáveis sociais é nossa percepção de onde estamos inseridos, a partir de nossos ambientes sociais observamos a visão do mundo que define nossas relações conosco e com as outras pessoas, organizações, sociedade, natureza e universo.

Variáveis tecnológicas, esta variável está na essência de todas as empresas que querem ser reconhecidas e obter sucesso em seu negócio, tecnologia hoje é sinônimo de constante progresso.

Variáveis políticos-legais um ambiente político é formado por leis, órgão governamental e grupos que influenciam várias organizações e indivíduos. As leis muitas vezes criam oportunidades de negócio, empresas que nunca pensaram em existir acabam se tornando necessárias em função de algumas leis criadas.

Variáveis ecológicas existem muitos grupos ambientalistas que estão sempre em pressão e constante fiscalização para que as empresas não poluam ou causem danos à natureza, sem contar que existem muitas leis relacionadas às questões ambientais.

2.4.1 Concorrentes

Os concorrentes estes devem ser considerados de extrema importância, pois a empresa deve sempre estar um passo à frente do seu concorrente, caso contrário corre risco de perder seus clientes. A organização oferece o melhor atendimento ao seu cliente, no intuito de suplantar seus concorrentes através da diversificação constante de seus produtos, matéria-prima diferenciada, *design* moderno e maquinário de última geração. O principal concorrente atualmente é a Malharia Anselmi, que possui um maquinário diferenciado, produzindo produtos semelhantes. Um aspecto que se destaca na principal concorrente é seu investimento em *marketing*, muito superior ao praticado pela empresa e produtos produzidos em jeans. Em contrapartida, os produtos de marca Biamar se destacam pela sua qualidade, porque conta com um acompanhamento rigoroso em cada peça produzida. Em segundo lugar em relação à concorrência, mas não menos importantes são as malharias de pequeno porte, e em terceiro são os produtos importados, que são revendidos nos demais shoppings de atacado da cidade.

2.4.2 Clientes

O público consiste em qualquer grupo de pessoas que tenha interesse real pelos produtos ou serviços da organização, a empresa deve sempre considerar vários grupos de interesse, pois o público de hoje é muito diversificado.

Para Bethlem (2009) a empresa só existe para medir a satisfação, necessidade, desejo e aspiração de seus clientes. Cliente se refere a pessoas que compram algo, produto ou serviço mediante o pagamento. A organização ao adquirir um cliente deve analisá-lo de todas as maneiras visando suas necessidades de consumo.

A Biamar Malhas possui mais de 10.000 clientes ativos e uma média de 4800 novos cadastros anualmente, distribuídos na Região Sul e outros estados sendo todos lojistas ou atacadistas.

O primeiro critério utilizado para a seleção de clientes é relacionado às questões de crédito, e em segundo, é considerado a cidade do cliente e avaliado se na cidade é possível abertura de novos. Assim, todos os clientes novos da Biamar Malhas, antes de realizarem a primeira compra, são submetidos a um critério de seleção, após é feita uma pesquisa por CPF do proprietário e CNPJ da pessoa jurídica. Quanto aos clientes já cadastrados é realizada uma consulta atual da situação do cliente, para verificar se não há nenhum tipo de inadimplência. A empresa possui no seu sistema um cadastro completo para verificar todas as informações necessárias sobre a identidade do cliente, assim como, a última compra, se pagou dentro dos prazos certos, entre outras informações. A organização utiliza como normas que, ao efetuar sua primeira compra, o pagamento deve ser feito à vista ou cartão de crédito. O cliente sendo acompanhado pelo seu guia não necessariamente terá que pagar à vista. Devendo assim, seguir as regras e normas da empresa e de seu guia (pessoa que traz o cliente até a empresa), pois ele ficará responsável por possíveis títulos não efetuados.

Abaixo distribuição de clientes por estado.

Figura 13 - Gráfico Distribuição de clientes



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela empresa (2021).

Conforme a Figura mostra, a região do Rio Grande do Sul é a que mais se destaca, devido ao clima ser mais ameno e por ter a maioria dos clientes.

A organização baseia-se nas estatísticas de safras passadas, comparando o número de peças vendidas, e nos produtos mais procurados. A cada ano procura desenvolver novos produtos, e manter os que mais se destacaram. Com isso, mantém o equilíbrio e conquista de novos clientes, possibilitando o crescimento constante, além de disponibilizar quantidades suficientes. Toda a produção disponibiliza um sistema de pronta-entrega, implicando para que a mesma sempre tenha a disposição do mesmo, o produto certo no momento exato. Atualmente a empresa, atende a Região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Conta com o apoio de três representantes, um que atende o Rio Grande do Sul, outro em Santa Catarina e o terceiro abrange a Região do Paraná, sendo um número menor de clientes, por ser uma Região que não faz tanto frio.

2.4.3 Fornecedores

Os fornecedores são muito importantes para a empresa pois eles fornecem a matéria prima e serviços para a criação dos produtos e serviços que serão comercializados para os clientes, problemas com fornecedores podem afetar seriamente a empresa. A empresa Biamar Malhas considera seus fornecedores como aliados estratégicos, ou seja, parceiros de seus negócios. Buscam nos seus fornecedores, produtos de qualidade, diversificação, preço

competitivo e pontualidade na entrega, acreditando na importância do ótimo entrosamento entre empresa e fornecedor. Através dessa parceria, também são considerados como uma fonte muito importante utilizada na busca de tendências junto com as informações obtidas nas viagens.

A empresa, antes de cada temporada, já está atualizada nas tendências da moda, que deverão estar à disposição dos clientes, por isso já tem um estoque formado de matéria-prima que utilizará na nova coleção. É importante ressaltar que o mercado da pronta-entrega exige mutações constantes, e as fiações também buscam levar aos seus clientes novidades. Isto faz com que durante a safra, novos pedidos sejam feitos de fios, e estes devem ser entregues num curto espaço de tempo, para serem colocados em produção, e logo após, o produto novo a disposição do cliente. A organização procura ter um relacionamento cordial e de confiabilidade com todos os seus fornecedores, pois deposita nele muita confiança. Essa confiança exprime uma qualidade final nos produtos da malharia, que possui um elevado conceito de seu produto. Além dos fornecedores nacionais, busca matéria-prima no exterior, pois como a diversificação tem que ser constante, as fibras são diferenciadas. A empresa procura fios cada vez mais macios, para dar um toque especial e aconchegante na hora de vestir a peça, permitindo ao cliente sentir uma textura diferenciada no momento de usá-la.

Abaixo quadro nos mostra os principais fornecedores tanto do mercado interno quanto do mercado externo.

Figura 14 - Quadro Mercado externo

Fiação fides	Cabreúva - SP
Makro central de aviamentos ltda	Navegantes - SC
Circulo S.A.	Gaspar - SC
Fiação são bento AS	São Bento do Sul - SC
Paramount texteis ind. e comercio s.	Santa Isabel - SP
Pettenati S.A. industria têxtil	Caxias do sul - RS
Sulnove ind. de embalagens eireli	Guaramirim - SC
Adatex S A ind. l e comercial	Jacareí – SP
Ass lit boav-ed são Miguel	Caxias do sul - RS
Totvs S.A.	CIANORTE - PR
Giordani e Hartmann ltda.	Novo Hamburgo - RS
Medtextil importação e exportação ltda.	Vila velha - ES
Comercio de linhas severo ltda	Criciúma - SC
Shima seiki mfg, ltda.	Wakayama - JAPÃO
Label tag industria de etiquetas ltda me	Caxias do Sul - RS

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela empresa (2021).

O público consiste em qualquer grupo de pessoas que tenha interesse real pelos produtos ou serviços da organização, a empresa deve sempre considerar vários grupos de interesse, pois o público de hoje é muito diversificado.

2.5 PARTICIPAÇÕES NO MERCADO

A Biamar Malhas é uma empresa que atua há 35 anos no ramo industrial de malharia retilínea, a partir da matéria-prima (fios acabados) confecciona a peça de vestuário. Expondo toda sua produção diretamente ao lojista e atacadista, através do sistema de pronta-entrega.

Suas atividades iniciaram com vendas programadas para lojistas, através de representantes. A venda na pronta entrega foi sendo introduzida aos poucos e, no decorrer de alguns anos, acabou sendo a única forma de venda. Neste período, as vendas eram para consumidores finais e lojistas, foi neste momento que as vendas não alcançaram as expectativas, estavam vendendo pouco na própria região, justamente por que eram atendidos

os dois públicos. Surgiu então à decisão de atender exclusivamente a lojistas e, para suprir vendas dos consumidores, foi contratado um vendedor externo com o intuito de reativar clientes que moravam mais distantes e prospectar novos clientes na região. Foi neste momento que surgiu a decisão de atender somente o atacado.

Na atividade da organização, o mercado é movido principalmente pelo clima. Os meses de predominância de vendas de malhas são os que correspondem ao inverno, ou seja, é o período de abertura da coleção que vai de janeiro expandindo-se até o mês de julho e a coleção primavera-verão de agosto a dezembro.

O clima é um importante fator no desempenho do negócio, principalmente neste ramo de atividade. Sendo as quatro estações do ano bem definidas, por exemplo, a continuidade de temperaturas frias no inverno motiva o consumo de peças de malhas, que são mais quentinhas e aconchegantes, além do interesse dos consumidores em adquirir as novidades da estação.

Por isso investir em *marketing* através de revistas lançadas na coleção de outono inverno, também são enviadas peças para compor o figurino das novelas da Rede Globo, participando de feiras de moda, desfiles, eventos importantes como o Festival de Cinema em Gramado, com a presença de artistas famosos.

A diferenciação disponibilizada ao cliente é a variedade de modelos. A organização só trabalha no sistema de pronta-entrega, ou seja, para manter o cliente presente o ano inteiro, buscou meios para confeccionar peças mais leves e de tecido plano, para atender nos meses mais quentes e de menor rotatividade. A empresa ampliou o horário de atendimento para melhor atendê-los, pois é sabido que eles vêm de várias regiões e têm muitas lojas para visitar na cidade em apenas um dia. A Biamar conseguiu dar mais qualidade ao atendimento, com uma concentração mais distribuída de clientes. O café da manhã oferecido ainda de madrugada já é uma marca registrada. Os clientes chegam esperando os sonhos quentinhos.

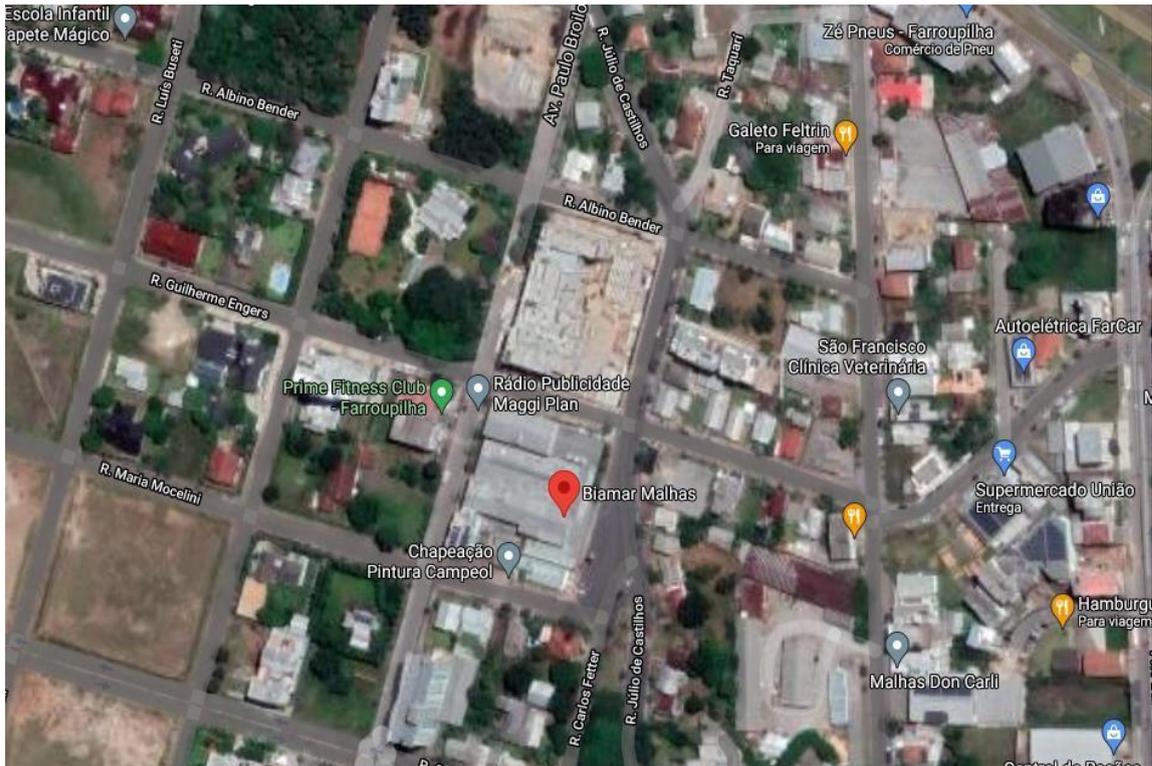
Para a organização considera - se uma obrigação os receber bem. É através destas gentilezas que criam um vínculo de respeito e fidelidade com a marca, que cresce a cada ano.

Melhores condições de pagamento e negociação, manutenção do estoque sempre atualizado de malhas e tricô, e o carinho e atenção na hora do atendimento são fatores considerados essenciais para fidelizar os clientes.

No ano de 2020 a empresa e o mundo se depararam com uma grande mudança em sua maneira de atender que até então o maior diferencial, lojas fechadas, distanciamento social e para uma empresa que direcionou praticamente todas as suas vendas na pronta entrega onde o cliente vem escolher suas mercadorias, isso acabou se tornando uma grande oportunidade para a empresa investir em novas alternativas de venda a internet e a tecnologia se tornaram o

principal meio de continuar as vendas, disponibilizando celulares para todas as vendedoras com *wats*, um portal de vendas online onde o cliente entra coloca seus dados e escolhe as mercadorias de forma segura de sua casa, sendo após separado seu pedido e enviado para a casa do cliente. A figura 15 abaixo mostra a localização via satélite da empresa Biamar

Figura 15 - Imagem localização Biamar Malhas



Fonte: Consulta realizada em abril (2021)

2.6 EVOLUÇÕES DE VENDAS

A Biamar Malhas apresenta um plano estratégico bem definido, pois atua na área de pronta-entrega a muitos anos, direcionando suas vendas somente para lojistas há aproximadamente vinte anos.

O ramo de malharias retilíneas encontra-se com muita concorrência, mas a partir do momento que foi adotada a filosofia de vendas somente para lojistas e a apresentação contínua de novidades, a empresa destacou-se muito no mercado. A solidez da empresa superou as adversidades climáticas que favoreceu que muitas delas encerrassem suas atividades devido ao frio inconstante apresentado nos últimos anos.

O planejamento da organização é todo centralizado pela direção da empresa, sendo que é passado para todas as áreas através dos sócios, contando com a colaboração e o envolvimento dos cargos.

Há uma preocupação muito elevada sobre as vendas, sendo estabelecidas metas para vender tudo que é produzido, pois a organização exige muito para o alcance do seu sucesso final. Conseqüentemente, preocupa-se em inovar, buscando sempre maquinários de ponta e matéria-prima diversificada, a fim de satisfazer as necessidades dos seus clientes e a conquista de novos.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Comparando com outros anos a média da produção diária não se elevou muito, pelo motivo das peças terem se transformado em produtos mais elaborados e sofisticados, conseqüentemente mais demorados para serem produzidos. A produção é em média de 2000 a 2400 peças diárias, e no ano, corresponde mais 550 mil peças. Sendo que o valor mínimo de cada peça inicia em R\$ 69,90 e o valor máximo vendido é de R\$ 299,9 tendo como base um valor médio unitário de R\$ 159,90.

Na área da tecelagem a produção está trabalhando com 100% de sua capacidade produtiva para o primeiro e segundo turno e 50% terceiro turno. Sendo que somente o primeiro turno engloba toda produção, ajudando no acompanhamento da fabricação do produto. Conforme o responsável pela produção é de grande importância, pois deve sempre estar atento ao processo produtivo, para disponibilizar novidades diariamente.

A capacidade produtiva da empresa é elevada, mas devido a constante diversificação de modelos faz com que as máquinas retilíneas percam tempo para troca de programas e testes. Na produção para a pronta-entrega, a diversificação de modelos é um ponto crucial, pois os clientes costumam vir à serra a cada 15 dias, exigindo produtos novos, por esse motivo não se produz quantidade excessiva de um único modelo.

Figura 16 - Área Produtiva



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

A figura 16 abaixo demonstra o setor de costura da área produtiva da empresa.

2.8 GESTÕES DE PESSOAS

As empresas procuram manter uma organização suprida de pessoas competentes, com o perfil adequado para a função. Acima de tudo manter um ambiente positivo, para cada colaborador continuar o seu trabalho, sendo que isso beneficiará a pessoa e a organização. O setor de Recursos Humanos busca na seleção de pessoas, profissionais que atendam aos pré-requisitos que estão sendo solicitados para a função a ser exercida. As pessoas são admitidas sem nenhuma restrição quanto, origem, cor, estado civil, idade ou religião. A empresa se dá ao direito de recusar candidatos que não preencham os requisitos mínimos de condições exigidas às quais dizem respeito à formação e experiência. Os candidatos são pessoas que, na maioria das vezes, não tem prática, pois a mão de obra especializada dificilmente deixa de trabalhar em uma organização para ir à outra.

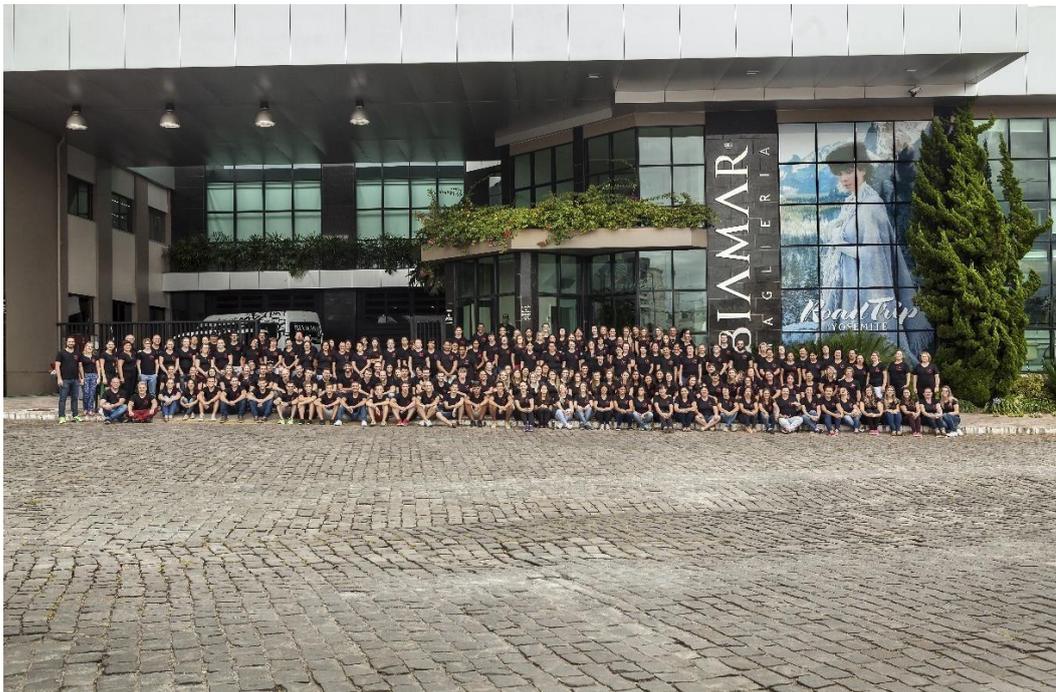
As pessoas são treinadas na própria instituição, já se moldando de acordo com o perfil da organização, serem profissionais de alta qualidade, pois as escolas técnicas, Serviço

Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), ainda não atende às necessidades das empresas do ramo de malharia retilínea, isto devido ao rápido crescimento do setor.

A organização oportuniza empregar familiares dos demais funcionários, dando prioridade na divulgação no interior da empresa, e só após são divulgadas externamente.

Na figura 17 abaixo, mostra foto tirada em 2016 de todos os funcionários da empresa para comemoração do dia do trabalhador.

Figura 17 - Foto para Dia do Trabalhador Maio 2016.



Fonte: Acervo Biamar Malhas maio (2021)

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

A empresa possui dados sobre seu faturamento por temporada (verão e inverno). Desta forma, é possível programar as próximas compras de acordo com os últimos balanços. Para incentivar o consumo e estreito relacionamento com seus clientes, acontecem periodicamente promoções de lançamento de coleção e distribuição de brindes. Esse investimento é revertido em maior número de vendas, e ao mesmo tempo atrai novos clientes e fideliza os atuais.

A organização faz sua análise de forma Horizontal e Vertical, baseada no Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), contendo as seguintes despesas.

Figura 18 - Tabela Análise de balanço

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)
Receita bruta bens e serviços
Revenda de mercadorias
(-)Deduções da receita bruta
Devoluções de venda
Impostos incidentes/vendas
Receita líquida de bens e serviços
Custos dos produtos vendidos
Gastos com insumos
Estoque inicial
Compras do exercício
(-)Deduções das compras
(-)Estoque final
Estoque inicial
(-)Deduções das compras
Gastos com pessoas da produção

Fonte: Escritório Contábil Coplane (2020)

3 AREA ADMINISTRATIVA

Sua estrutura é composta pelos diretores e sócios, com os cargos assim distribuídos: Itacir Ari Marmentini fica com a parte administrativa da empresa (Diretor Geral), Segundo (Diretor), Devilda Marmentini Biazoli (Diretora Industrial) guia o setor de montagem e criação de modelos, Suellen Biazoli é Coordenadora de criatividade estilo, Silvia Biazoli é responsável pelo setor de Financeiro, Luciano Biazoli (Diretor Industrial) compõe o nível tático, Sônia Marmentini responsável pelo setor Comercial da empresa. Conta também com cargos de confiança uma pessoa fica responsável pelo sistema (totvs), conta um Gerente de Produção, Coordenador no setor de Programação e uma pessoa como Gerente da loja. Na produção existem quatro turnos; uma pessoa encarregada no primeiro turno da tecelagem, e outra no segundo turno, outra pessoa pelo terceiro turno e uma quarta para auxiliar no setor de costura, outra na parte onde a peça é finalizada com o acabamento e qualidade da mesma.

3.1 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Os norteadores estratégicos são fatores imprescindíveis para o sucesso de uma empresa. Deve-se saber aonde se quer chegar e porque alcançar tais objetivos. Ter uma clara definição possibilita que todos os envolvidos nos processos possuam o mesmo olhar perante a empresa.

Para Oliveira (2002) o planejamento é um processo contínuo, nunca se deixa de planejar mesmo sendo tomada de decisões em longo prazo, independentemente da vontade de seus executivos.

Core Business: Criação, fabricação e comércio em malharia retilínea.

Competência central: Produção de bem-estar, autoestima e beleza.

3.1.1 Missão

Para Oliveira (2008, p. 50) a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

Segundo Serra et al. (2009, p. 78), o objetivo de uma missão é “difundir o espírito da empresa, que está ligado à sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a

concentrar esforços para alcançar seus objetivos”. A missão é a razão da existência da organização.

A Biamar Malhas tem como missão: Inovar a oferta de malharia retilínea, constituindo uma cadeia de valor nacional com responsabilidade social e ambiental, gerando qualidade, bem-estar e felicidade aos usuários da marca.

3.1.2 Visão

Na visão do negócio a organização poderá estabelecer, em um determinado período de tempo, as ações que determinarão efetivamente a aplicação dos conceitos estratégicos determinados.

Para Oliveira (2008, p.65), a visão é “conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

A empresa adota como visão: Ser uma marca reconhecida no território nacional pela sua produção de qualidade, 100% brasileira, com responsabilidade social e ambiental em todos os seus processos.

3.1.3 Valores

Para Oliveira (2009 p. 67), os valores formam “o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. Em relação aos valores da Biamar Malhas os mesmos são evidenciados como:

- a) Ser uma empresa ética;
- b) Focar nas necessidades do cliente;
- c) Facilitar a vida do consumidor;
- d) Gerar entusiasmo com a marca;
- e) Motivar o público interno ao crescimento profissional.

3.1.4 Objetivos

Segundo Oliveira (2015, p.55) “Objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

3.1.4.1 Objetivos estratégicos

Baseado na Visão da empresa foi formulado os objetivos estratégicos quantitativos e qualitativos para um período de três anos.

Ampliar a penetração de mercado da marca Biamar Malhas no território nacional.

Aumentar o investimento em recursos e matéria prima preocupado em causas ambientais e sociais.

Tornar-se uma empresa especializada em malharia retilínea modelo no Rio Grande do Sul, expandindo em novos mercados.

3.1.4.2 Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais.

De acordo com Chiavenato (2000), plano estratégico é o mais amplo de toda a organização, é uma ferramenta que orienta as tomadas de decisões de toda empresa, mostra o caminho que ela escolheu para ajudar, nas decisões em longo prazo. O plano tático atende uma área específica da empresa, os seus objetivos já fixados, reduzindo o número de incertezas em médio prazo.

A Biamar Malhas segue a estratégia genérica de Michael Porter de enfoque com diferenciação, visto que é uma marca especializada em malharia retilínea e artefatos de moda, ou seja, a empresa conhece intimamente o setor Malheiro e busca desempenho nos benefícios e valor percebido pelo cliente dentro de seu segmento.

3.1.4.3 Padrões de Controle e Indicadores de Desempenho

Na organização o sistema de visualização do controle de estoques é muito utilizado, apresenta a baixa de estoques de peças prontas e coordena o controle de toda produção. Nos padrões de controle da empresa, a maior preocupação é o controle dos estoques junto às vendas, pois conforme a mercadoria vendida, é preciso ter um amplo e rígido controle com a mercadoria estocada. Anteriormente eram produzidas 100 peças de cada cor, contendo uma média de cinco cores por referência, sendo que havia modelos pouco comercializados, não eram muito aceitos pelos clientes acabavam tendo grande desperdício. Hoje o método utilizado é um pouco diferente, ou seja, o número de cores por modelo foi reduzido em 50 peças por referência. Esta medida reduziu o estoque, propiciando diminuição de gastos com horas extras desnecessários.

3.1.4.4 Formas de Avaliação, Acompanhamento e Divulgação do Planejamento.

A empresa em análise, não faz uso de indicadores de desempenho formalizados. Analisa as vendas do ano que se passou, e faz comparação com o ano atual, ou seja, as metas de venda são calculadas de acordo com a porcentagem de número de peças vendidas. Esse novo método começou a ser implantado no ano de 2011/2012, quando a organização teve um crescimento na área produtiva de 30%. Conseqüentemente, com mais modelos à disposição do cliente, as vendas tiveram que aumentar gradativamente a porcentagem de produção. Este fator deu-se com abertura de novos cadastros, promoções e *Marketing* do produto.

Atualmente são feitas reuniões na empresa sem datas e dias programados, onde os sócios estabelecem um plano de trabalho embasado nos resultados decorrentes da última análise. Nela são mencionados diversos assuntos para debate tais como; faturamento, níveis de venda, desempenho dos colaboradores e possíveis situações ocorridas no decorrer do trabalho.

Segundo a visão da direção da empresa, todo colaborador é avaliado diariamente pelo bom rendimento do seu trabalho, caso isso não venha a acontecer por algum motivo são chamados para a sala de reuniões para avaliar o declínio do seu rendimento. Caso contrário, não chegando a nenhum acordo, são tomadas as devidas providências para desligar o funcionário da empresa.

3.2 INOVAÇÃO

Inovações de processos são atividades que aumentam a eficiência das operações e da distribuição, obtendo assim maior eficácia no funcionamento de todo o controle da produção até a venda.

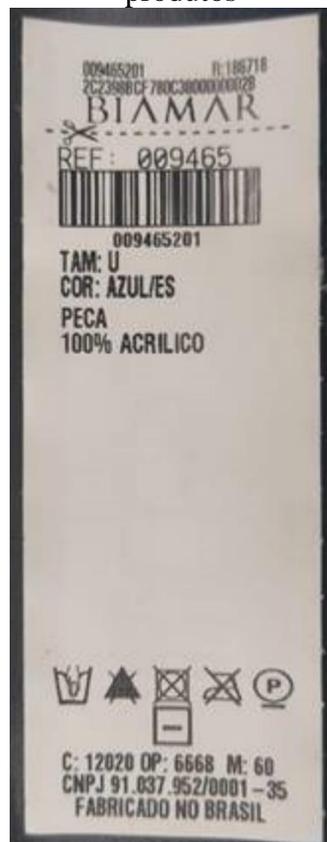
A organização sempre está à procura de aperfeiçoamento, se estendendo em todas as áreas da empresa. Na Biamar Malhas seguidamente há alguma forma de inovação, tanto na produção com novos equipamentos de trabalho, quanto à implantação de um novo sistema mais eficaz. No estoque e loja foi à aquisição do sistema de *chip* implantado em cada peça produzida. No setor estoque o chip contribuiu na agilidade, comodidade e redução de custos com mão-de-obra, não sendo necessário contar peça por peça ao final de cada temporada.

Considerando o controle de ponta, ou seja, a cada peça retirada do estoque sendo que o sistema conseqüentemente já entende como saída da mesma, diminuindo o risco de erros.

No setor da produção o chip implantado tem a função de controlar todo processo produtivo de cada peça, ou seja, identifica e monitora passo a passo do produto produzido. Mostra o tempo total de fabricação através de uma planilha chamada ordem de produção, identificando o nome de cada operador responsável pela fabricação do mesmo.

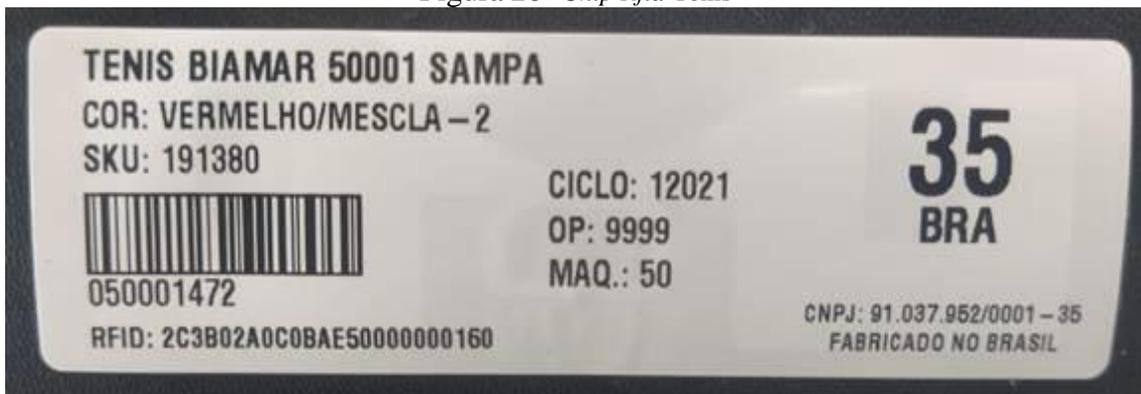
A Biamar Malhas foi a primeira empresa da América Latina a adquirir esse produto inovador. O *chip* é também uma forma de controle sobre o produto, funciona como um rastreador, pois identifica por quem foi comprado, o dia da compra e o número de vezes que o produto foi devolvido. Essa inovação está permitindo muitas mudanças satisfatórias dentro da organização.

Figura 19 - *Chip Rfid*
produtos



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 20- Chip Rfid Tênis



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Segundo Silva e Teixeira (2014), Tecnologia da Informação, tornou-se cada vez mais importante e parte integrante das ferramentas de gestão das organizações em razão a uma dependência maior de informação e conhecimento. As grandes empresas fazem o uso intensivo de TI visando a promoção de seus produtos ou serviços e essa tendência também tem sido incorporada pelas micro e pequenas empresas. “Tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar e ou processar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer seja aplicada no produto, quer seja aplicada no processo” (CRUZ, 2003, p. 26).

Para a empresa em análise, a Tecnologia da Informação tem se tornado de suma importância dentro da organização, tanto na organização dos processos internos da área produtiva, geração de relatórios financeiros e todas as informações necessária para melhorar a gestão da empresa como um todo.

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação.

Segundo O'brien, (2004) tecnologia da informação abrange uma série de recursos e ferramentas que são usadas de forma conjunta ou individual. Podem ser consideradas como ferramentas de Tecnologia da Informação: hardware, que são componentes físicos; *softwares* que são programas de computador, jogos, sistemas de automação comercial; e pessoas como integrantes de um processo, redes, dados e todo e qualquer processo estabelecido para o funcionamento de todas as ferramentas anteriores.

Complementando à definição do autor, estrutura física é composta por equipamentos que servem para todo o funcionamento dos sistemas da empresa, incluindo também a comunicação interna e externa, armazenamento, acessos e compartilhamento de informações. Para que tudo isso funcione perfeitamente, com confidencialidade, disponibilidade e integridade das informações, é imprescindível uma infraestrutura adequada e seguindo as melhores práticas de configurações e usabilidade.

A empresa em análise tem uma grande preocupação e necessidade de um sistema confiável, já que toda a empresa tem controle e trabalha em conjunto com o sistema alimentado diariamente com todas as informações da produção, componentes e toda sua estrutura de vendas e controle de estoque. Segue abaixo alguns equipamentos necessários e utilizados para esse funcionamento adequado.

- a) Servidores: utilizados para controle de usuários e grupos, acessos e compartilhamento das informações, gerenciamento de atualizações, hospedagens de aplicações, virtualização, etc.;
- b) Storages: é utilizado para armazenar e centralizar os dados;
- c) Switches: utilizados para estabelecer conexão entre os computadores, impressoras, servidores e demais equipamentos que utilizam comunicação via rede;
- d) Cabeamento estruturado: é o que conecta os equipamentos de rede. Exemplos utilizados: Cabos CAT 6 e Fibra Óptica.
- e) Computadores e *Tablets*: são utilizados para que os usuários consigam ter acessos aos sistemas, aplicativos, informações e naveguem pela *internet*.
- f) Telefonia VOIP: permite a transmissão de voz por IP, ou seja, as ligações efetuadas utilizam a *internet* como meio de transmissão. Para isso é utilizado aplicativos nos celulares e computadores.
- g) Modems, Roteadores e *Links* de *internet*: São utilizados para disponibilizar acessos as aplicações em nuvens e navegar na *internet*.

3.3.2 Sistemas utilizados

Para a empresa os sistemas de informação são utilizados para ajudar a organizar, padronizar e automatizar os processos. Armazenam e coletam informações, disponibilizam consultas e relatórios, controlam acessos e outras funcionalidades que ajudam nas tarefas, sendo os principais utilizados pela empresa.

- a) ERP TOTVS Moda: é o sistema de gestão da empresa. Utilizado para automatizar tarefas e tornar mais eficiente a gestão empresarial. Todos os setores utilizam.
- b) MES Akron: é um sistema *Manufacturing Execution Systems* (MES), utilizado para planejamento e controle da produção. Esse sistema é integrado com as máquinas e também com o ERP, disponibilizando informações de paradas, problemas, disponibilidade e eficiência das máquinas, juntamente com as informações de produção que estão no ERP.
- c) Metadados: utilizado pelo setor de RH para controle das marcações dos pontos dos funcionários, lançamento de faltas e atestados, importação da folha de pagamentos e demais processos deste setor.
- d) Arquivo: Controle e monitoramento das notas emitidas contra a empresa. Neste sistema é possível também fazer a impressão dessas notas e efetuar o desconhecimento delas quando necessário.
- e) *Power BI*: sistema utilizado para gerar gráficos, *dashboards* e consultas que ajudam na tomada de decisão, principalmente para alta gerência.

3.3.3 Segurança de dados e informação

Sêmola (2003) destaca segurança da informação sendo uma área do conhecimento dedicada à proteção de ativos da informação contra acessos não autorizados, alterações indevidas ou sua indisponibilidade. A proteção da informação, define se também tem como objetivo proteger as características e atributos de dados informativos de confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade preservando todas as fraquezas em relação a um indivíduo ou organização.

Para a Biamar segurança das informações envolve uma série de requisitos e melhores práticas, envolvendo equipamentos, softwares, controle de acessos e políticas de segurança. Para esse controle são utilizados os itens abaixo:

- a) *firewall*;
- b) antivírus;
- c) contingência/replicação;
- d) políticas/termos de segurança;
- e) controle de permissões de arquivos, diretórios e mídias de armazenamento;
- f) *backup*.

3.4 ORGANIZAÇÃO

As organizações têm sido estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos órgãos e do relacionamento hierárquico e funcional entre eles, e não de acordo com sua estratégia adotadas, o que seria mais correto. Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização. A organização mais recomendável para cada organização vai depender de sua realidade, uma organização é composta de estruturas, processos e resultados. De acordo com Chiavenato (2000, p.201) “organização denota todo o empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”.

A empresa Biamar está organizada com modelo estrutural funcional, onde é dividido segundo diferentes funções, como: produção, finanças, recursos humanos, *marketing* etc. Todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional, encontra uma chefia para cada função, de modo que os subalternos exerçam mais de uma função, ficando sob o mando de mais de um chefe, organiza-se segundo os tipos de recursos técnicos utilizados. os objetivos atingidos são a longo prazo.

Suas vantagens maiores flexibilidade para adaptação, facilita o trabalho em equipe, o especialista sente-se mais valorizado, promove o aperfeiçoamento e facilita a especialização, nos escalões hierárquicos superiores.

Alguma desvantagem mais significativa, muitas chefias causando confusão, aumenta de conflitos interfuncional e confusão quando aos objetivos.

3.4.1 Organograma

O organograma tem por finalidade representar graficamente a estrutura organizacional das empresas, demonstrando os seus níveis hierárquicos. Através desta relação são demonstradas as relações de poder e autoridades entre líderes e liderados através de ângulos: verticais e horizontais. Os ângulos verticais estão associados aos níveis hierárquicos, ou seja, corresponde a uma cadeia escalar de autoridade. Os ângulos horizontais estão associados as diferentes áreas e atividades da empresa.

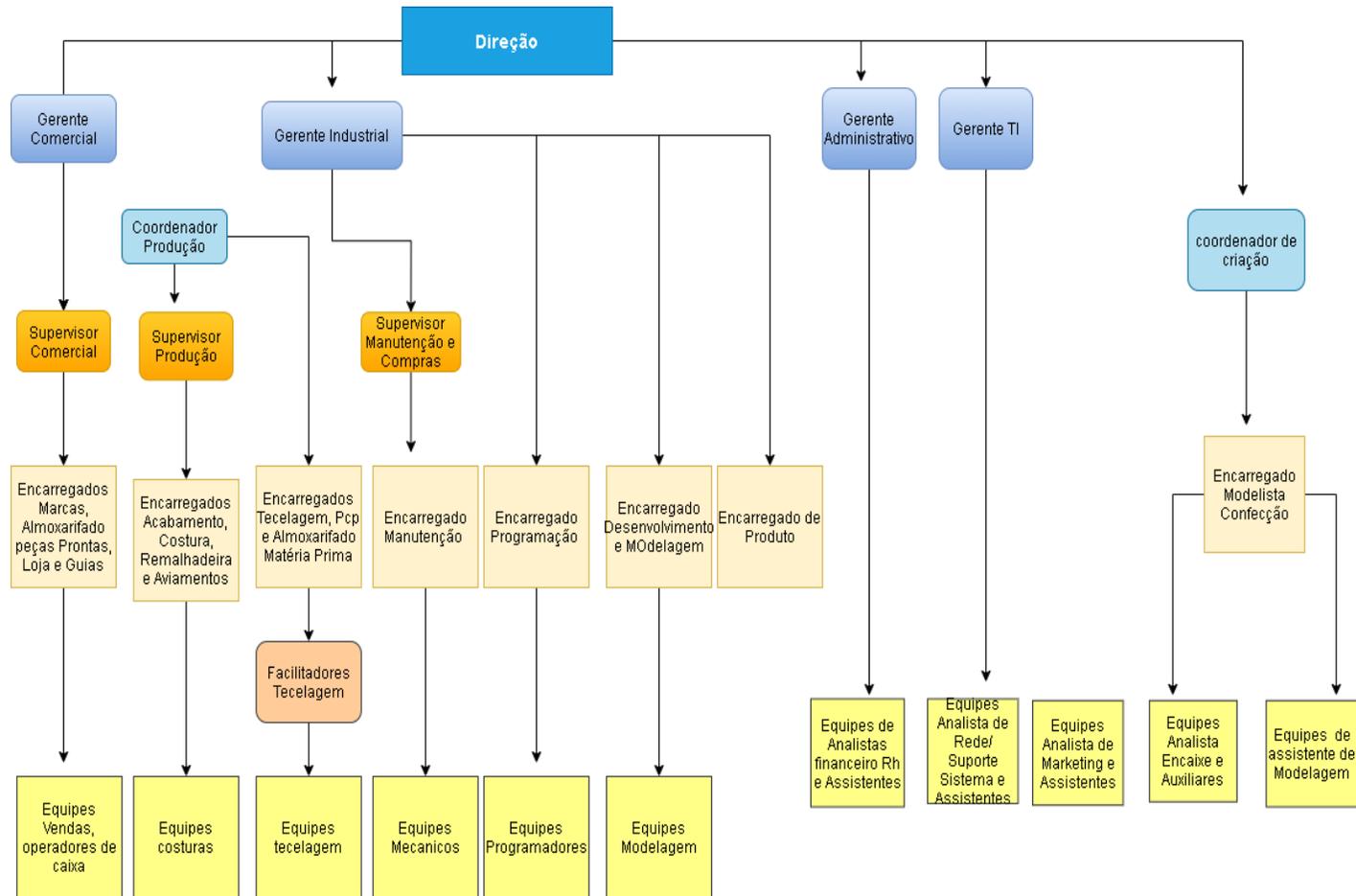
O organograma empresarial representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010). Quando a empresa está direcionada em uma estrutura organizacional hierarquizada suas características operacionais estão voltadas para centralização, ou seja, as decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais altos.

Chiavenato conceitua organograma da seguinte forma:

É o gráfico que representa a organização de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional. É um gráfico estático, isto é, corresponde a uma radiografia da empresa e mostra o seu esqueleto e sua constituição interna, mas não mostra o seu funcionamento e a sua dinâmica (2010, p. 110).

O tipo de organograma mais utilizado ainda é o modelo clássico ou também conhecido como tradicional (CHIAVENATO, 2010). Este tipo de organograma é bastante utilizado pelas organizações por ter uma característica simples e de fácil entendimento para as pessoas que fazem parte de uma empresa. Neste contexto, é oportuno citar que há uma relação de bastante proximidade entre estratégia e estrutura organizacional (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

Figura 21 - Organograma Biamar Malhas



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

3.4.2 Liderança

Para Blanchard 2007 et al., liderança é a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”.

Essa definição está relacionada à observação de que a liderança não está atrelada somente a resultados, pois não deve ser exercida apenas por um ganho pessoal ou para atingir objetivos, deve ser um propósito muito maior (2007, p. 15).

Considerando alguns estilos de liderança os mais significativos são liderança democráticos mais participativa e consultiva colocando ênfase tanto no líder como nos subordinados, liderança autocrática mais diretiva e autoritária colocando forte ênfase no líder, e liderança liberal, neste estilo de liderança, as decisões, divisão de tarefas e planejamento são feitos pelos liderados, colocando forte ênfase nos subordinados.

Na empresa Biamar identificamos o estilo de liderança democrático onde o líder tem a responsabilidade pela decisão, porém esta decisão é tomada em conjunto de toda sua equipe, ouvindo e incluindo sugestões de cada colaborador.

3.4.3 Relacionamento

Ao discorrer acerca da humanização no ambiente de trabalho, Costa (2002, p. 21) aponta as relações interpessoais como um dos elementos que contribuem para a formação do relacionamento real na organização: “A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

A importância dada aos relacionamentos parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam na pessoa complexo que somos e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas.

A empresa utiliza como ponto principal que sejam toda uma equipe de trabalho, buscando o bom relacionamento entre ambos. A companhia age de modo que as pessoas se relacionem de maneira aberta e limpa, para que possam criar um elo de confiança com seus dirigentes. A Biamar Malhas está à disposição para possíveis críticas ou sugestões, sendo de fato, uma forma de contribuir para o bom funcionamento da organização.

3.4.4 Nível de especialização do trabalho

A organização busca sua especialização através de viagens ao exterior, pelo modo de as estações do ano ser inversas, propiciando a antecipação da coleção com tendências e cores atualizadas de moda. Contudo, focando em estilos e formas diferentes de se vestir.

Na parte de equipamentos, matéria-prima e sofisticação na programação e montagem dos modelos, a organização oferece cursos em outros países, proporcionando um bom entendimento e funcionamento dos componentes exportados. Participando seguidamente de eventos, desfiles de moda, feiras e convenções.

Acima de tudo, sendo um diferencial de seus concorrentes. Da mesma forma que poucas organizações disponibilizam de orçamentos necessários para investir em especialização vinda de fora do país, buscando maneiras diferentes de manusear o processo de desenvolvimento do produto.

3.4.5 Pontos fortes e pontos fracos

Oliveira (2002) caracteriza os pontos fortes e fracos de uma organização como sendo variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente e pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Os pontos fortes:

- a) Sistema atualizado, moderno e sofisticado;
- b) tecnologia de ponta;
- c) equipamentos de informática de última geração; e
- d) alta qualidade em seus produtos.

Pontos fracos:

- a) Muitas atribuições delegadas aos administradores da empresa;
- b) ausência de indicadores de desempenho do colaborador; e
- c) a realização constate de atividades de integração e treinamento.

4 AREA COMERCIAL

Las Casas (2005) defende a relação entre o departamento de vendas e o de *marketing*, o departamento de vendas ocupa uma posição de destaque dentro das empresas, é um instrumento de comunicação com o mercado para qual a empresa conta para a geração de novos recursos.

Sua estrutura é composta pelos diretores e sócios, com os cargos assim distribuídos: Itacir Ari Marmentini fica com a parte administrativa da empresa (Diretor Geral), Segundo (Diretor), Devilda Marmentini Biazoli (Diretora Industrial). O setor de montagem e criação de modelos, Suelen Biazoli é estilista e acompanha no desenvolvimento das peças, Silvia Biazoli é responsável pelo setor de Financeiro, Luciano Biazoli (Gerente Industrial) compõe o nível tático, Sônia Marmentini responsável pelo Comercial da empresa. Conta também com cargos de confiança uma pessoa fica responsável pelo sistema (TOTVS), consta um Gerente de Produção, Coordenador no setor de Programação e uma pessoa como Gerente da loja. Na produção fica uma pessoa encarregada no primeiro turno da tecelagem, e outra no segundo turno, uma auxiliar no setor de costura, outra na parte onde a peça é finalizada com o acabamento e qualidade da mesma.

4.1 PESQUISAS DE MERCADO

A pesquisa de mercado é fundamental para uma organização, principalmente no segmento de vestuário. Exige muita pesquisa de tendências, onde mostra qual é a real necessidade do cliente, e especial informação sobre os concorrentes. A maior concentração de mercado dos produtos da Biamar Malhas encontra-se na Região Sul do país, ou seja, são os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

As pessoas estão cada vez mais conectadas e expressivas nos seus próprios canais de comunicação, sendo assim, as empresas têm cada vez mais, um campo fértil de pesquisa com dados gerados de forma espontânea e com veracidade. Hoje, as pesquisas são feitas presenciais e virtuais, trazendo ainda mais para perto os clientes, de forma interativa e bem mais interessante. Uma boa conversa, seja ela real ou virtual, compensa mais do que apenas um pedaço de papel com perguntas objetivas sobre pesquisa de satisfação.

A força da marca é essencial para construir a interação com os clientes. Como muito se fala, o valor da marca está no reconhecimento da mesma, na qualidade percebida, esta força gera clientes engajados, parceiros e interessados, traz envolvimento emocional dos

clientes. A co-criação abrange o atual momento empresa cliente, afinal hoje, o consumidor não é mais passivo, não é somente a empresa que define o caminho, suas estratégias de atuação, hoje o cliente deseja participar, interagir, compartilhar definições.

4.1.1 Finalidade da Pesquisa de *Marketing* na Empresa

Para Pride (2001) define pesquisa de *marketing*, pelo modo de trazer mudanças positivas, modificando o comportamento e atitude dos compradores favorecendo a empresa pelo fato de a mesma ficar atenta as mudanças que estão a acontecendo no mercado.

Em relação à pesquisa de *Marketing* a Biamar Malhas faz diariamente o uso de pesquisa com seus clientes, pois são eles que disponibilizam das melhores informações perante o mercado e seus concorrentes, sendo que estes apresentam as seguintes sugestões:

- a) Contínua diversificação de produtos;
- b) prazos para pagamento;
- c) satisfação do cliente, e
- d) atendimento personalizado.

4.1.2 Tipos de Pesquisa e Levantamentos efetuados pela Organização

Levando em consideração as afirmações de Moreira (2007), que faz um levantamento de pesquisa de *marketing* e de como utilizá-la. Dependendo do objetivo comum que a empresa deseja concluir, depois do objetivo traçado, é definido o tipo de análise que se pretende realizar.

A empresa em análise, não adota como uma diretriz a pesquisa de mercado, são feitas algumas perguntas por um colaborador da empresa para os clientes de uma forma formal, somente divulga sua marca através da mídia, e entre os próprios clientes. A não realização da pesquisa formal implica na medição da satisfação do cliente influenciando de maneira o controle dos preços em relação a seus concorrentes diretos, embora sendo feita com alguns dele, não é suficiente para medir o grau de concordância.

Frente a isso, a companhia percebe a necessidade de fazer presente nos meios de comunicação, para assim agregar um maior número de clientes, sendo destacada sua marca entre as pessoas.

4.2 PRODUTO

As novidades e inovações na cadeia produtiva de produtos em malharia juntamente com o incentivo em *design* e criatividade, estão fazendo com que o setor conquiste um espaço cada vez maior no mercado mundial de moda. Nas últimas coleções nacionais e internacionais, observa-se a contínua presença de peças em malharia retilínea, porém cada vez mais com um perceptível investimento em criação. No Brasil, o mercado apresenta lacunas que podem ser preenchidas por produtos com qualidade assegurada desde a matéria prima até a confecção, com *design* inovador e ainda com uma forte estratégia de *marketing*.

A linha de produtos da Biamar Malhas está direcionada para o público masculino e feminino. A principal matéria-prima utilizada para a fabricação dos produtos é o fio, que são de fiações nacionais e internacionais. Fabricação de confecções e malhas de todas as galgas (finuras) desde tricôs grossos até malhas finíssimas, utilizando uma grande variedade de fios e composições diferentes como viscoses, sedas, algodões misturados com fibras, como acrílico, poliamida, poliéster. As fibras sintéticas são usadas misturadas com as fibras naturais para dar mais estabilidade aos fios.

4.2.1 Classificação dos Produtos

A linha de produtos da Biamar Malhas está direcionada para o público masculino e feminino. A principal matéria-prima utilizada para a fabricação dos produtos é o fio, que são de fiações nacionais e internacionais. Fabricação de confecções e malhas de todas as galgas (finuras) desde tricôs grossos até malhas finíssimas, utilizando uma grande variedade de fios e composições diferentes como viscoses, sedas, algodões misturados com fibras, como acrílico, poliamida, poliéster. As fibras sintéticas são usadas misturadas com as fibras naturais para dar mais estabilidade aos fios. Os produtos oferecidos pela empresa atenderam necessidades do cliente, de modo a satisfazer a todos os estilos. Por esse motivo são produzidos conforme a aceitação do mercado, e exigência de seus clientes. Os itens da linha feminina são tecidos em tamanho único, já o masculino é produzido com tamanhos pequenos, médio, grandes e extras grandes para facilitar a venda ao consumidor final, dentro da linha masculina a empresa fabrica modelos de jaquetas e blusões com cores e modelos modernos e atualizados.

Figura 22 - Fios Importados



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

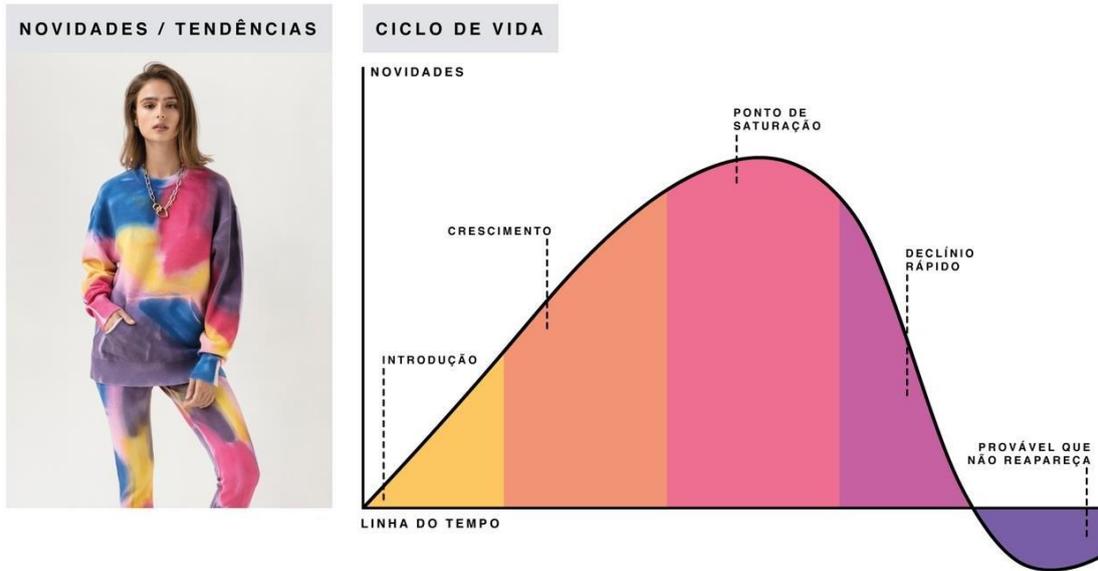
4.2.2 Estagio no ciclo de vida dos produtos (CVP)

Podem-se classificar os produtos da Biamar Malhas em três categorias: novidades, clássicos e destaques de moda e estilo.

As novidades são aqueles produtos que possuem ciclo de vida rápido, ou seja, são introduzidos nos mercados e se tornam *hype* em um período curto de tempo e declinam tão rápido quanto se popularizam.

Conforme ilustrado no gráfico abaixo, a probabilidade é que estes produtos não reapareçam. Exemplos disso são as peças com letras grandes, o uso de *lurex*, estampas centralizadas e determinadas cores, como por exemplo, o *neon*.

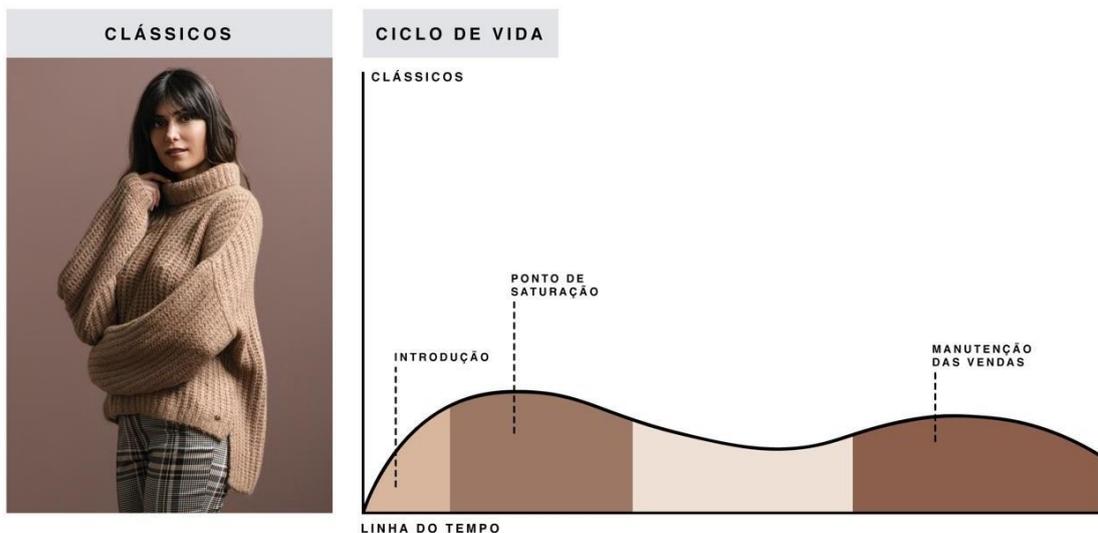
Figura 23 - Novidades



Fonte: Disponibilizados pela empresa (2021).

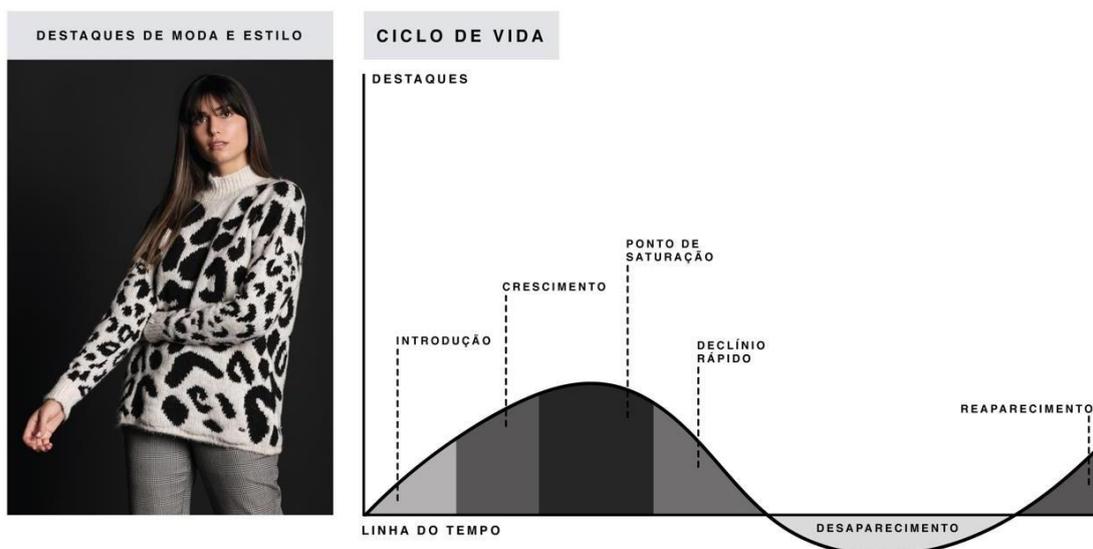
Os clássicos, como o nome já diz, são compostos por produtos que são introduzidos no mercado e suas vendas são mantidas em toda a temporada, sofrendo ou não oscilações, podendo ser repetidas em outras coleções. Fazem parte desta categoria os modelos atemporais como casaquinhos de modal ajustado, básicas e calças de lã, geralmente confeccionados em cores neutras, com poucas apostas nesta modalidade. Ainda podem-se citar peças de galgas mais finas e quadradas, nas cores pretas ou brancas ou em fios mesclados.

Figura 24 - Clássicos



Fonte: Disponibilizados pela empresa (2021).

Figura - 25 moda e estilo



Fonte: Disponibilizados pela empresa (2021).

A terceira e última categoria são os destaques de moda e estilo, que consiste em produtos que são tendências que somem e retornam tempo depois, formando um ciclo de vida de crescimento e declínio mais gradual e repetido. Os produtos que se encaixam nessa categoria, são as peças mais amplas de ombro caído, peças com pontos abertos, animal *print* e militar, uso de peles.

4.2.3 Decisão *Mix* de Produtos

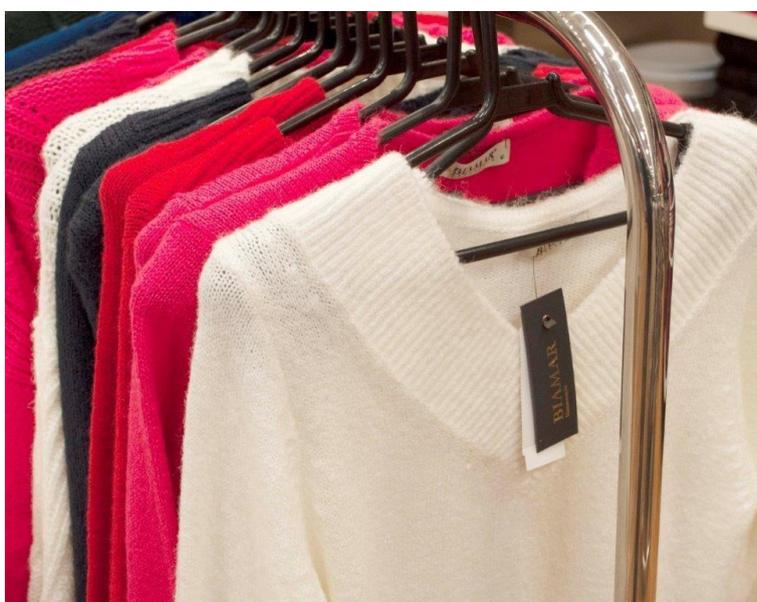
Os produtos oferecidos pela empresa atenderam necessidades do cliente, de modo a satisfazer a todos os estilos. Por esse motivo são produzidos conforme a aceitação do mercado, e exigência de seus clientes. Os itens da linha feminina são tecidos em tamanho único, já o masculino é produzido com tamanhos pequenos, médio, grandes e extras grandes para facilitar a venda ao consumidor final, dentro da linha masculina a empresa fabrica modelos de jaquetas e blusões com cores e modelos modernos e atualizados.

A organização também trabalha com modelos da linha moda jovem, como casaquinhos e blusas que são produtos mais modelados pensando nas meninas, sendo classificados como tamanhos únicos, mas em modelagens ajustadas. Também se preocupa com o cliente maior que como o lojista costuma citar é muito difícil encontrar modelos que vistam tamanhos grandes. A companhia produz peças mais compridas como maxi blusas, que são produtos mais amplos, modernos para clientes que procuram um diferencial com

qualidade. Há também aquele produto clássico, sempre com grande procura. São produzidos casacos de lã em menor quantidade não tendo muita demanda no mercado, a procura é maior por casacos mais finos.

Os tipos de fios nacionais utilizados são os seguintes: Modal, Boucle, Crepe, Flame e outros. Os fios procedentes do mercado externo são: Fios fantasias, compostos de lã, Cachimir, Viscose, Seda, Algodão, acrílico, metalizados entre outros. Os principais fornecedores do mercado internacional são provenientes da Itália, México, Chile e Peru.

Figura 26 - *Mix* de Produtos e Cores



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

4.2.4 Decisão sobre a Marca

“Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida, ou seja, uma imagem de marca forte e favorável.” (KOTLER, 2000, p.33).

Complementando o pensamento de o autor para estabelecer a marca é necessário de um investimento em longo prazo. Pelo simples fato de tornar a marca conhecida, o *marketing* é citado como ferramenta de estratégia fundamental, desenvolvendo um programa de propaganda, promoção e embalagem.

A marca da empresa Biamar Malhas é a junção dos sobrenomes dos sócios, Bia, vinda do sobrenome Biazoli, e Mar vinda do outro sobrenome Marmentini deu-se o nome Biamar Malhas. A empresa opta em usar sua própria marca. A sua marca já é muito forte no segmento de malharia e muito conhecida no mercado, conta ainda com mais 4 marcas, Abenção peças

exclusivas somente por pedidos, *Black Pool* Masculino, *Urbanit outlet*. Com investimento em criação de duas novas linhas, Biamar *shoes* calçados e Biamar mais conforto.

Figura 27 - logo marca Biamar

BIAMAR

Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 28 - logo marca Abenço


ABENÇÃO

Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 29 - logo marca Black Pool


Black Pool

Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 30 - logo marca outlet Urbanity

URBANITY

Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

4.2.5 Lançamentos de novos Produtos

O lançamento de novos produtos é constante, pois a política de vendas que a organização emprega exige o desenvolvimento permanente de novos produtos.

A criação parte dos dirigentes, sócios da empresa, de fato são pesquisas tendências de moda no mercado internacional e nacional, consulta a catálogos atendendo as informações vindas do cliente. Decorrente disso, a empresa é conhecida em todo país, como uma companhia que tem âmbito em desenvolver produtos atualizados e modernos.

A Biamar Malhas optou em lançar também produtos que vestem as pernas. Começaram a desenvolver calças de lã, como no Sul os frios são rigorosos, a ideia foi muito aceita pelos clientes. São produzidas em média mais de 15.000 calças, sendo todas vendidas.

Com a abertura da coleção de outono-inverno, lançados ao final do mês de janeiro, a empresa projeta a coleção com mais de 500 modelos para atender todo perfil de cliente, buscando a satisfação dos mesmos.

A empresa irá lançar a nova linha de calçados, que esta programada para maio de 2021 é uma linha de tênis no primeiro momento serão somente femininos da numeração 34 a 39, com modelos para inverno e modelos para primavera verão, uma criação que passou por uma longa pesquisa e, muitos testes até chegar a um produto com a qualidade que já é diferencial da empresa. Também mais dois produtos novos, mascaras e conjuntos mais conforto.

Figura 31 - novos Produtos mascara



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 32 - linha Mais Conforto



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 33 - Linha Shoes Tennis



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

4.2.6 Pós Vendas (ações oferecidas)

De acordo com Moreira (2007) o serviço de pós-venda tem a função de garantir a satisfação e fidelização com seu cliente. Para a empresa o vendedor deve proporcionar a seu cliente, mais que um simples atendimento, um elo de confiança da maneira que demonstre que o produto oferecido irá garantir giro de mercadoria e rentabilidade para o cliente e para a empresa que está alojado.

Há uma atenção toda especial com os itens fabricados e, principalmente, com os clientes que adquirem os produtos, por se tratar de artigos de malhas retilíneas, a garantia é ponto primordial na venda do mesmo. Caso a qualidade do produto não esteja conforme o desejado, é feita a sua substituição. O importante para a empresa não é apenas vender seu produto, mas também dar continuidade após sua venda, tendo um contato direto com o cliente o ano inteiro.

O vendedor também deve proporcionar a seu cliente, mais que um simples atendimento, um elo de confiança da maneira que demonstre que o produto oferecido irá garantir giro de mercadoria e rentabilidade para o cliente e para a empresa que está alojado.

A empresa possui um sistema de troca, em toda coleção durante seis meses sem mínimo de peças, com isso o cliente fica mais seguro e confiante na hora da compra. O item só pode ser trocado se o cliente estiver presente, desde que pertença a mesma coleção. Isso se deve por que a empresa trabalha com duas coleções e, sempre que se inicia nova temporada, novos produtos são criados.

Figura 34 - Loja



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

4.3 PREÇO

Como observa Leão (2008), o preço de um produto ou serviço ofertado deve ser justo para o comprador e adequado para a sobrevivência da organização. Não se deve vender um produto ou serviço se o preço não cobrir os custos.

A formação do preço de venda dos produtos e serviços nas empresas constitui-se numa estratégia competitiva de grande relevância para as organizações. A importância é ressaltada à medida que estas convivem com as imposições do mercado dos custos, do governo, da concorrência, e da disponibilidade financeira do consumidor. Saliendo-se o fato de o atual ambiente situacional estão caracterizadas pela alta competitividade e em constante mudança tecnológica, as interações das empresas com o meio-ambiente devem ser coordenadas e integradas visando atingir sua missão, e conseqüentemente, a continuidade em longo prazo, a qual por sua vez, depende de seus resultados econômicos.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos

Conforme Leite (2002), os métodos de precificação devem ser analisados e utilizados a fim de otimizar o preço e as características do produto com o intuito de torná-lo mais

competitivo e lucrativo no mercado. Segundo o autor, os fatores determinantes para a formação de preço são os concorrentes, os clientes e os custos, sendo que cada um pode ter a sua relevância no mercado.

A empresa em análise avalia o primeiro plano para formar um preço, busca-se o menor custo na matéria-prima de melhor qualidade, através do tempo de produção das máquinas, conciliando o estilo de modelagem do produto. As peças pilotos ou amostras, já são pesadas em uma balança, a fim de calcular o custo do produto. Após a aprovação da amostra, confecciona-se a peça final, tecida com o fio e as cores que atendem ao mercado.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

O preço baseado na concorrência geralmente engloba os produtos similares de um determinado segmento cujo valores são similares. Sendo assim, este método para formação de preço é assertivo apenas para mercadorias semelhantes, com pouca ou nenhuma diferenciação, visto que a vantagem diante de um concorrente em vendas de grandes quantidades pode apresentar a lucratividade em um curto período (MORAIS & VIEIRA, 2013).

A empresa Biamar Malhas, quando forma o preço de vendas, faz comparação com os preços da concorrência, não deixando de avaliar sua qualidade e seus diferenciais. Sua estratégia é determinada pelo mercado-alvo e pelos objetivos de posicionamento, a companhia busca critérios de formação de preço embasados em mantê-los uns próximos dos outros, respeitando a linha do item e a diversidade de produtos.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

A empresa em análise, é uma empresa que já conquistou sua marca no mercado, não apresenta grandes problemas quanto ao preço. Seus clientes na sua maioria já estão acostumados a não olharem o valor do produto, e sim o que mais observam acaba sendo a qualidade do produto. O único fator que diferencia no crescimento das vendas é em relação ao clima ser favorável ou não favorável.

4.3.4 Critérios e políticas para provação de credito

Os clientes novos da empresa, antes de realizarem a primeira compra, são submetidos a um critério de seleção de cliente por cidade, após é feita uma análise de crédito por CPF do proprietário e CNPJ da pessoa jurídica. Para os clientes já cadastrados, é realizada uma consulta atual da situação do cliente, com o intuito de verificar se não há nenhum tipo de inadimplência.

A organização possui no seu sistema um cadastro completo para verificar todas as informações necessárias sobre a identidade do cliente, como a última compra realizada, se pagou nos vencimentos certos, etc. A organização utiliza como critérios de normas para efetuar a primeira compra o pagamento só pode ser realizado à vista ou no cartão de crédito, se aberto cadastros particulares. Os clientes que estão com excursões e acompanhado pelo guia (pessoa que traz o cliente para comprar), não necessariamente terá que pagar à vista. Devendo assim, seguir as normas da empresa e de seu guia, pois ele ficara responsável pelo não pagamento dos títulos.

4.4 COMUNICAÇÃO

Comunicação é o processo pelo qual um indivíduo transmite estímulos para modificar o comportamento de outros indivíduos (ANDRADE, 2001),

Segundo Margarida Kunsch (2002), a comunicação estuda como funciona fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Além disso, ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos; configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, formando o composto da Comunicação Integrada, que se compartimenta em Comunicação institucional, Comunicação mercadológica, Comunicação interna e Comunicação administrativa.

A empresa busca sempre estar presente em feiras e convenções para assim fazer uso de novas técnicas de trabalho, agregando amplo conhecimento e aperfeiçoamento. Utiliza como critério o varejo fazendo uso de prateleiras para maior disposição de seu produto, exposição de araras em toda loja é uma forma do cliente ir se servindo até que o vendedor esteja disponível para atendê-los.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

As principais formas utilizadas de comunicação dentro do composto de marketing abrangem a propaganda, vendedores, placas de lojas, pacotes de produtos, malas-diretas, displays em pontos de venda, amostras grátis, cupons, informes publicitários e vários outros instrumentos. Juntas, estas atividades constituem o componente do *mix* de *marketing* chamado de promoção, uma forma especial de comunicação com estratégias abrangendo a promoção de vendas, a publicidade, relações públicas, mala-direta, *telemarketing* e *Internet* (KOTLER; ARMSTRONG, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Para fazer o uso da otimização de vendas do seu produto, na abertura da coleção que acontece na primeira quinzena de janeiro de cada ano, a organização entra com uma promoção de 5% de desconto em todo e qualquer produto adquirido na loja. Venda pessoal: para a empresa Biamar Malhas a venda pessoal ganha destaque, pois é através dessa comunicação que o vendedor se diferencia mostra seu 61 papel. Possibilitando a troca de informações face a face com o cliente, com isso cria um nível de fidelidade e comprometimento.

Marketing direto: a Biamar Malhas faz o uso de revistas, ao começo de todo o lançamento da coleção outono/inverno. São enviados convites juntamente a revista de lançamento da coleção com o aviso do desconto, para todos os clientes ativos e cadastrados. As vendas eletrônicas também são maiores com o funcionamento da revista, depois de entregue aos clientes começam a solicitar pedidos via telefone, e-mail e *WhatsApp*, conseqüentemente os mesmos continuam sendo feitos até o termino da coleção, que vai até o final do mês de agosto.

Figura 35 - Revistas



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

4.4.2 Meios de comunicação utilizados

Na visão de Stammerjohan (2005), o uso de múltiplas ferramentas de comunicação pode acarretar em mútuas forças e sinergias e a expectativa que haja eficiência, verdade nas ferramentas promocionais (quando há a combinação entre propaganda e publicidade) e nas ferramentas de mídias (combinação entre rádio e mídia impressa).

Atualmente a empresa faz o uso dos meios eletrônicos, postando imagens do produto no *site* de relacionamento para a visualização e comentários de seus clientes e consumidores, em seu *site* oficial, sendo utilizado como meio de comunicação as revistas, tendo como seu principal objetivo atingir as pessoas interessadas em tendências de moda. Na empresa em análise, a venda pessoal é o ponto primordial, conforme a mesma possui ampla diversificação de produtos, sem a presença do vendedor os mesmos passam despercebidos pelos olhos dos clientes.

A empresa analisada procura sempre oferecer produtos 100% comercial, sendo que muitas vezes presencia a compra por impulso exercida pelos clientes, por exemplo, às vezes acaba comprando várias peças do mesmo modelo, pelo fato do produto estar bem exposto e ser um produto vendável, seguindo o impulso de outros clientes com maior potencial de compra e venda. Abaixo principais mídias sociais disponibilizadas pela empresa:

Instagram – @biamarmalhas

Facebook – Biamar

Pinterest – Biamar Malhas

Site institucional – www.biamar.com.br

Loja atacado – www.pedidos.biamar.com.br

Loja varejo – www.loja.biamar.com.br

4.5 VENDAS

Para cobra (2001, p.76) todo vendedor “Deve agir sempre como um consultor bem orientado e informado, para prestar esclarecimentos e ajudar as pessoas na organização”. O setor de vendas depende muito da postura do vendedor e da qualidade oferecida pelo produto vendido, sendo que o comércio quando o país entra em crises financeiras é um dos mais afetados, por esse motivo a empresa Biamar Malhas está sempre aperfeiçoando e diversificando para não perder os clientes conquistados.

A empresa não faz uso formal da análise de vendas diariamente, sendo verificadas semanalmente comparando as vendas realizadas em períodos anteriores, com o objetivo de aumentá-la a cada ano que segue. A organização avalia a forma de atendimento levando em consideração os requisitos estabelecidos pela empresa.

A equipe de vendas de uma organização é fundamental para o sucesso e sobrevivência da mesma, é no setor de vendas de cada organização que transmite todos os resultados obtidos. A Biamar Malhas classifica seu vendedor de modo que goste de trabalhar com pessoas em primeiro lugar. O mesmo deve receber o cliente com muito entusiasmo a fim de mostrar toda coleção sendo acompanhado do começo ao final da venda.

A empresa em destaque conta com vendedores mais experientes, ou seja, fazem parte da empresa há muito tempo, garantindo assim um atendimento personalizado. A mesma utiliza o método com tomadora de pedidos internos aguardando a entrada do cliente. Sendo formada por uma média de vinte e cinco atendentes, e composta por três representantes que passam de porta em porta dos clientes suprindo a falta do produto em seu comércio.

A organização disponibiliza a seus vendedores na abertura da coleção com um desfile dos modelos que serão vendidos, com a complementação de uma palestra sobre cores, tendências de moda para assim depositar toda confiança ao cliente na hora de adquirir o produto Biamar. Sendo de grande importância que os vendedores tenham o treinamento adequado para representar de forma autêntica a empresa.

A maneira de avaliação das vendas realizadas na organização analisada funciona de forma a avaliar como um coletivo, pelo motivo do movimento ser intenso de clientes, a venda individual nem sempre pode ser monitorada corretamente. Então a organização usa um termo de gratificação por função.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento de vendas

O planejamento de vendas trata-se de uma ferramenta de gerenciamento do planejamento que segundo Corrêa e Corrêa (2012) o objetivo principal é de elaborar planos em conjunto com vendas, produção, financeiro e desenvolvimento de novos produtos que estejam alinhados com a estratégia da empresa sob a ótica de mercado. Estes planos são revisados no mínimo uma vez ao mês e ajustado se necessário.

Para a empresa planejar as vendas significa estabelecer metas de vendas e decidir a estratégia mais correta para alcançá-las, a partir dos objetivos traçados, é importante analisar o mercado, fazer previsões e preparar-se para atender e executá-los, controlando o trabalho, a fim de fazer com que as metas e os objetivos sejam alcançados. A empresa planeja suas vendas baseadas no total vendido no ano anterior, sempre optou em trabalhar com suas máquinas em uma produção máxima nos meses de maior demanda para poder atender todas as vendas.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

Na opinião de Cobra (1994, p.421) “As quotas são frequentemente, fundamentais a muitos planos, envolvendo pagamentos à base de comissão ou prêmios por desempenho”. A empresa Biamar Malhas trabalha da seguinte maneira em relação às metas de vendas. São estabelecidas metas mensais, sendo que para a meta estipulada seja atendida, outras diárias devem ser alcançadas. As metas de venda mensal são indicadas conforme vendas realizadas no mesmo período do ano anterior, com o acréscimo da produção.

A empresa tem como alvo principal, vender tudo o que é produzido diariamente, mas sempre observando que existem meses de muito movimento, que diariamente vende-se muito mais do que é produzido, enquanto há outros meses que as vendas são reduzidas. A maneira de avaliação das vendas realizadas na organização analisada funciona de forma a avaliar como um coletivo, pelo motivo do movimento ser intenso de clientes, a venda individual nem

sempre pode ser monitorada corretamente. Então a organização usa um termo de gratificação por função.

4.5.3 Analise de vendas

Segundo Castro e Neves (2008) para realizar um trabalho adequado de análise e controle de vendas há necessidade de obter muita informação das atividades de vendas. Daí a importância das informações contidas nos relatórios dos vendedores, bem como nos dados extraídos dos pedidos de vendas, faturamento, relatórios de visitas, fichas de clientes, cartões de garantias, quando for o caso, e assim por diante. O trabalho de vendas deve ser devidamente documentado para que possibilite a função de controle por parte dos administradores.

A empresa não faz o uso formal da análise de vendas diariamente, sendo verificadas semanalmente comparando as vendas realizadas em períodos anteriores, com o intuito de aumentá-la ano após ano. A empresa avalia a forma de atendimento, levando em consideração os requisitos por ela estabelecidos.

4.5.4 Equipes de vendas

Conforme Las Casas (2010) o primeiro passo para a montagem da equipe de vendas é considerar o tipo de cliente a quem os produtos ou serviços da organização serão dirigidos. Salienta que a equipe deve ser determinada inicialmente pelos clientes, daí a importância da segmentação, a qual consiste em separar os mercados com características semelhantes entre si, como forma de compreender melhor os desejos e as necessidades dos consumidores.

A empresa Biamar Malhas classifica seu vendedor de modo que goste de trabalhar com pessoas em primeiro lugar, para ter um bom relacionamento com seus colegas e clientes. A empresa presa muito sua equipe de vendas, pois ela é fundamental para a sobrevivência da mesma, é no setor das vendas que transmite todos os resultados obtidos.

Conta com uma equipe de vendedores (as) experientes, que fazem parte da empresa a muitos anos, garantindo assim um atendimento personalizado.

4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor

Para Carnegie (2020), a atividade de vendas é uma profissão que exige das profissionais ações ágeis e que possuir habilidades de vendas eficazes não é suficiente. Os profissionais de vendas precisam ter a capacidade de ler o cenário de vendas e entender qual habilidade é necessária naquele momento. Além disso, eles precisam da capacidade de fazer a transição de uma habilidade para outra de forma transparente, à medida que se envolvem com uma variedade de partes interessadas, todas com inclinações diferentes.

A empresa disponibiliza a seus vendedores no lançamento da coleção um desfile dos modelos que serão vendidos, com a complementação de palestras sobre tendências de moda, para assim depositar toda confiança ao cliente na hora da venda. Para a mesma é de suma importância que os vendedores tenham um treinamento adequado para representar de forma autêntica a empresa.

Contudo, o vendedor tem a função de buscar todas as informações sobre o produto que irá vender, dedicando atenção especial na hora do atendimento. Um dos fatores importantes também é conhecer onde os produtos ficam armazenados nos estoques, para agilizar a venda, e com isso não perder o foco no cliente.

4.5.6 Motivação

Os estudos de Bergamini (2006) apontam que estar ou não motivado é uma decisão do colaborador, cabendo às lideranças, propiciar um ambiente agradável, não coercitivo, que potencialize a escuta do colaborador e o esclarecimento das tarefas a serem realizadas. Dessa forma a empresa demonstrará que se preocupa e acredita nele. Já Bezerra apud Casartelli (2010) salienta que os fatores motivacionais que levam alguém a batalhar pelo seu objetivo, são o reconhecimento e a recompensa.

A empresa em análise beneficia o sistema de gratificações de funções (em forma de comissões em conjunto), pois é a melhor forma de incentivar seus vendedores (as) e recompensá-los (as) por suas vendas, também conta com um salário fixo por mês. Na baixa temporada nos meses de agosto à dezembro, além do salário, disponibiliza uma gratificação para não decair muito os salários em relação aos meses anteriores. Também possui o programa de horas extras, ou seja, a cada hora que o vendedor fica a mais do seu horário é recebido 100% ou 50% de horas adicionais, a mais nas horas realizadas no mês. A empresa

ressalta que a maior motivação do trabalho é o respeito e o valor que é transmitido a cada vendedor, agradecendo seu esforço e sua colaboração.

4.5.7 Treinamento

Conforme salienta Las Casas (2010), o treinamento da equipe de vendas e dos vendedores pode ser vista como um meio de otimização dos investimentos na área, além de servir para formar uma equipe mais coesa, que atua de acordo com as orientações recebidas pelo gestor. Para os vendedores, acrescenta esse autor, o treinamento pode ser um importante fator motivacional, pois recebendo a orientação adequada, eles poderão alcançar resultados satisfatórios no desempenho do trabalho.

A empresa em questão não faz grande uso de treinamentos, o modo de conhecimento é feito na hora da entrevista, respeitando as características de cada entrevistado. Se forem contratados, disponibiliza-se de um mês de experiência e adaptação à função, ao término desse prazo o colaborador passa a obter maior conhecimento da sua função, a fim de melhorar seu desempenho profissional, acrescentando conhecimento em seu cargo.

4.5.8 Formas de Acompanhamento

Las Casas (2005) define os objetivos da reunião de vendas da seguinte forma; proporciona um bom contato de administradores e funcionários; Obtém informações e dúvidas a respeito de novos produtos; Treinamento da equipe de vendas; Apresentação de novos integrantes da equipe; e Realização de prêmios como concursos e outros.

A organização qualifica sua equipe através de reuniões de vendas que são feitas no início da temporada de inverno, explicando as tendências, determinando as regras de venda e o conhecimento dos benefícios oferecidos a seus clientes, como formas de pagamento e outros. No momento em que vir a surgir alguma dúvida ou problema a reunião será solicitada.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

De acordo com Moreira (2007, p.230) “Optar por um ou mais canais de distribuição é uma decisão estratégica, pois o alcance dos objetivos traçados depende, em grande parte, da exploração correta das condições de comercialização”. A distribuição é a maneira pelo qual o

consumidor venha ter acesso aos produtos ou serviços, e a sua melhor forma para que o mesmo chegue até eles, e garantindo que irá adquirir um produto de melhor custo.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Segundo Kotler e Armstrong (2008) destacam que os níveis de canal de distribuição são:

- a) Canal de *marketing* direto: a empresa vende diretamente ao cliente, não possui guia; e
- b) Canal de *marketing* indireto: possui um ou mais intermediários, guias ou representantes.

A empresa em questão utiliza como seu principal canal de distribuição, os lojistas. Se o cliente faz compras via telefone, ou compras realizadas em grande volume, a empresa opta por transportadoras. Se o cliente é conduzido com o intermédio do guia (pessoa que traz o cliente até a empresa para a realização das compras) será ele quem fará o transporte da mercadoria até chegar ao cliente. Se for por intermédio do representante que a empresa possui, ele atende os clientes em seu estabelecimento com mercadorias de pronta-entrega.

4.6.2 Distribuição física

No ponto de vista de Moreira (2007), é uma maneira de distribuição que o fabricante transmite satisfação ao seu consumidor. O produto fica de fato considerável ao alcance dos clientes, na hora certa, em local adequado, possui um valor acessível, portanto o consumidor está satisfeito.

A empresa em análise distribui seus produtos diretamente aos seus clientes por se tratar de pronta-entrega. Na questão de quando o produto é enviado, avalia-se o tempo de entrega, a qualidade no transporte e o preço do frete, o valor do transporte é incluso nas despesas da empresa.

4.7 RELACIONAMENTOS COM OS CLIENTES

Cliente se refere a pessoas que comprem algo, produto ou serviço mediante o pagamento. A organização ao adquirir um cliente deve analisá-lo de todas as maneiras visando suas necessidades de consumo.

Para Pride (2001) não basta apenas manter o bom relacionamento com os clientes, mas sim criar um nível de interação entre o vendedor e o cliente através do contato estimulando o vendedor para assim satisfazer os seus clientes. Na Biamar Malhas a interação com os clientes, faz com que eles fiquem satisfeitos, agregando fidelidade e comprometimento perante à empresa.

A Biamar Malhas possui mais de 5.000 clientes ativos e 6.000 cadastrados, distribuídos na Região Sul e outros estados, sendo todos lojistas ou atacadistas, com um acréscimo anual de 200 novos cadastros. O primeiro critério utilizado para a seleção de clientes é relacionado às questões de crédito, e em segundo, é considerado a cidade do cliente e avaliado se na cidade é possível abertura de novos. Assim, todos os clientes novos da Biamar Malhas, antes de realizarem a primeira compra, são submetidos a um critério de seleção, após é feita uma pesquisa por CPF do proprietário e CNPJ da pessoa jurídica. Quanto aos clientes já cadastrados é realizada uma consulta atual da situação do cliente, para verificar se não há nenhum tipo de inadimplência. A empresa possui no seu sistema um cadastro completo para verificar todas as informações necessárias sobre a identidade do cliente, assim como, a última compra, se pagou nos vencimentos certos, entre outras informações.

A organização utiliza como normas que, ao efetuar sua primeira compra, o pagamento deve ser feito à vista ou cartão de crédito. O cliente sendo acompanhado pelo seu guia não necessariamente terá que pagar à vista. Devendo assim, seguir as normas e critérios da empresa e de seu guia, pois ele ficará responsável por possíveis títulos não efetuados.

Há uma atenção toda especial com os itens fabricados e, principalmente, com os clientes que adquirem os produtos, por se tratar de artigos de malhas retilíneas, a garantia é ponto primordial na venda do mesmo. Caso a qualidade do produto não esteja conforme o desejado, é feita a sua substituição. O importante para a empresa não é apenas vender seu produto, mas também dar continuidade após sua venda, tendo um contato direto com o cliente o ano inteiro.

O vendedor também deve proporcionar a seu cliente, mais que um simples atendimento, um elo de confiança da maneira que demonstre que o produto oferecido irá garantir giro de mercadoria e rentabilidade para o cliente e para a empresa que está alojado. A empresa possui um sistema de troca, em toda coleção durante seis meses sem mínimo de peças, com isso o cliente fica mais seguro e confiante na hora da compra. O item só pode ser trocado se o cliente estiver presente, desde que pertença a mesma coleção. Isso se deve por que a empresa trabalha com duas coleções e, sempre que se inicia nova temporada, novos produtos são criados.

4.7.1 Políticas de relacionamento

Diante deste cenário de grandes mudanças e incertezas, as empresas precisam buscar formas mais eficientes de relacionamento e, conseqüentemente, fidelização dos seus clientes. Grande parte da teoria e prática de *marketing* tem se concentrado exclusivamente em atrair novos clientes, desconsiderando uma parte fundamental dos seus lucros, que é a manutenção dos clientes antigos.

Empresas inteligentes, por sua vez, são as que buscam desenvolver confiança e relacionamento “ganha-ganha” ao longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores (KOTLER; KELLER, 2012).

A empresa utiliza muito em suas atitudes esta citação do autor onde ressalta a importância do “ganha ganha”, pois a preocupação é constante com a qualidade, prazos e bom atendimento dessa maneira se o cliente está satisfeito conseqüentemente a empresa também. A organização faz pesquisas de *marketing* e tendências isso é de grande importância para a organização.

4.7.2 Ações de retenção e fidelização

O vendedor também deve proporcionar a seu cliente, mais que um simples atendimento, um elo de confiança da maneira que demonstre que o produto oferecido irá garantir giro de mercadoria e rentabilidade para o cliente e para a empresa que está alojado. A empresa possui um sistema de troca, em toda coleção durante seis meses sem mínimo de peças, com isso o cliente fica mais seguro e confiante na hora da compra. O item só pode ser trocado se o cliente estiver presente, desde que pertença a mesma coleção. Isso se deve por que a empresa trabalha com duas coleções e, sempre que se inicia nova temporada, novos produtos são criados.

No que tange às ações de fidelidade, a empresa em destaque estuda possibilidades de se trabalhar com tais, proporcionando um bom relacionamento com seus clientes. Sua maior dificuldade é dar a devida atenção a todos. Entretanto a empresa atua no mercado há mais de trinta anos, tem o privilégio à satisfação do atendimento oferecido aos seus clientes, conquistando confiança e segurança na aquisição dos seus produtos.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- a) *Mix* de produtos;
- b) lançamento de novos produtos;
- c) variedade de produtos;
- d) serviço de pós-venda;
- e) marca da empresa reconhecida no mercado de atuação;
- f) profissionalismo da equipe de vendas; e
- g) agilidade dos clientes na hora do caixa.

Pontos fracos:

- a) Não faz pesquisa de satisfação do cliente;
- b) grande estoque de produtos no final da temporada; e
- c) falta de treinamento.

5 AREA DE MATERIAIS

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p.401), “Define gestão de materiais sendo a função de compras de empresas que compreenderam a importância de integrar fluxo de materiais e suas funções de suporte, tanto por meio de negócios como do fornecimento aos clientes imediatos”.

A empresa hoje, conta com um profissional responsável pelo suprimento de materiais, sendo que o mesmo realiza as atividades de controle de compra de matéria-prima e suprimentos.

- a) Análise das necessidades de compra, para desenvolver o modo de fabricação;
- b) recebimento dos produtos verifica a ordem entregue e o registra nas notas;
- c) armazenamento de materiais consiste em armazenar os materiais de possível, para que a entrega seja fácil, rápida recuperação; e
- d) logística visa à entrega dos materiais no ponto certo, lembrando-se de analisar o melhor custo, não deixando de manter sua qualidade.

Figura 36 - Estoque de Matéria Prima



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

5.1 Planejamentos de aquisição de materiais

Na empresa em análise a aquisição de materiais auxiliares é realizada através de um controle interno, um sistema de controle de entrada de materiais. Em cada item do estoque contém um código de referência, sendo que se efetua a entrada na hora que chega o material na empresa, conforme a utilização dos mesmos o sistema automaticamente dá a saída. A empresa também conta com o aviso da falta dos materiais e equipamentos, o controle é passado através dos funcionários encarregados.

Na empresa é de grande importância o uso de planejamento de aquisição de materiais, para que se obtenha a real necessidade dos materiais que estão faltando, que podem ser definidos como materiais auxiliares, matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Na percepção de Dias (2011, p.4) “Compras não somente é responsável pela quantidade e pelo prazo, mas também precisa realizar a compra em preço mais favorável possível, já que o custo desses insumos é componente fundamental no custo do produto”. As compras na empresa são solicitadas quando se verifica a necessidade da mesma.

A maior compra de matéria-prima é feita antes do início da temporada de inverno, onde ocorre o maior volume de venda, podendo ser maior se os fornecedores oferecerem alguma oferta especial ou se as vendas estão sendo além do esperado. Mas sempre buscando: qualidade; atendimento; preço e prazo de entrega.

A empresa em análise busca sempre a parceria com seus fornecedores, devido ao conhecimento e tempo de negociação das partes. Quando há necessidade de adquirir produtos com novos fornecedores é feita uma verificação dos seguintes pontos:

- a) Tipos de produtos;
- b) qualidade;
- c) condições de pagamento;
- d) prazo de entrega; e
- e) pós-venda.

5.2.1 Especificações do material

Na concepção de Peter (2000), a especificação é de suma importância para a organização, não apenas para vender ou para fabricar, e sim que os componentes sejam atraentes para o fornecedor fabricar ou vender. Entre tudo o setor de compras deve transmitir para a empresa a plena oportunidade ou ameaça relacionada às especificações, demonstrando confiabilidade.

A empresa tem sua marca própria, disponibiliza a seus clientes critérios de escolha referente a preço, sofrem alterações quanto ao tipo de fio e o tempo de produção, de forma especificada na etiqueta de composição do produto, referente ao tipo de fio e porcentagem utilizada. A empresa não deixa de oferecer a melhor qualidade a todos os seus produtos, dentre eles valores mais elevados até produtos promocionais, com as mesmas qualidades.

5.2.2 Aprovação de fornecedores

Para Dias (2011, p.273) “podemos classificar como fornecedores toda empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de: matéria-prima, serviços e mão-de-obra”. Concluindo a ideia do autor toda compra realizada está diretamente ligada pelo fato de atendimento e relacionamento entra ambos, comprador e fornecedor.

A empresa em análise utiliza como critérios de aprovação de um fornecedor a forma de disposição do produto, prazo de entrega, confiabilidade, qualidade e preço. O objetivo da empresa é desenvolver um clima de confiança mútua em relação o fornecedor, assim ambos saem ganhando.

5.2.3 Normas para solicitação de materiais

Para Martins et al. (2009), o conceito de solicitação de materiais como benefício para a empresa, é por meio da solicitação que até o próprio colaborador pode fazer a solicitação, manifestando a sua necessidade de compra de material. Para a empresa, quando verificado a necessidade de fazer pedido de algum produto, é passado para o responsável de compras, que entra em contato com o representante específico.

Utilizam como critério de solicitação de materiais através do sistema de computação é emitindo uma ordem de compra, sendo utilizada quando a compra é em quantidades maiores e quando é solicitada por empresas representadas no exterior. Os representantes, após

realizarem o pedido, enviam uma cópia, que fica arquivada na empresa, para que no recebimento da mercadoria seja conferido com os produtos emitidos na nota fiscal.

A empresa faz uso de um controle por código de cada item solicitado na ordem de compra, desta forma os pedidos em grande quantidade são realizados um acompanhamento de todo processo que o material leva até chegar à empresa. As compras são efetuadas junto aos fornecedores cadastrados, enviando todos os requisitos necessários para a transação comercial, utilizando dispositivos eletrônicos. A organização preza pela solidez das suas negociações, sendo que muitas aquisições são feitas diretamente ao fornecedor, proporcionando confiança e suporte na amostragem de novos produtos oferecidos no mercado.

5.3 CONTROLE DE MATERIAIS

Peter (2000, p.144), define estoque para “Varejistas e atacadistas como a característica central de seus negócios: o que vendem é o que compram e procuram vender do estoque em vez de anotar encomendas para entregas futuras”. Em nota dependendo da empresa e seu faturamento o estoque acabar e presentando muito dinheiro parado. Concluindo o pensamento do autor citado seguem as razões de manter um estoque, e suas devidas precauções a serem tomadas:

- a) Itens disponíveis sem necessitar de tomar providências de última hora;
- b) redução de custos na compra e produção em grande quantidade;
- c) erros de planejamento; e
- d) prevê flutuações de venda ou produção.

A organização dos setores é de extrema importância, devem estar sempre arrumados de forma que seja de fácil visualização, pois quando desorganizados podem passar despercebidos, não agregando valor algum para a empresa.

O controle normalmente é verificado uma vez por semana a posição do estoque de todos os fios, se há necessidade de repor alguma marca e também é muito normal sobrar pouca quantidade de alguns cores e não serem suficientes para completar partidas questão em andamento. As sobras de fios são separadas dos restantes sendo reaproveitados para fazer as felpas sujas, que são fios mais comuns colocados em golas para assim fazer o remalhado da peça. Como também as sobras de fios e retalhos pequenos são doadas para a Secretaria de Ação Social de alguns municípios, ou até dependendo do fio é aproveitado para fabricar mantas e golas para vender na loja. Ressaltando a mesma não utiliza de sistema operacional de

armazenamento, apenas dispõe de seus colaboradores para a organização e controle dos mesmos.

5.3.1 Organização do controle de estoque

Peter et al. (2000, p.144) define estoque para “Varejistas e atacadistas como as características central de seus negócios, o que vendem é o que compram e procuram vender do estoque em vez de anotar encomendas para entregas futuras”. Dependendo da empresa e seu faturamento o estoque acaba representando muito dinheiro sem movimentação.

Na empresa a organização dos estoques é de extrema importância, devem estar organizados de fácil visualização, pois quando desorganizados podem passar despercebidos alguns produtos gerando algum prejuízo. O controle, normalmente é verificado uma vez por semana, a posição do estoque de todos os fios, se há necessidade de repor alguma marca e também é muito normal sobrar pouca quantidade de certas cores e não serem suficientes para completar as partidas que estão em andamento. O que sobra de fios é separado dos restantes sendo reaproveitados para fazer as felpas sujas, que são fios mais comuns colocados em golas para assim fazer o remalhado da peça. Como também as sobras de fios e retalhos pequenos são doadas para a Secretaria de Ação Social de alguns municípios, ou até dependendo do fio é aproveitado para fabricar mantas e golas para vender na loja. A empresa não utiliza de sistema operacional de armazenamento, apenas dispõe de seus colaboradores para a organização e controle dos mesmos.

O estoque de peças prontas está dividido em três estoques, o primeiro e o segundo ficam em cima da loja, e o terceiro fica no terceiro andar. Sendo organizado por uma pessoa ou mais, perante a necessidade em turno integral. O estoque é dividido conforme as peças estão posicionadas na loja por setores, com isso na hora de repor alguma mercadoria fica mais fácil de encontrar.

A empresa Biamar Malhas controla o estoque de peças prontas de forma visual, em épocas de muito movimento é feita a verificação quase todos os dias, pelo motivo da partida de peças estarem no final, dá tempo de repor sem ter esgotado. Há também uma atenção especial às peças que estão fotografadas na revista, são as primeiras a se esgotar, e estas não podem faltar ao cliente. Para a empresa o estoque é a estratégia fundamental, sendo estudado de forma bem planejada e estruturada, na temporada de inverno a produção não possui demanda suficiente para suprir o que é vendido por dia.

Figura 37 - estoque de Produtos Prontos



Acervo Biamar Malhas (2021)

A mesma conta com um estoque de produtos pronto para a temporada de inverno em média de 300 mil peças, somado com o estoque que sobrou do ano anterior.

5.3.2 Sistema de codificação dos materiais

Dias (2015) define codificação de materiais como representa todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números ou letras. Os sistemas de codificação mais comumente segundo o autor são:

- a) Alfabetismo: identifica o material em forma de letras;
- b) alfanumérico: identifica através de letras e números, permite um número de itens em estoque; e
- c) decimal: é o mais utilizado pelas empresas, pelo modo de ser mais simples, tem a importância de informar o item do estoque e suas informações.

A organização analisada utiliza como critério de codificação de seu material de escritório e expedição em forma de códigos, sendo que cada material fica armazenado em prateleiras fechadas com vidro de fácil visualização. Conforme cada item possui um número, de fato definido como código do material.

O material de produção fica armazenado em um setor junto à mesma, sendo definido como setor de aviamentos. Onde são depositados materiais como agulhas, etiquetas de tamanho, etiquetas de composição, fios de costura, botões, broches, acessórios e outros. O

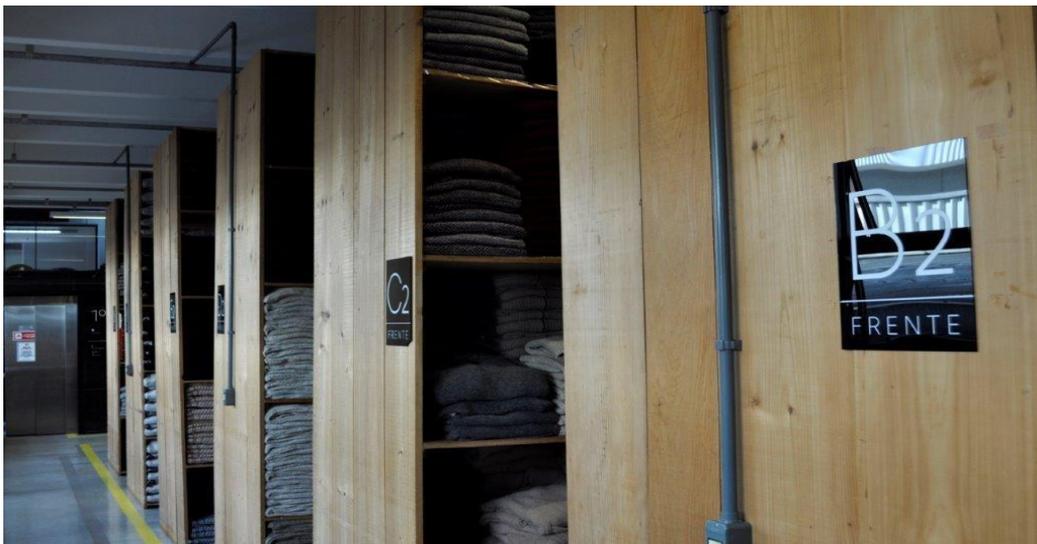
estoque de fios para as máquinas é organizado de acordo com seus fornecedores e suas respectivas marcas, sendo controlado por um sistema de 80 integração. Através dele as informações chegam diretamente ao responsável pelas compras destacando a falta do material, juntamente com o auxílio do colaborador.

Figura 38 - Sistema de codificação de Estoque



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

Figura 39 - Sistema de codificação de Estoque



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

5.3.3 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais

Segundo o sócio da empresa, o controle dos custos na compra de materiais é de grande importância para qualquer segmento, pois deve ser bem administrado pelo motivo do mesmo fazer a diferença no momento da venda, comparado a seus concorrentes. Contudo, os custos são avaliados separadamente, de empresa a empresa, dependendo da necessidade das mesmas, e sua quantidade adquirida para armazenamento. Peter et al. (2000, p.23), afirma que “O preço de compra é o fator mais frequentemente associado às responsabilidades de compras”.

A organização adota como critério na elaboração do custo de seus produtos o valor de aquisição da matéria-prima, calculado num período de seis semanas, com este método, entende-se que é possível oferecer produtos mais competitivos que os da concorrência. É difícil obter-se descontos nas aquisições, pois o volume de aquisição já propicia um preço diferenciado, habitualmente se obtém flexibilização dos prazos de pagamento e o comprometimento de pontualidade da entrega.

5.3.4 Índice de rotação dos estoques

Segundo Dias (2015, p. 67) “A rotatividade ou giro do estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto”. Para medir o índice de rotatividade de estoque é de fácil comparação. Para fazer essa comparação deve se primeiro determinar a taxa mais adequada, após se compara com a taxa real. O índice de rotação de estoques é relação que existe entre consumo anual e consumo médio de um produto em um determinado período de tempo.

Em relação à definição do autor acima citado, a organização não apresenta um mecanismo concreto para medir a rotatividade de seus itens estocados. A mesma tem como prioridade dar preferência em girar o estoque mais antigo, pelo fato do armazenamento, não deixando de investir em materiais modernos e atuais disponíveis no mercado.

Pela maneira da organização ser focada no comércio de vestuário, o material não pode ficar muito tempo parado para ser reaproveitado, pois as tendências de cores e texturas mudam gradativamente a cada ano. E o material utilizado para complementar a peça também deve ser moderno. Tanto quanto as máquinas precisam ser de última geração para garantir um produto diversificado.

5.3.5 Almoxarifado

Para Dias (2011, p. 164) “O almoxarifado, armazém ou depósito, não importa qual denominação, está diretamente ligado à movimentação e transporte de cargas, e não se pode separá-lo”.

A empresa Biamar Malhas utiliza seu almoxarifado para receber, conferir e codificar os materiais de escritório e o armazenamento dos de expedição. Quanto a matérias de aviamentos e fios, os recebimentos dos mesmos são feitos e armazenados em seu devido setor.

O almoxarifado está no mesmo setor que a expedição. Possuindo um computador com o sistema que dá entrada da mercadoria, sendo calculado cada produto que entra novo da produção. Possui também o leitor do chip, que é conferido peça por peça se o chip está identificando as características da peça corretamente, logo após os produtos são etiquetados com seu devido preço, e por fim dobrados e levados ao estoque de peças prontas ou até diretamente à loja. As etiquetas são armazenadas em prateleiras, tendo uma pessoa responsável para a cada vez que retiradas do estoque é dado baixa do produto. São adquiridas em quantidade mínima de cinco mil unidades *tags*, e cinco mil etiquetas brancas para 82 a impressão dos códigos de barra. Sendo que como há duas coleções são dois modelos de etiquetas armazenadas, a quantidade que gira em média é de seiscentas mil na coleção de outono-inverno, e cinco mil na coleção primavera-verão. Também é armazenado o material de escritório da área administrativa da empresa.

Neste mesmo setor é feito também a procedimento das trocas, quando o cliente faz a substituição da mercadoria, a mesma é devolvida sem o preço. Com isso, são impressas novas etiquetas para serem recolocadas em cada peça, em seguida levadas para a loja, e vendidas novamente.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- a) Parceria com fornecedores;
- b) matéria-prima selecionada;
- c) bom acondicionamento dos estoques; e
- d) codificação dos produtos.

Pontos fracos:

- a) Três estoques de matéria-prima
- b) falta de almoxarifado no recebimento de todos os materiais; e
- c) ausência de índice de rotatividade.

6 AREA DE PRODUÇÃO

A administração da produção envolve fatores relacionados a todos os setores da empresa e age para tornar a produção flexível de acordo com as constantes mudanças exigidas pela demanda (ROMAN et al., 2013). A produtividade é um fator fundamental na produção, e pode ser influenciada por inúmeras variáveis de todo o processo, ela possibilita avaliar o resultado das ações e estratégias implementadas na produção. Notoriamente, cada empresa tem a liberdade de definir seu próprio conjunto de objetivos de desempenho, levando em consideração as particularidades de cada negócio.

A área de produção é um ponto vital dentro da organização, de extrema importância que seja bem controlada, além da entrada de matéria-prima até a saída do produto pronto. O planejamento e controle de toda produção é de responsabilidade do gerente geral, e de um dos sócios da empresa, onde colocam na produção os modelos que mais foram vendidos e que continuam sendo pedidos pelos clientes e juntamente modelos novos que irão atender as necessidades dos clientes, sempre buscando apresentar o que há de mais moderno e seguindo as tendências do mercado.

É importante ressaltar que a pessoa responsável por essa área deve ter muita experiência, pois é de extrema importância que ela seja precisa e ágil, pois a mudança da padronagem e design são constantes.

Figura 40 - Área produtiva



Fonte: Acervo Bimar Malhas (2021)

6.1 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.

O planejamento e o controle da produção podem ser considerados atividades importantes e as de maior preocupação para área fabril (HARO, 2008).

Na produção é feito planejamento diariamente, pois é baseado pelas vendas realizadas na loja. Diariamente são verificados quais os modelos que estão faltando para pôr em produção, às vezes acaba faltando referências de produtos prontos que poderiam estar sendo vendidos. As partidas que estão colocadas em cada máquina possuem a quantidade mínima de cinquenta peças por modelo e em média de três a cinco cores, pois no mercado em que a empresa atua a quantidade no mesmo modelo não pode ser muito elevada, porque os clientes querem sempre novidades e diversidade.

Deve-se enfatizar a troca de informações e experiências para que imprevistos sejam contornados. Porém, quando ocorrerem, que estes sejam compartilhados, promovendo um benchmarking interno (HARO, 2008). Esta ênfase esta em evidencia na empresa que busca sempre a troca de informações entre seus colaboradores durante cada processo produtivo.

Para a eficiência de sua programação, a empresa busca toda a mão de obra necessária para realizar a produtividade em todos os métodos e processos. Procura-se fabricar peças que na média de tecimento possam atingir média/dia de produção, sendo que quando há peças mais elaboradas a produção é baixa, mas o faturamento se mantém, em sequência esses produtos são colocados em menor quantidade à disposição dos clientes.

6.2 PAPÉL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Slack, Chambers e Johnston (2010) analisam o papel estratégico da Produção, segundo eles, ele pode fazer gerar lucros ou falir qualquer empresa. Essa afirmação faz sentido, pois muitas organizações conseguem êxito ou falência em virtude do olhar estratégico para Administração de Produção.

Para Corrêa e Corrêa (2010) o objetivo da Estratégia de Operações é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa quanto aos resultados financeiros esperados e aos mercados a que pretende servir e adaptados ao ambiente em que se insere.

A empresa tem como objetivo de produção, produzir peças com qualidade. Perante o cliente garantir o compromisso de sempre ter produtos inovadores e atualizados. Sendo que a

produção trabalha com ênfase nas vendas atendendo a toda demanda do produto, dessa forma a empresa mantém um elo de confiabilidade e fidelidade com seu cliente.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

A produtividade é essencial para que a empresa possa manter seu funcionamento, podendo atender as necessidades do mercado de qualquer tipo de suprimento. A Biamar Malhas sempre que cria um novo produto, toma o seu tempo para ver se é viável, pois peças que precisam de mais tempo para ser tecidas devem ser feitas na baixa temporada, pois levam de 15 a 45 minutos, já na alta temporada as peças devem ser tecidas num tempo de 5 a 10 minutos.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Para Chiavenato (2014, p.73) “Processo de produção é plano detalhado da sequência cronológica, indicando quando cada tipo de mão-de-obra ou tipo de máquina deve trabalhar e quando cada tipo de material ou matéria-prima deve estar disponível para ser utilizado no trabalho”.

O processo de produção tem como objetivo produzir da melhor forma, se possível em um curto espaço de tempo. Para a empresa buscar um resultado satisfatório do produto, a mesma deve respeitar todos os processos de montagem do produto para, assim garantir a qualidade da peça pronta. A seguir a figura mostra um modelo utilizado na empresa de ordem de produção.

Figura 41 - Ordem de produção Interna (Frente)

BIAMAR		FICHA DA O.P. - MALHARIA							
O.P.: 3508		Referencia : 009810							
EMPRESA	001	BIAMAR MALHAS E CONFECÇÕES LTDA	TIPO	Normal	DATA INCLUSÃO	23/03/2021			
CICLO	12021	SITUAÇÃO	Em andamento		DATA INÍCIO	23/03/2021			
O.P.	3508				DATA PREV. ENTREGA	23/03/2021			
PESSOA	110900001	BIAMAR MALHAS E CONFECÇÕES LTDA	QT. ESTIMADA	50,000	QTDE. IMPRESSA	REAL			
QTDE. REAL	50,000				PRIORIDADE	70			
MAQUINA OPERADOR	67	NSSG 122 - 10 SHIMA			GRUPO MAQUINA	CT 06			
PESO AMOSTRA	0,402	PESO BRUTO	0,948	PROGRAMA	G271				
MOLDE	5230	TEMPO TOTAL	57	PROGRAMADOR	MAURICIO P.				
TIPO CLAS. O.P.		CLASSIFICAÇÃO							
MARCA		BIAMAR							
TIPO OP		MALHARIA							
GRUPO	23 10 009810	DESCRIÇÃO							
		CALÇA BIAMAR 009810							
DESTINO: Emp.: 001 Ciclo: 32021 O.P.: 1688									
COR	CRU	PP	P	M	G	GG	XG	XGG	TOTAL
					50				50
		TOTAL	0	0	0	50	0		50
TIPO COMPOSIÇÃO	COMPOSIÇÃO								
PEÇA	82 % ALGODÃO / 18 % POLIAMIDA								
PARTE	CONSUMO								
MATÉRIA-PRIMA	UNI.	APLICAÇÃO	QT. UNIT	QT. ESTIMADA					
190160 ACABAMENTO BIAMAR 009810AC CRU G	FC		1,000000	50,000000					
203045 BIAMAR ETO 0100095571/1-G 1800 BA U	UN		1,000000	50,000000					
1016782 FIO ALGODÃO CRU U	KG	1 CONES	0,284000	14,200000					
1019105 PONTEIRA PO 28435 GRAFITE 08x4MM 15x8	UN		2,000000	100,000000					
1021572 ETIQUETA COURO 177.0021 - 1105 10x30MM PU COM GRAVACAO	UN		1,000000	50,000000					
1022362 FIO PA 2x78 BR 001000	KG	1 CONES	0,094000	3,200000					
1022729 ELASTICO MALTA CRU 40MM	MT		0,800000	45,000000					
OPERACAO	DETALHAMENTO	TEMPO OPE.	TEMPO O.P.	COD. BARRAS					
1 TECELAGEM 16H	TECER TODOS OS COMPONENTES.	57,000 00:57:00	2,850,000 47:30:00						
2 PASSADORIA ABERTA	MAQ. VAPOR : 01 PASSAR A CALÇA NORMAL, VAPOR NORMAL, REGULAGEM 10 E MESA ABERTA.	1,000 00:01:00	50,000 00:50:00						
3 DOBRA	CONFERENCIA.	1,000 00:01:00	50,000 00:50:00						
10 COSTURA FECHADEIRA	FECHAR OS GANCHOS COM ABERTURA NO COS NA FRENTE E FECHAR ENTREPERNAS.	5,000 00:05:00	250,000 04:10:00						
8 COSTURA TRAVETE	TRAVETAR EXCESSOS.	1,000 00:01:00	50,000 00:50:00						
7 COSTURA OVERLOCKE	PASSAR ROYAL NO COS.	1,000 00:01:00	50,000 00:50:00						
25 COSTURA RETA 1	PESPONTAR O COS COLOCANDO O CORDAO DENTRO E FECHAR AS PONTAS DO CORDAO.	1,000 00:01:00	50,000 00:50:00						
Data Sistema	13/04/2021			Página	1				
Data/Hora Emissao	13/04/2021 18:38:13								

Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

- c) Tecelagem: é de onde começa todo processo produtivo da empresa, pois neste estágio que a peça começa a ser produzida. as peças são tecidas por partes, primeiro são tecidos os corpos, após mangas e decotes;
- d) Vapor: assim que a malha, é tecida ela passa pelo processo de vaporização dos panos antes de serem cortados, para não haver aumento ou redução de tamanho das peças;
- e) Dobra: o processo de dobra serve para deixar os panos já organizados para o processo seguinte;
- f) Corte: são cortadas as peças de acordo com o modelo estipulado da ordem de fabricação;
- g) Costura: o setor de costura é dividido em costura overloque, galoneira e fechadeira, a costura confecciona as peças e a fechadeira somente fecha as peças, as outras dão acabamento, as costuras são feitas de acordo com as especificações da ordem de fabricação;
- h) Remalhado: é o setor onde todos os decotes são colocados nas peças;
- i) Acabamento: nesta etapa são colocados os botões, costura dos decotes que são necessários e a limpeza das peças.

Figura 43 - Máquinas de passar



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

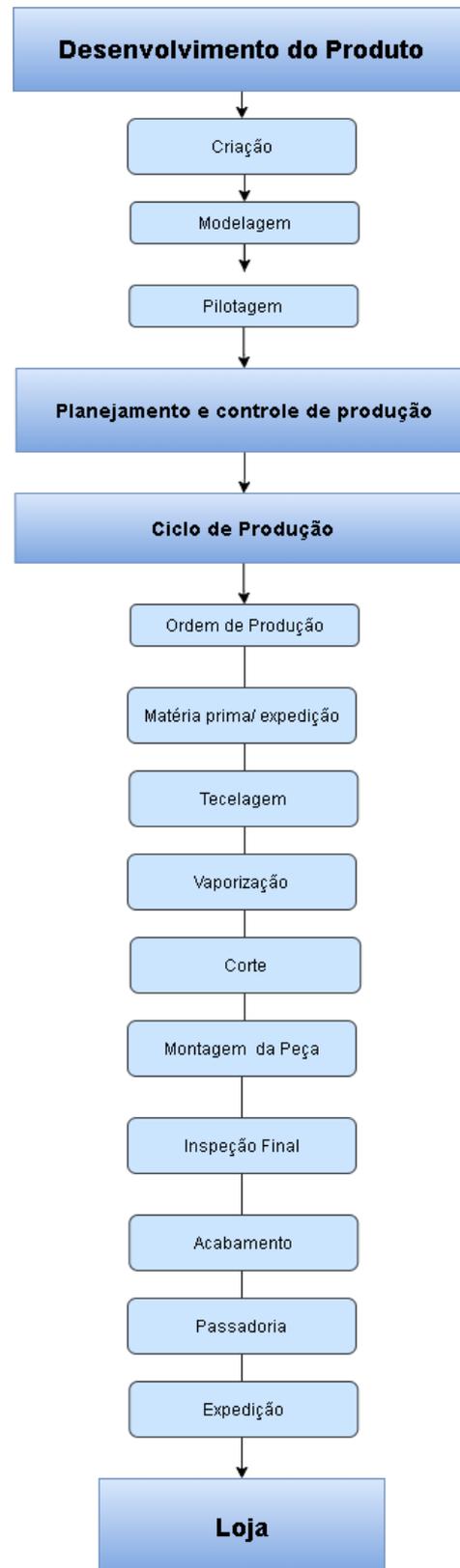
Figura 44 – Máquina de passar calças



Fonte: Acervo Biamar Malhas (2021)

- j) Revisão: as peças são submetidas à revisão para verificar se estão perfeitas ou com algum defeito, caso sejam reprovadas são encaminhadas de volta para os setores responsáveis;
- k) Passadeira para peças prontas: os produtos são passados novamente, para abrir suas costuras e ter um melhor acabamento visual; como mostram as Figuras 41 e 42 da máquina a vapor;

Figura 45 - Fluxograma Produção



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela empresa (2021).

6.5 LAYOUT

Conforme Araújo (2010), o *layout* é o equilíbrio entre as máquinas, os equipamentos, as ferramentas, as pessoas e materiais de uma organização, determinado pelos processos para garantir um bom funcionamento do processo produtivo. O *layout* influencia diretamente a produtividade de uma organização, pois um *layout* mal elaborado pode culminar em altos custos operacionais, devido a excesso de movimentação de materiais e pessoas, falta de clareza do fluxo de produção, falta de acessibilidade e outros.

Na empresa em análise o *layout* da pronta-entrega da loja está voltado para propiciar o atendimento dos lojistas. As peças são penduradas em algumas araras para facilitar a escolha e também são expostas em prateleiras de fácil acesso, contendo todas as cores de cada modelo. Existem carrinhos de supermercados disponíveis para os clientes colocarem suas compras.

O caixa está em um único lugar, porém dividido pela parte de cadastro e compra; separados da cobrança. Sendo disponíveis três computadores para cobrança e sete computadores no caixa da compra do produto com leitor de código de barra para agilizar o atendimento na finalização da compra. É um esboço ao qual demonstra o *layout* da empresa em forma de gráficos, com o objetivo de distribuir e aproveitar da melhor forma o espaço físico, sendo que o conforto deve prevalecer. Contudo o mais importante não é somente o conforto, mas sim garantir um bom fluxo de pessoas e documentos para a empresa.

Na empresa é utilizado o processo produtivo, levando em consideração a agilidade, e o tempo de aproveitamento da produção, o *layout* do setor da produção é organizado de maneira sequencial começando pelo primeiro processo produtivo, a tecelagem até chegar à loja.

6.6 MANUTENÇÃO

Conforme Otani e Machado (2008) A manutenção deve ser utilizada como função estratégica nas empresas, pois é fundamental para equilibrar quais serão as ações de intervenções, e assim, gerar resultados financeiros positivos. As empresas devem buscar melhorar suas gestões de manutenção, sempre inovando e almejando praticar as melhores tendências existentes no mercado.

O processo de manutenção das máquinas para garantir sua eficiência, disponibilidade e confiabilidade, hoje em dia, torna-se cada vez mais importante para as organizações, pois impacta diretamente na qualidade, custo e entrega dos produtos ou serviços. Com a crescente dependência de tecnologias para a maioria das operações dos negócios, é vital desenvolver

estratégias adequadas de manutenção e confiabilidade para garantir que essas organizações sejam capazes de fornecer serviços confiáveis e de alta qualidade a seus clientes.

A Empresa realiza manutenção preventiva diariamente nos equipamentos e máquinas do processo produtivo. O setor de manutenção é responsável pela limpeza e lubrificação de todas as máquinas. Referente a problemas de funcionamento eletrônico conta-se com serviço terceirizado. Da mesma maneira que a empresa busca apresentar a máxima qualidade possível dos seus produtos para seus clientes, também busca a mesma qualidade dos seus fornecedores. Quando verifica que seus produtos apresentam algum tipo de defeito, não colocam à disposição do cliente, pois o seu principal objetivo é mostrar que produz produtos diversificados e com alta qualidade, assim sente-se no direito de exigir o mesmo dos seus fornecedores. Todo controle de qualidade é executado pelos colaboradores deste setor, sendo orientados pelo Coordenador Industrial e o Supervisor de Produção, juntamente com os responsáveis de cada setor em conformidade.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

De acordo com Bowersox, D.J e Closs (2008), o ciclo de atividades de suporte à fabricação está diretamente relacionado à logística de abastecimento interna, ou seja, ao planejamento e controle da produção. Dessa forma, o apoio logístico à produção busca principalmente estabelecer e manter um fluxo econômico e ordenado de materiais, bem como estoques em processo, a fim de atender aos cronogramas do setor produtivo. A logística de abastecimento interna dá suporte à produção e tem as seguintes responsabilidades operacionais: transferência e armazenamento de produtos, materiais, componentes e peças semiacabadas.

A empresa em análise, para maior organização no processo produtivo, possui ao lado de cada máquina caixas plásticas sobre carrinhos, para facilitar o trabalho das cortadeiras, existem carrinhos planos onde são colocados os panos ou peças para que não amassem. As caixas ainda apresentam o fácil transporte das partidas de peças até chegarem à área de acabamento. São equipamentos adequados para a agilidade da produção sendo práticos porque são conduzidos pelos próprios funcionários, não dependendo da ajuda de outras pessoas. Existe um setor próprio para o abastecimento dos materiais, sendo assim nenhum colaborador tem a necessidade de sair de seu setor para abastecer sua máquina.

A área de circulação é adequada para a utilização desses equipamentos, pois há corredores entre as máquinas com tamanho suficiente para a colocação dos materiais, junto à passagem dos colaboradores.

6.8 QUALIDADE

Segundo Otavio J. Oliveira 2020, a qualidade dos produtos e serviços nos dias atuais deixou de ser um diferencial competitivo e transformou-se num critério qualificador, passando a ser uma ferramenta importante e praticamente obrigatória para a sobrevivência da empresa. A qualidade passou a ser uma condição permanente no mercado.

A empresa realiza controle de qualidade sobre as matérias-primas recebidas, pois quando são produzidos os protótipos é possível verificar a qualidade e caso apresentem má qualidade são devolvidas para as fiações. Também é verificada a espécie das embalagens, como componentes adquiridos de terceiros, produtos em fabricação e produtos acabados. Da mesma maneira que a instituição busca apresentar a máxima qualidade possível dos seus produtos para seus clientes, também busca a mesma qualidade dos seus fornecedores.

O controle de qualidade é executado pelas pessoas responsáveis do setor específico, sendo que todos os produtos de amostra passam por uma criteriosa avaliação.

6.9 ENGENHARIA

Para Oliveira 2010, engenharia da produção é uma racionalização econômica aplicada no sistema de produção, onde existe a preocupação constante em controlar, organizar, integrar, mecanizar, medir e aprimorar cada processo da produção. A eficiência é a extensão em que tempo, custo e recursos são consumidos em atividades de criação de valor, onde se procura fazer mais com menos, por exemplo, através de maior velocidade com menos recursos e desperdício.

A empresa possui um setor de verificação do produto, sendo que nele são desenvolvidos e testados os modelos para serem colocados em produção. Contudo a cada peça feita no sistema de programação, é passado pela parte da engenharia, segundo lá são provados, modelo a modelo, para dar fechamento no programa. Após sua aprovação, através de um *software* gráfico específico para desenhos de malhas, o programa é enviado via rede para as máquinas retilíneas. Uma vez ocorre à assimilação do programa na máquina, compete

ao tecelão dar início à produção da peça, verificando caso aconteça alguma alteração no produto como, falha na peça ou eventuais problemas.

6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes

- a) Investimento em pesquisa para novos produtos e aprimoramento dos já existentes;
- b) movimentação de materiais;
- c) qualidade dos produtos;
- d) programação da produção devido a sua demanda;
- e) certifica-se da qualidade e o compromisso com o cliente; e
- f) manutenção periodicamente.

Pontos fracos

- a) Não possui certificação de qualidade; e
- b) falta de algumas referências no estoque de produto pronto.

7 AREA FINANCEIRA

A gestão financeira tornou-se essencial para que qualquer tipo de organização empresarial obtenha bons ou ótimos resultados. Para que se atinjam tais resultados, seja financeiro ou econômico, a empresa deve adotar como prioridade, o planejamento e a análise de todos os dados que envolvam a situação da organização.

Ross et al. (2013) afirmam a existência de três importantes questões para uma boa gestão financeira, a primeira esta relacionada aos investimentos a longo prazo, onde estes são planejados e gerenciados pelo orçamento de capital, a segunda refere se a origem e valor dos financiamentos de longo prazo e a forma como será administrado, o que fara a estrutura de capital, ou seja, a combinação entre passivo e patrimônio de uma empresa e a terceira diz respeito a administração do capital circulante, são atividades diárias de operação da empresa que abrangem as entradas e saída de caixa.

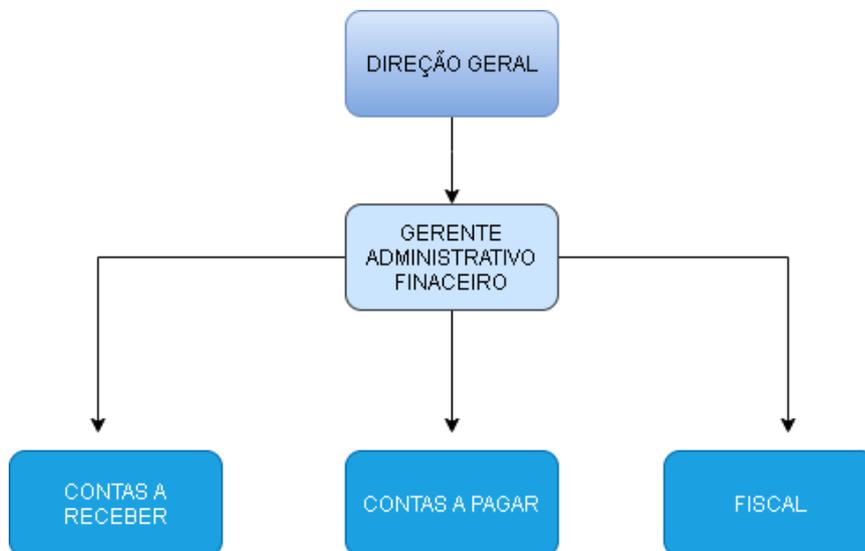
Na empresa em análise toda a gestão financeira é feita levando em consideração o planejamento de investimentos, juntamente com as entradas e saídas diárias da organização.

7.1 ESTRUTURAS DA ÁREA FINANCEIRA

Conforme ressalta Silva (2018), gerir o processo financeiro de uma empresa está relacionado a tomar decisões de investimentos, financiamentos, análise, planejamento e controle financeiro. Obter recursos e aplicá-los da maneira mais eficaz também é competência da gestão. E neste mesmo contexto está incluso a estrutura financeira de toda empresa, sendo necessária para manter a organização financeira.

Na empresa em análise o setor financeiro é composto por um dos diretores, com a ajuda de um do diretor financeiro integrante da família e seus analistas. Todo controle financeiro, pagamentos, recebimentos, fluxo de caixa, saldos bancários e faturamento, são realizados diariamente via sistema bancário e sistema da empresa os juntamente sincronizados. Abaixo segue estrutura financeira Biamar Malhas.

Figura 46 - Estrutura financeira



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela empresa (2021).

7.2 GESTÕES DE CAIXA

Bittencourt e Palmeira (2012) e também Silveira (2003) definem a Gestão Financeira como um conjunto de atividades administrativas que envolvem as bases da administração, planejamento, análise e controle, mas frisam que todo processo administrativo deve visar como objetivo final e maior maximizar os resultados econômicos e/ou financeiros gerados pelas operações empresariais, mesmo que o lucro também seja peça fundamental da instituição.

Fluxo de caixa é aquele que compõe o total de recebimentos em caixa menos o total de pagamentos de um período definido do demonstrativo financeiro. Na demonstração do fluxo de caixa pode-se efetuar o método direto e o método indireto. O primeiro exhibe as entradas e saídas de caixa correspondentes às atividades operacionais; e o indireto reconcilia o lucro líquido com o fluxo das operações (VELARDO; MAGALHÃES, 2010).

A Biamar Malhas consolida os pagamentos de fornecedores e seu capital próprio para desta forma conceder um prazo maior para seus clientes, visto que as vendas tem uma antecipação em relação a venda final de seus clientes, desta forma tendo um prazo maior conseguindo assim receber de suas vendas a varejo antes de vencer as comoras efetuadas na empresa, criando assim uma grande parceria com seus clientes. Não possui deficiências

perante o sistema, pois o mesmo é eficaz, confiável e de fácil manuseio. É de grande importância para a empresa registrar qualquer operação financeira de pagamento e recebimento em forma de dinheiro, sendo capaz de fornecer o quanto de dinheiro a empresa tem disponível.

No ponto de vista de Groppelli e Nikbakht (2010), o fluxo de caixa, identifica as atividades interligadas ao ciclo operacional:

- a) Lucro líquido;
- b) depreciação
- c) impostos, e
- d) contas a receber

Destaca Hoji (2011, p.30), “O ciclo financeiro inicia-se com o pagamento da compra de mercadoria (ou matérias-primas) e encerra-se com o recebimento da mercadoria (ou produto vendido)”. A empresa realiza suas atividades levando em consideração as compras, sendo que transforma matéria-prima em produtos prontos ou até busca mercadorias de outras organizações e realiza a venda. Complementando a ideia do autor, Groppelli e Nikbakht (2010), definem as atividades perante o ciclo financeiro:

- a) Emissão de títulos;
- b) variação quanto as dívidas de curto prazo;
- c) pagamento do principal;
- d) baixa de títulos em circulação;
- e) pagamentos de dividendos;
- f) contas a pagar; e
- g) variação líquida em caixa.

A empresa em análise mantém com recursos próprios um prazo mais longo para seus clientes, mantendo desta maneira uma saúde financeira sempre em constante crescimento.

7.2.1 Contas a receber

O controle de contas a receber é muito importante dentro da organização, pois permite uma previsão para a empresa do que será possível aplicar ou não.

Segundo Trombetta (2014) o fracasso de uma empresa está intimamente atrelado a falta de controle de suas contas. A conta chamada contas a receber representa os valores registrados a receber dos clientes de uma empresa, provenientes de vendas a prazo. Ainda segundo o CRCSP/IBRACON (2000), um sistema de controle interno eficaz deve ter como objetivo a

aprovação dos pedidos dos limites de crédito, faturamento ao cliente, a verificação na fatura, o embarque, o registro das contas a receber, a contabilização e controle de recebimento de caixa e os depósitos dos recebimentos.

Na empresa em análise, as cobranças e geração do contas a receber referente as vendas são feitas automaticamente via sistema interno e bancário pelo setor do caixa, sendo que as principais forma de pagamento são recebimentos via cheques pré-datados, cobranças bancárias, cartão de credito e deposito antecipado.

7.2.2 Gestão de risco de crédito

Conforme Selau e Ribeiro (2009), “A gestão de risco passou a ocupar, nos últimos tempos, posição de destaque na administração financeira. As organizações que concedem crédito apostam numa melhor análise de crédito, evitando trabalhar com os clientes que oferecem maior risco”. Salieta ainda Ferreira (2010), o objetivo principal da análise de crédito é fixar procedimentos de análise, de tal forma que estes procedimentos identifiquem o grau de risco na concessão de crédito; desenvolver ferramentas racionais e objetivas para identificar os riscos existentes nas informações e dados dos clientes capazes de diminuir o risco de inadimplência.

A empresa em análise possui uma carteira de clientes selecionados e por ter uma política de análise de crédito rigorosa, a mesma mantém estabilizada a inadimplência, que corresponde a 2% do faturamento, muito dessa baixa inadimplência ocorre em função de ser uma marca já estabelecida e conhecida no mercado, gerando desta forma e intenção do cliente manter em sua loja a marca. Para que possa recuperar seus valores de clientes inadimplentes, a empresa adota as seguintes ações: telefonema aos clientes, cobrança externa e cobrança judicial.

7.2.3 Contas a pagar

Para Groppelli e Nikbakht (2010), contas a pagar podem ser vistas como empréstimos concedidos pelos fornecedores para a empresa, sendo que possa realizar o pagamento de sua fatura sem juros. Na ausência de contas a pagar a organização opta em tomar dinheiro emprestado ou até o próprio capital da empresa. Acrescenta ainda Garcia (2010) que o procedimento no setor financeiro de conta a pagar atribui-se basicamente com cruzamento dos

dados entre o pedido de compras, a nota fiscal do fornecedor a evidência do recebimento da mercadoria ou do serviço prestado pelo fornecedor, juntamente, com o boleto bancário.

A empresa Biamar Malhas possui liquidez e trabalha com capital próprio, opta pelas negociações à vista, ou com prazo de pagamento de no máximo 30 dias. Assim, esse tipo de negociação traduz-se em vantagens, pois dá condição de obter melhores preços com os fornecedores, como também o não pagamento de encargos decorrentes de negociações a prazo. O controle e lançamento é feito pelos setores de expedição e financeiro, sendo o lançamento e recebimento das mercadorias efetuado pela expedição e posteriormente conferido e lançado no contas a pagar pelo setor financeiro.

7.2.4 Volume de Estoque

Segundo Fleury e Figueiredo (2006; p. 38), os estoques representam capital investido, lançado no ativo da empresa para serem bem administrado e vendido, onde as perdas mais comuns são quando as datas de validade se expiram e até mesmo roubo e fraudes cometidas na empresa através do estoque.

Megliorini e Silva (2008) afirmam que os estoques compõem uma parte importante na formação do capital de giro e sua administração deve otimizar o investimento no capital de giro, buscando sempre manter os níveis adequados ao atendimento da produção e dos pedidos dos clientes. Volume de estoque refere-se à quantidade de produtos no estoque de maneira ideal, para que não haja problemas referentes ao capital de giro da organização; a empresa tem como objetivo manter em estoque somente o produto em maior demanda. É de suma importância que a empresa ao gerir estoque, faça análise das tendências, cores, fios e material a ser utilizado, e assim programa seu estoque de forma a evitar desperdícios do capital da empresa.

Para a empresa em análise, os estoques são geridos de forma a manter um estoque grande de suprimentos, devido à forte demanda nos meses de inverno e a forma de vendas em pronta entrega, sendo necessário um estoque de sacolas, banners, caixas de papelão, material administrativo, material de produção e o estoque de fios pelo motivo do tempo de entrega dos mesmos.

7.2.6 Estratégias de financiamento ao curto prazo

Almeida (2014) menciona que o financiamento é importante para as empresas conseguirem expandir a sua atividade em todos os níveis, sendo que as empresas não têm condições por não terem fontes de financiamento para o poder fazer. Salienta também Vieira (2005) que as decisões de curto prazo não são menos importantes, sendo que a empresa realize financiamentos adequados, de fato não resolverá, se a mesma possuir problemas sérios de liquidez devido à pouca atenção necessária pelos pagamentos de duplicatas, que estejam perto do seu vencimento.

A empresa utilizou pela primeira vez esta modalidade de financiamento em 2020 para a expansão que está sendo construída 15000m, esta decisão foi tomada após uma análise financeira criteriosa levando em consideração que descontos a vista para a compra de materiais foram maiores que o juro para o financiamento.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Conforme Cunha e Fernandes 2012, uma correta formação de preço para venda é um processo fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas, independentemente do porte e da área de atuação. Com uma política eficiente de preços, as empresas podem atingir seus objetivos de lucro, crescimento em longo prazo, qualificação no atendimento dos clientes, dentre outras melhorias.

A empresa calcula seu preço de venda pelo custo de fabricação, índice multiplicador, e pela percepção do artigo no mercado. Sendo que o custo de fabricação corresponde o custo dos fios, aviamentos, embalagem, mais o custo de modelagem, corte, costura, revisão e acabamento. O índice multiplicador, este multiplicado pelo custo de fabricação fornece o custo de venda, este é composto pelos elementos que não foram incluídos na apuração do custo, como as despesas administrativas, impostos, comissão e lucro. A percepção corresponde em colocar o preço do produto de acordo com o interesse de quem está vendendo o artigo e de quem está comprando. A estratégia da empresa é atender aos desejos do consumidor, através da oferta e da apresentação dos produtos, através da moda, marca, design e etc. O custo de fabricação é formado pela matéria-prima, materiais e gastos gerais de fabricação. Sendo assim, os custos são verificados a partir do peso da matéria-prima, dos retalhos (quebras), se a peça tem remalhado e acessórios, além de outros fatores que também agregam no custo.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Para Ribeiro (2010, p. 5), a contabilidade é a ciência que se preocupa com a identificação, mensuração, informação e mudanças ocorridas e dos recursos destinadas à determinada entidade, tendo como objetivo demonstrar a situação econômica, financeira e física das empresas, de modo a satisfazer as necessidades dos usuários para tomadas de decisão.

Conforme Assaf Neto (2012, p. 50) destaca os “Indicadores Econômico-financeiros procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa.” através destes possibilitando o conhecimento da saúde financeira da entidade, existindo vários índices úteis para o processo de análise, sendo classificados nos seguintes grupos: liquidez, operacional, rentabilidade, endividamento e estrutura, análise de ações e geração de valor.

A contabilidade da empresa é realizada pelo setor financeiro juntamente com o escritório contábil terceirizado. Cabendo ao setor fiscal e financeiro realizar todos os lançamentos contábeis, após são encaminhados ao escritório contratado, sendo o setor de faturamento responsável pela emissão de notas fiscais, e ao setor financeiro toda a conferência e separação documental necessária para a contabilidade externa.

7.4.1 Demonstrações financeiras

Destaca Lage 2010, que as demonstrações financeiras têm como função fornecer dados da empresa relacionados à posição financeira e suas alterações, seu desempenho, além de relatar os resultados para os administradores. Os usuários das demonstrações financeiras, os credores, investidores, governo, utilizam das demonstrações contábeis para suprir sua necessidade de informação, como os riscos de um investimento, a continuidade de uma empresa além de informações sobre seu crescimento.

A empresa em análise considera relevantes os resultados apontados pela Demonstração do Resultado do Exercício, atribuindo a ele seu lucro líquido contábil.

7.4.2 Análise das demonstrações

Para Diniz (2015), a análise das demonstrações financeiras é basicamente o estudo do desempenho econômico e financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, quesitos de sua posição atual a fim de prever tendências futuras.

Ainda destaca Gitman (2008) as análises financeiras de demonstrativos contábeis é de grande utilidade quando se busca uma boa administração, servindo de base, também, para tomada de decisões na empresa, quanto mais informações retiradas das demonstrações, maior a disponibilidade de elaborar um planejamento financeiro, abrindo portas à empresa de créditos aos bancos, competitividade em relação a seus concorrentes e contribuir para um melhor desenvolvimento e crescimento econômico da organização.

7.4.3 Indicadores Financeiros

Para Marion (2012), a análise dos indicadores econômicos financeiros é tradicionalmente realizada através de ferramentas utilizadas para auxiliar a gestão na compreensão dos resultados apresentados pelas empresas. Portanto calcula se uma série de índices comparando contas analíticas ou sintéticas que evidenciam as informações sobre liquidez, rentabilidade e endividamento.

7.5 ANÁLISES DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Silva (2014) destaca que um dos principais conceitos de investimento é “todo gasto não consumido imediatamente, realizado na expectativa de gerar benefícios futuros”. Nas organizações o processo de investir é iniciado com a estruturação do projeto de investimento, no qual são apresentadas questões como a viabilidade econômica e financeira da implantação do investimento, geralmente sob o formato de registros contábeis. Porem salienta Souza e Clemente (2006), ser necessário o mínimo conhecimento para interpretação dos dados contidos no projeto.

Quanto às decisões de investimento tomadas pela empresa em análise, são realizados, tendo como ênfase em somente investir após uma detalhada análise e planejamento, salientando que as informações devem ser cuidadosamente analisadas, para que não comprometa o capital da empresa, gerando um retorno em longo prazo.

A empresa em questão, faz um investimento em seu próprio cliente, oferecendo um prazo especial de 90 dias para o primeiro pagamento, esse valor sendo dividido normalmente em até seis vezes. Dessa maneira a mesma utiliza este prazo logo para começar a pagar como tática de venda.

7.5.1 Estrutura de capital

Segundo Ferreira (2005), “a estrutura de capital de uma empresa é o resultado da razão entre os custos e os benefícios dos empréstimos, de modo a minimizar o custo médio ponderado de capital” A estrutura de capital de uma empresa resume o quanto a mesma dispõe de empréstimos, e o quanto a organização se preocupa com suas ações.

No ponto de vista de Ferreira (2005, p.174) custo de capital é “A taxa de retorno que uma empresa necessita obter sobre os investimentos, para manter inalterado seu valor patrimonial”. Sendo que este custo, perante o autor, é calculado de forma a selecionar a taxa de desconto do Valor Presente Líquido ou através de uma Taxa Interna de Retorno aceitável.

7.6 PLANEJAMENTOS FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Com base nos dados fornecidos pela empresa em análise, pode-se observar que as mesmas, por ser uma companhia que em grande instância trabalha embasada no fator climático, são feitas projeções para o ano de atuação. Por se trabalhar com produto sazonal, é preciso terminar uma temporada, para assim, ter um levantamento da possibilidade de investir no próximo ano ou aumentar a produção.

7.6.1 Necessidades de investimento

O maior foco da organização é atender a grande demanda de clientes, portanto deve estar atenta ao processo produtivo, como existem sobras de produtos produzidos no final de cada ano. Este aspecto é uma das razões pela qual a organização no ano de 2012, optou em criar uma marca alternativa para vender as sobras, de custo mais acessível, que permite comercializar em grande volume os produtos estocados de um ano para o outro. A empresa trabalha com pronta entrega, e frente às adversidades, inovou ao criar uma nova marca, sob denominação de Abençoão, destinada única e exclusivamente aos pedidos programados, com isso gerou um volume maior de vendas todo o ano. Para a Biamar Malhas, a sistemática é de

fato um orçamento, resultando em saldo negativo sendo que a empresa contabilizou seus gastos ou despesas maiores que seus possíveis ganhos ou receitas. Dessa forma é necessário aplicar sistemática no orçamento para assim, estimular a economia, aumentando a taxa tributária para o acúmulo da poupança.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- a) Faz uso do fluxo de caixa;
- b) suporte contábil terceirizado;
- c) mantém foco nas modificações ocorridas no mercado;
- d) capital de giro suficiente para manter as obrigações em dia, não dependendo de recursos de terceiros
- e) credibilidade junto aos bancos, fornecedores e clientes,
- f) inadimplência reduzida.

Pontos fracos:

- a) A empresa até o momento não destaca pontos fracos na área financeira.

8 AREA DE RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2010), administração de Recursos Humanos consiste no conjunto de políticas e práticas que são necessárias na condução de aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas de uma organização, desde o recrutamento, que envolve a seleção, o treinamento até a avaliação de desempenho. A Administração de Recursos Humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Salienta ainda Ribeiro (2008), que o planejamento de Recursos Humanos é uma ferramenta muito importante sendo utilizado como garantia para as organizações em relação ao número de pessoas prontas, e preparadas, no local e no momento certo para realizar tarefas que atingirão os objetivos da organização. O planejamento dos Recursos Humanos se refere também à antecipação do tipo de força de trabalho, ou seja, das pessoas com as habilidades necessárias para o alcance dos objetivos necessários para a empresa.

Basicamente, Recursos Humanos tem sua principal função a criação do conhecimento organizacional, atuando diretamente na busca de pessoas qualificadas e capacitadas para exercer atividades relacionadas com os objetivos da organização. Ao selecionar essas pessoas, os Recursos Humanos trabalham com programas que promovam o bem-estar, como forma de estimular seus desempenhos, trabalhando a evolução e a integração dessas pessoas dentro da organização, sendo considerada a área criadora do conhecimento (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2008).

Complementando a definição do autor a administração de recursos Humanos tem seu principal objetivo a valorização e capacitação de pessoas para o trabalho. Sendo cada vez mais importante para as organizações esse gerenciamento de pessoas tanto para a empresa quanto para o funcionário, utilizando desta forma todas as capacidades e habilidades muitas vezes não reconhecidas caso a empresa não tenha um setor específico para avaliar cada funcionário como único. Através dessa política buscam-se padrões mais elevados de qualidade, produtividade e competitividade.

Para a empresa em análise, a preocupação é cada vez maior, preocupando se com seus colaboradores, pois prima para que eles estejam cada vez mais envolvidos e motivados para alcançar os objetivos estabelecidos. Contudo, é de ponto primordial que as pessoas trabalhem com satisfação, pois caso contrário não alcançam a eficiência e eficácia necessárias.

8.1 MODELOS DE GESTÃO

Para Gerpott (2015), a aplicação de qualquer modelo organizacional de Recursos Humanos, requer a avaliação dos objetivos e estratégia da empresa, preparando a mesma para essa mudança, em suma, reconhecer a necessidade de modelos mais ágeis e flexíveis, que permitam o desenvolvimento de soluções personalizadas e digitalmente acessíveis, que atendem às necessidades de mudança das organizações, é essencial para o desenvolvimento de todas as organizações.

Para a empresa e analise, o setor de Recursos Humanos esta ainda se desenvolvendo, por se tratar de uma empresa familiar a mesma não tinha isso como um setor separado, a partir de alguns anos atrás começou a criação deste setor, ainda a folha de pagamento é feita pelo escritório contábil terceirizado, porem todas as outras atividades relacionadas a gestão de Recursos Humanos estão sendo feita dentro da empresa.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Estabelece Lanzer (2017), o clima organizacional como uma medida coletiva de sentimentos e percepções grupais num dado instante. Essa mistura de sentimentos a respeito das características do ambiente é ocasiona apela interação entre, cultura e valores organizacionais e as tecnologias e estruturas do meio. Ainda destacam Spier; Juchem; Cavalheiro (2009) que as empresas por enfrentarem um cenário amplamente competitivo, estão reavaliando paradigmas organizacionais, relacionados ao comprometimento e satisfação dos funcionários, para a garantia de sua sobrevivência. Complementando ainda esta afirmação, torna-se fundamental a promoção de um ambiente propício aos colaboradores, para o estabelecimento de um clima cultural em que as habilidades são apreciadas e aprimoradas dentro da organização.

Para empresa Bimar a cultura e o clima organizacional é levado em consideração com a grande preocupação dos gestores para que os colaboradores sintam que a empresa presa pelo bom comportamento e respeito mutuo, tanto da empresa quanto do colaborador.

8.3 PERFIS DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Conforme destaca Araújo (2006), o plano de cargos e salários consiste num instrumento que concede à empresa uma melhor administração de seus recursos humanos em

todos os aspectos, sendo estes tanto na contratação, como também nas movimentações horizontais, em que se encaixam as progressões e méritos de cada colaborador, e também nos aspectos verticais, sendo esses as promoções, e como retorno também é possível obter a retenção de talentos da empresa.

Após definido o plano de cargos e salários, ocorre uma nova criação de uma política salarial otimizada e juntamente com a esta formação eficaz, será possibilitado crescimento profissional dos colaboradores, sendo que todos de acordo com aptidões, atribuições, desenvolvimentos e desempenhos individuais terão oportunidades de valorização e motivação.

Segundo Marras (2009), os benefícios são classificados em legais e espontâneos. Benefícios legais são exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou sindicatos que são:

- a) Vale transporte
- b) férias;
- c) abono de férias;
- d) 13º salário;
- e) abono de férias;
- f) folga semanal remunerado;
- g) contribuição no instituto nacional de seguro social (inss);
- h) salário família, licença maternidade;
- i) aposentadoria;
- j) seguro de acidente de trabalho;
- k) auxílio doença.

Para Chiavenato (2008), os benefícios espontâneos são oferecidos pela organização, mas não são obrigatórios, são eles:

- a) Gratificação;
- b) refeição;
- c) empréstimo 12;
- d) assistência médica e odontológica;
- e) cesta básica;
- f) assistência farmacêutica;
- g) bolsa de estudo
- h) clube;
- i) área de lazer

j) horário flexível.

Para a empresa em análise, a definição de cargos e remuneração será estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função. Os salários serão estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes. A política salarial levará em conta o desempenho do colaborador dentro da empresa e também os resultados obtidos.

Tendo como benefícios legais, transporte pago 100% pela empresa, férias, abono de férias, 13º salário, Contribuição no INSS, licença maternidade, cartão alimentação área produtiva, cartão alimentação para toda a empresa anual. Como benefícios espontâneos plano de saúde, plano odontológico, convenio com farmácias, auxílio creche para filhos até 6 anos, auxílio escolar para filhos em ensino fundamental, desconto de 20% nos produtos adquiridos pelos colaboradores das marcas Biamar, auxílio faculdade/universidade anual.

Figura 47 - Lista de cargos e setores

CARGO/FUNÇÃO	SETOR
Analista financeiro	Administração
Assistente de Sistemas	Administração
Auxiliar de Tecnologia	Administração
Assistente Administrativo	Administração
Supervisor Administrativo	Administração
Analista de Recursos Humanos	Administração
Gerente de TI	Administração
Gerente Comercial	Comercial
Encarregado Caixa	Comercial
Estoquista	Comercial
Auxiliar de Cozinha	Comercial
Encarregado(a) de Programação	Comercial
Auxiliar de Encarregado de Loja	Comercial
Motorista	Comercial
Encarregado Loja	Comercial
Operador de Caixa	Comercial
Vendedor do comercio atacadista	Comercial
Assistente de Vendas	Comercial
Analista de <i>Marketing</i> I	<i>Marketing</i>
<i>Designer</i> de Moda	<i>Marketing</i>
Assistente de <i>Marketing</i>	<i>Marketing</i>
Analista de <i>Marketing</i> II	<i>Marketing</i>
Assistente de e-commerce	<i>Marketing</i>
Assistente de Compras	Produção (continua)

Encarregado de Remalhadeira	Produção (conclusão)
Encarregado Almojarifado	Produção
Gestor de Manutenção	Produção
Mecânico Industrial Textil	Produção
Encarregado de Manutenção	Produção
Encarregado de Costura	Produção
Encarregado de Acabamento	Produção
Supervisor de Produção	Produção
Servente de Limpeza	Produção
Cortadeira de Tecido	Produção
Costureiro(a) de Maquinas	Produção
Auxiliar de Limpeza	Produção
Auxiliar de Acabamento de	Produção
Auxiliar PCP	Produção
Facilitadora Tecelagem	Produção
Aprendiz em Confecção	Produção
Remalhadeira	Produção
Auxiliar de Corte de Tecido	Produção
Tecelão	Produção
Passadeira de pecas	Produção
Lavadeiro	Produção
Gerente de Produção	Produção
Revisor	Produção
Operador(a) de Máquina de Corte	Produção
Encarregado PCP Produção	Produção
Encarregado(a) de Tecelagem	Produção
Operador de Balancin	Produção
Encarregado de Almojarifado	Produção
Gerente Industrial	Produção
Auxiliar de Almojarifado	Produção
Auxiliar de Modelista	Programação
Encarregada Desenvolvimento e	Programação
Programador(a) de Produto	Programação
Encarregado de Desenvolvimento	Programação
Auxiliar de Estilista	Programação
Encarregado de Programação	Programação
Modelista de Roupas	Programação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados pela empresa (2021).

8.4 RECRUTAMENTOS, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

É considerado recrutamento o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. É

basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. O recrutamento pode ser interno ou externo (CHIAVENATO, 2014).

A esse respeito, o autor se posiciona da seguinte forma: Recrutamento interno: funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade de pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa, e situados em outra área de atividade na organização). Recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar. (CHIAVENATO, 2014, p.101-2).

Após ser feito o recrutamento, é realizada a seleção, onde todos aqueles candidatos que apresentam talentos que a organização busca para exercer as funções exigidas do cargo para o complemento da organização, participam do processo de seleção.

Destacando na empresa em análise o seu processo de recrutamento e seleção começa a partir da disponibilidade da vaga, serão identificados os currículos dos profissionais com os perfis mais adequados a exigência da função. Feita a entrevista de seleção, após a validação do perfil com o gestor imediato é dado o retorno ao candidato e passado toda a documentação necessária para a admissão e encaminhamento ao exame médico. A integração do novo colaborador é recebida e apresentada todas as dependências da empresa, recebe um armário com cadeado e chave para guardar seus pertences particulares, é feito cadastro de digitais no relógio ponto, assinatura de documentação admissional, explicado regulamento interno da empresa e comportamento que a Biamar espera de cada colaborador.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Marras (2011) treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal e visa o aperfeiçoamento de desempenho, o aumento da produtividade e das relações interpessoais. O treinamento inicia como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Complementa ainda Araújo (2008), que treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No entanto, é extremamente importante entender que o aprendizado, para ser

considerado eficaz, é necessariamente uma consequência do treinamento. Quando é implementada a atividade de treinamento, o acompanhamento até o término do processo é fundamental. Além disso, é também essencial, para um resultado favorável, que as equipes treinadas se sintam motivadas durante todo o processo.

Quanto ao processo de treinamento de desenvolvimento dentro da empresa em análise, é feito conforme se verifique a necessidade de cada colaborador, sendo oferecidos cursos para desenvolvimento profissional, menor aprendiz feitos no Senai e após finalizar o curso os mesmos são contratados pela empresa. Na área comercial todos os anos é evento no início da temporada para os vendedores e colaboradores relacionados ao entendimento ao público, incluindo palestras e integração.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Para Marras (2005), dentre todas as bases legais que fazem parte dos Recursos Humanos, algumas tem uma maior importância são elas: Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Consolidação das Leis da Previdência Social (CLPS), Convenções Coletivas de Trabalho (CCT), e Acordos Coletivos de Trabalho (ACT). Para um melhor entendimento e para evitar possíveis problemas trabalhistas por falta de informação, é necessário que os profissionais de Recursos Humanos dominem estas leis e tenham continuas atualizações devido a várias mudanças que ocorrem na legislação trabalhista e previdenciária.

Complementando ainda o autor, as rotinas do departamento de pessoal vão desde a seleção do funcionário até a sua aposentadoria, pois em todas essas fases o serviço que foi realizado pelo departamento de pessoal influencia tanto para o trabalhador, como para a organização, não sendo apenas o setor onde se faz admissão e demissão, como muitos pensam.

Na empresa em análise as rotinas trabalhistas efetuadas dentro da empresa vão desde a contratação, assinatura de contrato e carteira de trabalho, realização do registro de ponto e a entrega dos Epis necessários e definidos para cada setor, a rotina de demissão também é efetuada dentro da organização, ficando somente a folha de pagamento e a baixa da carteira para o escritório terceirizado.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Para Teixeira 2012, afirma que Segurança e Medicina no Trabalho, embasada pela Constituição Federal de 1988, além de obedecer às normativas estabelecidas pela CLT, a publicação das NRs também respaldou os direitos narrados no art. 7.º, XXII, da Constituição Federal, que garante a redução dos riscos relacionados ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança. Salienta ainda o autor que com o avanço do capitalismo, a necessidade de implementar a produção em série e aumentar a produtividade e a implantação de métodos como o Taylorismo e o Fordismo exigiam operários “sadios” e dessa forma acabou por contribuir para o surgimento da medicina do Trabalho.

Complementando a medicina do trabalho contribui muito para o aumento da produtividade, incluindo a seleção de aptidões para determinadas funções e a assistência dentro da empresa, com o objetivo de fazer o trabalhador retornar à atividade laboral o mais rápido possível.

A Empresa em análise, disponibiliza de uma empresa terceirizada que cuida da saúde ocupacional dos colaboradores, exames admissionais, periódicos e demissionais. Tendo o apoio de um engenheiro de segurança do trabalho que vem quinzenalmente na empresa para elaboração do PPRA, treinamentos do uso de EPIs e demais atividades.

8.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes:

- a) Benefícios oferecidos;
- b) bom relacionamento da diretoria com os funcionários;
- c) boas condições de trabalho; e
- d) preocupação da empresa com os colaboradores.

Pontos fracos:

- a) Não possui pesquisa de clima organizacional;
- b) não dispõem de participação de lucros;
- c) não utiliza plano de carreira;
- d) falta de treinamento e desenvolvimento.

9 ANALISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Para Kotler (2019), o ambiente externo de uma empresa é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente, forças externas que influenciam na tomada de decisões a todo o momento. Analisando o ambiente as expectativas externas e internas dão ao planejador informações que a empresa deve incluir em seu plano estratégico e plano de *marketing*. Salienta ainda Zogbi, (2013) que a análise da matriz *SOWT* é uma ferramenta de *marketing* muito conhecida e difundida em várias matérias, que vão do próprio *marketing* a gestão, economia, e planejamento, ela mede as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Neste capítulo será abordado, sob um âmbito geral a matriz *SOWT*, a análise da situação da empresa, e sua proposta de melhoria. A partir do melhor conhecimento do cenário onde a Biamar está inserida, torna-se possível analisar as forças e fraquezas da empresa em questão, bem como as ameaças e oportunidade.

Verificando os resultados dos dados coletados, percebeu-se a dificuldade da organização em mapear novos clientes, sendo um dos pontos fracos mais em destaque levando em consideração a grande expansão que a empresa está passando neste momento, onde torna se de grande importância a busca de novos clientes e novos mercados bem como a pesquisa e criação de novos produtos, buscando desta forma alcançar e aumentar novos nichos de mercado.

Analisando ainda as maiores ameaças são os concorrentes a qual a empresa tem a oportunidade de fazer ajustes internos para sanar ou mesmo diminuir esta ameaça, pois de maneira geral depende de mudanças internas e externar com uma pesquisa mais aprofunda sobre seus concorrentes e a posição da empresa no mercados nacional, sobre as outras ameaças, a de maior relevância e onde pode se fazer algo para mudar são os invernos menos rigorosos, não depende da empresa porem pode ser investido em produtos que possam ser usados em todas as estações do ano.

A seguir a Matriz *SWOT*, referente a empresa em analise, mostra detalhadamente suas maiores fraquezas e ameaças bem como suas oportunidades e pontos fortes, os quais serão analisados mais detalhadamente no decorrer deste trabalho.

Figura 48 - Matriz SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	FATORES CRÍTICOS		PONTOS FRACOS				PONTOS FORTES			
			Dificuldade de mapear novos clientes;	Dependência de rendimento da equipe de desenvolvimento.	Demora para fabricação de produtos com maior demanda;	Falta de organização da pesquisa dentro do sistema.	Mercado de moda em constante crescimento;	Alta tecnologia e qualidade;	Pronta entrega de Produtos;	Destaque da marca pela diferenciação do produto;
	AMEAÇAS	Grande concorrência de mercado na região;								
		Escassez de mão de obra especializada								
		Retorno da inflação com o aumento semanal de matéria prima.								
		Crise sanitária mundial, gerando falta de matéria prima;								
	OPORTUNIDADES	Regiões sul e sudeste (maiores vendas da marca) com economia forte;								
		Possibilidade de expansão de vendas para regiões com invernos menos rigorosos;								
		Exportação para países com invernos mais frios								
		Criação de novos Produtos para atingir outros tipos de públicos e regiões;								

LEGENDA	
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO
Fonte: O autor	

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICANDOS NO DIAGNÓSTICO.

Na identificação dos pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças, que estão diretamente interligados com a situação atual da empresa em análise são premissas que regem este diagnóstico. Conforme, a empresa pode avaliar modificar e proporcionar alterações necessárias e fundamentais para a mesma, devido a constante mudança no contexto. Na visão de Oliveira (2004, p.74), quando se referência à análise interna, “É fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer”. A análise interna demonstra a estrutura organizacional da empresa, sendo que identifica a possível situação em que a mesma se encontra, para assim definir seus objetivos de maneira mais adequada.

A análise da matriz *Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens (SWOT)* da empresa, observa-se que na investigação do ambiente interno, um fator que contribui para o crescimento é o mercado da moda em constante crescimento e a região de localização da fabricada em um grande polo industrial do Estado. Sendo de fato uma empresa bem estruturada e organizada com grandes alternativas de crescimento nas vendas. Destacasse a preocupação da empresa e uma necessidade em organizar e investir mais em novos produtos e campanhas deixando assim a marca mais conhecida e consolidada.

No ambiente externo, segundo Oliveira (2004), o autor conclui que a adoção deste mecanismo evita possíveis frustrações futuras. Ainda para Oliveira (2004, p.70) “A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Essa análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo”. No ambiente externo a empresa em análise, nos remete a um cenário de constantes ameaças quanto à dependência do fator climático, esse é um motivo que preocupa os investimentos e a expansão da empresa.

Destaca-se também a grande necessidade para a empresa a possibilidade de expansão de venda para regiões com inverno menos rigoroso com a produção de malhas mais finas e leves, e a criação de novos produtos e mais investimento garantindo assim atingir um maior número de clientes com isso abranger públicos de outras regiões.

Ao finalizar a análise da matriz *SWOT* da empresa, pode-se observar que, a mesma possui pontos fortes relevantes, sendo aspectos positivos para o planejamento e o desenvolvimento das vendas, que contribuem para o crescimento. As oportunidades permitem que seja avaliado um mecanismo de comercialização do produto, amplificando os mercados e consolidando a marca. Ao analisar os pontos fracos destaca-se as limitações de regiões para

venda devido às temperaturas e a dificuldade de mapear e atuar nos pontos de venda pelo grande número de clientes ativos e criação de novos produtos.

9.2 TEMAS DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em relação à matriz SWOT apresentada, há diversas oportunidades potenciais para com o novo projeto da marca, uma vez que a atual conjuntura da Malharia Retilínea no nosso país vem sofrendo com a importação de produtos de menor qualidade, também, o interesse das pessoas em peças diferenciadas, com valor percebido empregado. Também, a possibilidade de exportação do produto para locais mais frios e, que tem sua moeda mais valorizada, uma vez que, os produtos têm seu histórico de qualidade e tecnologia inseridas. Também, é possível citar que a economia fechou várias portas nos últimos anos, o que diminuiu de certa forma a concorrência, trazendo o cliente para mais perto da empresa, oportunizando o relacionamento mais próximo com os clientes.

Um dos principais pontos fortes da Biamar, que auxilia nas oportunidades da criação desta nova linha, impulsiona e auxilia na hora da decisão de compra do cliente, como por exemplo, cada vez mais as pessoas estão se preocupando com a moda, seja no âmbito masculino ou feminino, nem sempre os lojistas se programam para todas as suas oportunidades, por isso, a empresa conta com um grande estoque programado, podendo assim, atender com rapidez e grande variedade os clientes.

Em análise geral da empresa, verificou-se um problema de organização interna em relação a pesquisa de novos produtos, ela é feita para todos os novos produtos e inclusive é feita pesquisa de fios (matéria prima) mais adequada e de maior qualidade, porém a pesquisa não está organizada internamente, não é visível e de fácil acesso para todos os setores envolvidos.

Neste sentido o problema de pesquisa deste trabalho consiste em identificar e analisar qual é o processo utilizado para desenvolver a criação de novos produtos?

9.3 CONCEITO DE OBJETIVOS

Segundo Oliveira (2015, p.55) “Objetivo é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

Para Kotler e Armstrong, (2003, p.257) a importância do *marketing* no lançamento de novos produtos é grande, primeiramente para saber o que os consumidores estão desejando e para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso.

9.3.1 Objetivos Gerais

Identificar e analisar como é feita a pesquisa para a criação de novos produtos, verificando sua eficácia para com isso desenvolver soluções e propor melhorias no processo de planejamento e pesquisa de novos produtos.

9.3.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar referencial bibliográfico sobre o tema;
- b) efetuar um levantamento da forma que é feita a pesquisa de novos produtos na organização;
- c) analisar sua eficácia e pontos de fraqueza;
- d) propor melhorias para que se obtenha uma melhor integração entre os setores envolvidos. (pesquisa/criação, desenvolvimento e programação de novos produtos), por meio de um plano de ação.

9.4 CONCEITO DE JUSTIFICATIVA

De acordo com Kotler (2004), as empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado. Este processo de decisão de compra do consumidor é composto de cinco etapas:

- a) Identificação da necessidade;
- b) busca de informações;
- c) avaliação de alternativas;
- d) compra e;
- e) comportamento pós-compra.

Esse processo é influenciado pelos estímulos de *marketing* introduzidos pelas empresas através de características do produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, somados aos estímulos do ambiente que são os fatores

econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador. Esses três fatores, influenciando o processo de decisão de compra, irão resultar nas decisões do consumidor. “A chave para uma inovação de sucesso está no esforço conjunto a empresa, forte planejamento e processo sistemático de desenvolvimento de novos produtos”.

Destaca Cobra (2007), que para determinados segmentos da indústria da moda, a criatividade é fator competitivo crucial. As grandes empresas desses segmentos são, em regra, mais estáveis financeiramente, concentram os principais recursos, práticas, competências e infraestrutura de criação e de desenvolvimento de produtos acumulando assim maiores experiências e competitividade. O negócio da moda envolve inspiração, criatividade e intuição por parte dos estilistas, e ainda organização e estratégia por parte dos gestores, para conceber, produzir e vender produtos de sucesso, lidar com produtos de ciclo de vida extremamente curto, encantar e seduzir consumidores, e maximizar lucros.

Conforme Dantas e Moreira (2011), a inovação é uma das mais importantes ferramentas, estando relacionada com a implementação de novas ideias, sejam relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos ou novos processos comerciais, mas sobretudo, com o reconhecimento de novas oportunidades de negócio. Ainda de acordo com Araújo (2013), as empresas precisam inserir continuamente novos produtos no mercado, caso contrário, perderiam uma parte significativa dos clientes para a concorrência ficando atrasadas e desinteressantes na visão dos consumidores, o autor indica também que o processo de criação de um produto inicia-se no momento da busca de melhorias para satisfação de seus clientes, suscitando a identificação de oportunidades no mercado.

Como o foco é malharia retilínea, que se trata de um produto mais pesado, para dias mais frios, a principal fraqueza se alinha a principal ameaça; a dependência do clima e os invernos poucos rigorosos. Por este motivo, a empresa fica à mercê de variáveis incontroláveis, neste momento, entra em cena outra oportunidade, as malhas mais finas, que se enquadrem em várias estações, como por exemplo as 100% algodão ou até mesmo *cashmere* que, apesar de quente, é leve e irreverente.

Por fim, destaca-se que esta nova linha tem como sua maior oportunidade poder inserir-se em diversos lugares, onde pessoas preocupadas com a qualidade e desenvolvimento e, que se preocupam com o selo 100% brasileiro possam comprar peças da reconhecida marca Biamar, com a certeza de uma qualidade ainda superior da já percebida e, atemporal.

Em decorrência da elevada competitividade das organizações, é fundamental manter-se em constante inovação e pesquisa para estar sempre atualizada e a criação de novos

produtos quase que diariamente é uma forma de manter se sempre no mercado e não cair na mesmice perdendo com isso mercado e reconhecimento da marca.

Sendo assim, o presente estudo poderá servir como referência para empresa em análise, possibilitando identificar novos produtos e novos mercados que podem ser destacados e posteriormente efetivar o investimento da empresa para desta forma aumentar suas vendas. As informações obtidas por meio desta pesquisa podem contribuir de maneira direta e complementar as informações identificadas no cotidiano da empresa vindo a possibilitar escolhas mais assertivas de novos produtos que atendam ainda mais às necessidades e desejos de seus clientes.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

A estruturação deste referencial teórico se dará da seguinte com os seguintes conceitos: por que é necessária a criação de novos produtos, *marketing* estratégico; estratégia de criação de novos produtos, inovação e criação de novos produtos, pesquisa de mercado para lançamento de novos produtos e gestão de processos.

No contexto desses tópicos, foram embasadas em vários autores, levantando análises com o intuito de chegar a uma conclusão de como a criação de novos produtos deve ser elaborada e seguir uma sequência para o sucesso destes produtos contribuindo para o crescimento da empresa. Com a busca das empresas de soluções mais elaboradas para transpor as dificuldades geradas pela atual crise econômica do Brasil faz do uso das estratégias de *marketing* um processo fundamental para a elaboração de um plano de ação por meio do qual a organização consiga alcançar seus objetivos mantendo uma vantagem competitiva.

10.1 PESQUISAS DE MERCADO PARA LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Para Cobra (2007) a pesquisa de mercado é uma das ferramentas mais importantes para definir a segmentação de mercado por meio do conhecimento de hábitos de consumo, normalmente é feita por meio de uma entrevista com possíveis compradores, onde são definidos seus desejos mais atrativos que estejam dentro dos objetivos da empresa. Com essa pesquisa é possível a obtenção de vantagens no mercado, como destacar-se do concorrente até oferecer produtos diferentes, para atingir cada gosto desses possíveis clientes.

Ainda de acordo com Chagas (2015), a pesquisa de mercado possibilita uma base confiável para futuras ações relacionadas ao produto mais assertivo, sendo assim uma ferramenta muito importante no mercado da moda, onde direciona todos os setores dentro da indústria, determinando um caminho a seguir, no qual o foco é atender os desejos dos clientes.

Destacam ainda Mendes, Broega e Sant'Anna (2015), que um dos diferenciais para a indústria da moda é produzir o que realmente o seu cliente quer, ou seja, prever e desenvolver sua própria tendência de moda, e para isso ser alcançado a pesquisa de mercado deve ser aplicada no processo de desenvolvimento e *marketing* da empresa. Segundo os autores o mundo da moda tem que estar voltado a atender as necessidades e desejos de seus consumidores, sendo assim as pesquisas se tornam personalizadas diretamente ao seu público alvo, suprimindo suas vontades, pois desenvolver tendências próprias, direcionadas ao

consumidor, através das pesquisas mercadológicas, aumenta as chances de acerto na produção, gerando vendas. Dentro deste contexto destaca se também oportunidades de mercado, que a empresa deve estar sempre atualizada e buscando novas oportunidades.

Kotler (2009) define oportunidade de mercado como um espaço de interesse e necessidade do comprador, em que existe uma forte possibilidade de uma empresa poder atuar de maneira a satisfazer essa necessidade e lucrar com isso. O grau de interesse da oportunidade de mercado depende de diversos fatores: número de potenciais compradores, poder de compra correspondente e a disposição demonstrada na compra. O autor refere ainda que existem três fontes principais que proporcionam oportunidades de mercado: 1) Fornecer um produto ou serviço cuja oferta seja escassa; 2) Fornecer de forma nova ou superior produtos ou serviços já existentes; 3) Fornecer um novo produto ou um novo serviço. De destacar que este projeto se centra essencialmente no terceiro ponto, o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

10.2 POR QUE É NECESSÁRIA A CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Segundo Silva Melon Anronelli (2019), o Brasil é um dos maiores da rede Têxtil completa do Ocidente, com isso acontecimentos relacionados ao ramo da moda todos os anos tem favorecido bastante o mercado, mostrando ser um ramo cada vez mais rentável. No Brasil a indústria da moda está em contínuo crescimento e atualmente, esse mercado industrial se transformou tornando se ainda mais competitivo, o que desencadeou nas empresas a obrigação de possuir um diferencial que as distinguissem das outras. Nessas circunstâncias, torna se imprescindível a constante evolução e criação de novos produtos quase que diariamente, as empresas empreendedoras com administração estratégica bem determinada e estruturada estão adiante das demais, uma vez que esses dois atributos são fundamentais ao sucesso organizacional.

Para Neves Castro (2003), com o lançamento de novos produtos busca-se a diferenciação, estratégia mercadológica que pode ser atingida através de atributos do produto, tais como aparência, origem, higiene, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, não ser geneticamente modificado, entre outros. Novos produtos são fundamentais para o sucesso de longo prazo de uma empresa, porém este processo não é fácil, sendo a capacidade de inovação da empresa o fator de diferenciação junto aos consumidores. Ainda complementa Neves Castro (2003), a importância do *marketing* no lançamento de novos produtos é muito grande, pois

primeiramente é necessário por saber o que os consumidores estão desejando, para que os produtos já nasçam com grande chance de sucesso.

Conforme Kotler (2000), as empresas que planejam lançar um produto devem decidir o momento de ingressar no mercado, sendo composto processo de decisão de compra do consumidor por cinco etapas: identificação da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, compra e comportamento pós-compra. Sendo estes processos influenciados pelos estímulos de *marketing* introduzidos pelas empresas através de características do produto, preço, comunicações (promoção, propaganda) e estratégia de distribuição, somados aos estímulos do ambiente que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador. Esses três fatores, influenciando o processo de decisão de compra, irão resultar nas decisões do consumidor.

10.3 *MARKETING* ESTRATÉGICO

De acordo com Toledo (2012), *Marketing* Estratégico tem em como filosofia e princípio a busca contínua no aumento de valores financeiro para seus clientes, e sua orientação esta voltada para o mercado, focando na elaboração e implementação de estratégias para crescimento no nível corporativo assim como de crescimento e posicionamento de mercado no campo de domínio competitivo. Destaca ainda, que normalmente as empresas, fazem investimentos em ações de *marketing* e muitas vezes, esses investimentos estão voltados para objetivos estratégicos, planejados pela alta direção e colocados em prática pela linha de frente, deste modo, o *marketing* estratégico é considerado como a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados para propiciar trocas de valores com o mercado-alvo, com propósito de atingir objetivos operacionais, gerando desta forma em um processo mais assertivo para as empresas, Toledo (2018).

Salienta ainda Lambin (2000) que o *marketing* estratégico implica na análise sistemática e constante das necessidades de mercado desenvolvendo conceitos e produtos, com bons desempenhos, e que exibem qualidades distintas que os individualizam dos concorrentes imediatos, garantindo a empresa uma vantagem competitiva duradoura e defensável. Destaca que a função do *marketing* estratégico é orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas, que oferecem um grande potencial de crescimento e rentabilidade, sendo um estude de médio ao longo prazo tendo como

objetivo especificar a missão da empresa, definir metas, preparar uma estratégia de desenvolvimento e vigiar a manutenção de uma estrutura equilibrada da gama de produtos.

Associado a esta definição Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000); Hooley, Piercy e Nicoulaud, (2011), afirmam que as estratégias de *marketing* em geral baseiam-se nos estudos das variáveis controláveis e incontroláveis sendo as variáveis controláveis aquelas passíveis de gerenciamento, que podem ser redimensionadas ou modificadas conforme as necessidades empresariais e as exigências do mercado, tais como: Políticas de Produto ou Serviços, Políticas de Preço, Políticas de Distribuição e Políticas de Comunicação. Já as variáveis incontroláveis se referem ao ambiente externo da empresa, como em forças macro e micro ambiental que não podem ser gerenciadas por uma empresa, pois são forças externas que influenciam as ações de *marketing* e de todos os competidores do mercado.

10.4 ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2017) O novo cenário de negócios é inclusivo, social e horizontal onde as redes sociais permitem que indivíduos construam relacionamentos sem barreiras geográficas ou demográficas e reforçam um sentimento de pertencimento a comunidades, por serem mais comunicativos e adaptados a opiniões sociais e, além disso, as empresas estão muito mais conectadas às comunidades de usuários, parceiros e até a seus concorrentes, sendo muito mais dependentes de fontes externas para sustentar o fluxo de inovação e manterem-se competitivas. Destacam ainda os autores que a empresa precisa ser eficiente no desenvolvimento e no gerenciamento de novos produtos. Cada produto percorre um ciclo de vida, nasce, passa por diversas faces e, mais cedo ou mais tarde, morre quando aparecem produtos mais novos, que atendam melhor as necessidades do consumidor.

“A chave para uma inovação de sucesso está no esforço conjunto a empresa, forte planejamento e processo sistemático de desenvolvimento de novos produtos”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.257)

Já para Grützmann, Zambalde e Bermejo (2019), Outro fator de significância para o sucesso das estratégias de criação de novos produtos é a observância com as atuais necessidades dos clientes. Um novo produto pode apresentar melhorias em custos, tecnologias e processos para a empresa, mas se não se adequar às atuais necessidades dos clientes, as vendas poderão deixar a desejar. Com o avanço das mídias digitais, este processo se tornou mais ágil e preciso para os profissionais de *marketing*, já que novas ferramentas foram criadas para acompanhar as tendências e prever futuras necessidades dos consumidores. Ainda dentro

deste mesmo pensamento destacam-se a necessidade de pesquisas nesta estratégia, sendo observadas as novas tecnologias em uso e a possibilidade de criação destas, diferentes processos de execução e os materiais necessários para a estruturação e desenvolvimento do novo produto.

Acrescentam ainda Toaldo e Luce (2006), um fator indispensável a ser considerado ao elaborar a estratégia de *marketing* sendo ele o contexto competitivo do mercado o qual a organização está inserida, para isso, é necessário o conhecimento das oportunidades e ameaças no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da própria organização. Segundo estes autores a análise dos concorrentes no mercado é fundamental para a elaboração de uma estratégia de *marketing* robusta, uma vez que a concorrência é o principal ponto de potencial desequilíbrio em uma organização. É por meio da obtenção da vantagem em recursos sobre os concorrentes e da disposição de maior oferta de valor no mercado que se atinge o desempenho financeiro esperado.

10.5 INOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Baseado nas afirmações de Motta (2001) pode-se dizer que as inovações tecnológicas são produtos tanto da ciência como da estrutura social. A modernização traz consigo as premissas, a eficiência, a qualidade e a produtividade, que de certa forma impõem uma carga à sociedade como um todo, e os resultados de tais transformações como informação e a robotização, evidentemente, acaba acarretando um custo social muito grande como a redução de postos de trabalho, exclusão tecnológica e o acesso restrito à parte do mercado consumidor, restabelecendo desse modo os critérios de quem ganha e quem perde. Segundo Gobe (2004) a superação das expectativas dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas a ocupação de posições de liderança, em mercados altamente competitivos. Adverte-se que as constantes mudanças do mercado, impõem atenção redobrada nas questões relacionadas à competitividade, e que neste cenário, as organizações devem ser dotadas de decisões criativas, sejam de nível estratégico.

De acordo com Kotler (2004), a organização que não consegue gerar algum tipo de inovação, pode estar correndo sérios riscos, já que os produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e do gosto dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e competitividade global. Segundo Moreira (2005), a inovação pode ser entendida como a criação de algo diferente, de forma a encarar novos desafios, ela representa um desafio constante na criação de novos produtos, identificar as necessidades dos clientes e

gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos das empresas.

Destacam também Machado e Barbosa (2013), a inovação quando implementada na prática, traz resultados econômicos para a empresa que podem estar ligados a tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. Dessa forma, a inovação pode introduzir a empresa em novos mercados, aumentar lucros, gerar emprego e renda, fortalecer estruturas organizacionais além de projetar a nação frente à concorrência nos mercados interno e externo.

Senhoras; Takeuchi, e Takeuchi, (2007), destacam que o desenvolvimento de Novos Produtos tem adquirido crescente importância nas empresas devido ao elevado número de concorrentes e às exigências dos consumidores, que têm forçado a elevação dos padrões de excelência nos níveis de qualidade, preço e prazo de desenvolvimento. Porém, o desenvolvimento de produtos é um processo complexo e de natureza multidisciplinar, que exige uma estreita relação entre a administração da empresa, a equipa de pesquisa e desenvolvimento e os setores de *marketing*, produção, compras, controlo de qualidade e vendas, consumidores e fornecedores, para se obter o sucesso desejado.

10.6 GESTÕES DE PROCESSOS

As organizações funcionam por meio de seus processos organizacionais, sendo estes os responsáveis pela organização interna e as tarefas sendo executadas corretamente.

Paim, et al. (2009), afirmam que os processos organizacionais são a organização em movimento, estruturada para ação - para a geração e entrega de valor. Os processos são a estrutura básica disponível às organizações para a produção de resultados, devendo sempre estar em harmonia.

Para oliveira (2011), a gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planeamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais, visualizar graficamente os procedimentos de trabalho e atender as necessidades e expectativas da organização como um todo. O autor salienta ainda que existem várias técnicas para a realização do mapeamento de processos nas organizações, dentre estas técnicas, o fluxograma é a mais utilizada, defende também que, a partir desta ferramenta, é possível representar os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema, os fluxos de informações relacionados ao processo decisório e as unidades organizacionais envolvidas no processo.

Peinado (2007), o fluxograma é um diagrama utilizado para representar a sequência dos processos, através de símbolos gráficos, onde os símbolos do fluxograma proporcionam uma melhor visualização do funcionamento do processo, ajudando no seu entendimento. No gerenciamento de processos, o fluxograma tem como objetivo garantir a qualidade e aumentar a produtividade, através da documentação do fluxo das atividades, utilizando diversos símbolos diferentes para identificar os diferentes tipos de atividades.

ABPMP (2013), a análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo. É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras. Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência.

11 METODOLOGIA

Para Souza, Santos e Dias (2013, p.08) “metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Para Prodanov e Freitas (2013), a finalidade da ciência é a busca pelo conhecimento, o qual será atingido por meio do uso de um conjunto de procedimentos. Para Gil (2008), a pesquisa tem como objetivo promover respostas aos problemas que são mesurados, podendo ser utilizada mediante os conhecimentos adquiridos e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos que permitam analisar o estudo por meio da ciência. Para tanto, é necessário identificar o problema de pesquisa utilizado no estudo. A identificação do problema de pesquisa serve para que o pesquisador tenha uma visão mais ampla sobre o tema abordado (KÖCHE, 2010).

Classificação da pesquisa de acordo Gil (2017) a pesquisa é definida como o método lógico e sistemático que tem como finalidade proporcionar soluções aos problemas que são apresentados. A pesquisa é solicitada no momento em que não se possui elementos o bastante para dar resposta ao problema, de outra maneira, quando os elementos à disposição estão numa situação de desorganização onde não seja possível associar ao problema corretamente. Quanto à natureza, esta pesquisa se classifica como qualitativa, pois “orienta-se por uma perspectiva mais interpretativa e construtivista [...] sugerem que o investigador esteja no trabalho de campo, faça observação, emita juízos de valor e que analise”. (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2016, p. 3-4). Descritiva e exploratória, apesar de existir dados quantitativos descritivos. A seguir apresenta os métodos utilizados no desenvolvimento deste trabalho.

Figura 49 - Delineamento

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de Coleta (descrever como ocorreu a coleta, não apenas a técnica de coleta)	Processo de Análise (descrever técnica e processo)
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	-Estudo de Caso -Pesquisa Documental -Pesquisa Bibliográfica	Participantes do estudo Gestores e funcionários da empresa	-Entrevista em profundidade (semiestruturada ou não estruturada) -Questionário com questões abertas -Dados secundários, documentos, textos -Observação (direta)	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdo

Fonte: A autora

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso, qualitativo e exploratório onde utilizou-se pesquisa documentada e pesquisa bibliográfica, apresentando atividades e rotinas diárias dos setores de áreas específicas da empresa: Participaram deste estudo de caso, gestor da área de recursos humanos, gerente de produção, gestor da área de TI, gerente comercial, gestor de *marketing*, gerente de desenvolvimento de produtos e pesquisa e a autora deste estudo como observadora na área financeira.

De acordo com Chizzotti (2006), as pesquisas qualitativas interpretam o sentido do evento a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem. Ainda segundo Gil (2010) o principal problema do estudo qualitativo é a falta de rigor quanto à realização das etapas.

O estudo de caso é indicado em situações onde as principais questões da pesquisa são “como” e “porque” e quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos

comportamentais (YIN, 2015). Destaca também Gil (2008), o estudo de caso tem como objetivo atingir os seguintes propósitos:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
 - b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
 - c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamento e experimentos.
- No entanto, buscou-se utilizar as etapas do processo de pesquisa, para poder direcionar a aplicação do estudo, foram seguidas etapas para a realização deste estudo de caso.

A primeira etapa constitui na análise das leituras flutuantes e pesquisa documental, pode-se definir como leitura flutuante o primeiro contato do pesquisador com publicações revisadas. Isso fará com que o pesquisador tenha um maior direcionamento para o desenvolvimento do estudo. Segundo Bardin (2009), a leitura flutuante possibilitará maior precisão textual em função do maior domínio das temáticas emergentes.

A segunda etapa constituiu na identificação do problema de pesquisa. Este serve para que o pesquisador tenha uma visão mais ampla sobre o tema abordado. Para Creswell (2010) define problema de pesquisa, como o problema ou questão que conduz à necessidade do estudo.

Para efeito desse estudo, o problema de pesquisa do trabalho será o seguinte: qual o planejamento mais adequado para desenvolver a criação de novos produtos para empresa Biamar Malhas.

A terceira etapa constitui no objetivo geral do estudo. Conforme comentado anteriormente, o objetivo geral deste trabalho é gerar uma melhor compreensão e análise acerca de qual será o planejamento mais adequado para desenvolver a criação de novos produtos para uma empresa de médio porte do setor malheiro localizada na cidade de Farroupilha no estado do Rio Grande do Sul/RS.

Para realização da quarta etapa foi preciso desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre o tema investigado. Pesquisa bibliográfica é “desenvolvida a partir de material já elaborado constituindo principalmente de livros e artigos científicos” (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013, p. 54). Para a elaboração do referencial teórico, utilizou-se materiais já publicados como livros, revistas e artigos periódicos, por meio físico e eletrônico que abordam o tema pesquisado.

Na quinta etapa buscou-se elaborar questões subjetivas com base nas seguintes dimensões de análise:

- a) Por que é necessária a criação de novos produtos e quais suas etapas;
- b) de que forma é feita a pesquisa de mercado;
- c) qual a importância do *marketing* estratégico.

A entrevista constitui-se numa técnica alternativa de coletas de dados não documentados sobre determinado tema (GERHARDT et al., 2009). Para a realização de entrevistas é necessário a presença de duas partes: uma que busque obter informações; e a outra parte que interpreta e relaciona as informações obtidas. No presente estudo utilizou o modelo de entrevista qualitativa.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUALITATIVO)

Abaixo quadro contendo breve descrição dos entrevistados.

Figura 50 - Quadro de descrição dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Função	Idade	Tempo de Empresa	Setor de atividade	Porte da empresa
E1	Coordenadora de criatividade estilo	29 anos	16 anos	Desenvolvimento e criação	Médio porte
E2	Analista de <i>marketing</i> pleno	27 anos	7 anos	<i>Marketing</i>	Médio porte

Fonte: O autor

Perguntas feitas para os entrevistados das áreas relacionadas a pesquisa:

- a) Qual a importância da criação de novos produtos?
- b) Qual tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver novos produtos?
- c) Como é feita a pesquisa para novos produtos?
- d) É utilizado pesquisa de mercado para a criação de novos produtos?

Figura 51: Quadro Respostas da pesquisa qualitativa dos entrevistados.

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1 – Qual a importância da criação de novos produtos?	<p>A importância na criação de novos produtos é a atualização da marca, a possibilidade de retenção de clientes e da geração de novos. O Grupo Biamar consiste em marcas de moda, e a indústria da moda é uma constante atualização. Todos os dias se vê novidades em questões de tendências, cores, modelagens e até em tecnologias capazes de produzir cada produto. E se falando em Biamar especificamente, temos em nosso DNA essa atualização constante, as pessoas buscam nossos produtos por serem atuais, novos, inovadores.</p>	<p>Criar um novo produto significa pensar em inovação. Portanto, pensar e desenvolver algo diferente constantemente abre a possibilidade de participação em novos mercados e a conquista de novos públicos, além de destacar marcas de suas concorrências.</p>
2 – É utilizado pesquisa de mercado para a criação de novos produtos?	<p>Como descrevi, mudou muito nossa forma de pesquisar nesse um ano e meio, mas sim, obviamente fazemos pesquisa de mercado. Costumamos olhar para marcas que são nossas concorrentes, para marcas que nos inspiramos e, principalmente para o nosso cliente. Mas como queremos impressionar nosso cliente, e chegar antes no desenvolvimento de produtos, focamos nas nossas experiências e expertises de pesquisa que vem dando muito certo.</p>	<p>Pesquisas digitais, com acesso a importantes plataformas de informação moda e comportamento, como o WGSN, e pesquisas de mercado, com viagens internacionais a fim de observar tendências - da moda à decoração e arquitetura, por exemplo - entender outros estilos de vida e explorar novas tecnologias.</p>
3 – Que tipo de	<p>Eu costumo dizer que existe o mundo pré-pandemia, o pandêmico e o que está cada vez mais próximo que é o pós-pandemia. Nesse período de cerca de um ano e meio, muitas coisas mudaram, inclusive a nossa forma de fazer pesquisa. No mundo pré-pandêmico, viajamos para <i>coolhunting</i> (Esse conceito se resume na observação das pessoas e do mundo, servindo</p>	<p>A pesquisa é feita através das plataformas digitais e viagens.</p> <p style="text-align: right;">(Continua)</p>

<p>pesquisa a empresa realiza para desenvolver novos produtos?</p>	<p>para descobrir e tentar de certa forma, prever as novas tendências de mercado. Numa tradução livre, a origem da palavra vem do termo inglês “Cool” que significa Legal, Fresco, “na moda”, e “Hunting”, que significa Caçar, Buscar. Sendo assim, o conceito é a Busca por algo legal, algo novo.) há cada dois meses mais ou menos, além é claro de se utilizar de pesquisas na web. A Biamar assina o maior portal de pesquisa de tendências do mundo, o WGSN. Na pandemia, tivemos que nos reinventar e ficamos apenas no on-line, passamos a fazer uma varredura diária em tudo que era possível para estar ligado, também, participei de alguns grupos de estudos com brasileiros que estavam espalhados pelo mundo, onde trocávamos informações e experiências. E assim fomos pesquisa, desenvolvendo, saindo da zona de conforto e, principalmente crescendo. E agora, no mundo pós-pandemia que vem se aproximando, vamos amadurecer todas as experiências adquiridas nesse ano e meio reclusos e voltaremos aos poucos a absorver o mundo. Acredito que tudo mudará, mas acredito que isso seja positivo, pois a pandemia nos fez olhar para tudo com outros olhos, inclusive na produção de pesquisa e de produtos.</p>	
<p>4 – Como é feita a pesquisa para novos produtos?</p>	<p>Acredito que a questão esteja respondida na resposta acima.</p>	<p>Acredito que sim, mas a pesquisa de mercado que o próprio mercado da moda dita.</p> <p>Conclusão)</p>

Fonte: O autor.

Em análise as respostas referentes ao questionário realizado, a primeira pergunta: qual a importância da criação de novos produtos, o Entrevistado 1 destaca a possibilidade da

retenção de novos clientes destacando a visão e necessidade da empresa Biamar Malhas em estar sempre em constante busca por produtos e tendências atuais. Conforme destacado por Castro Neves (2003) no referencial, novos produtos são fundamentais para o sucesso de longo prazo de uma empresa, sendo a capacidade de inovação da empresa o fator de diferenciação junto aos consumidores. Para o Entrevistado 2 criar um novo produto pode trazer a conquista de novos clientes e consecutivamente novos mercados, para desta forma ganhar destaque perante os concorrentes.

Com relação a segunda pergunta: É utilizado pesquisa de mercado para a criação de novos produtos? O Entrevistado 1 destaca a grande mudança para a realização da pesquisa neste último ano em relação aos anteriores, esta mudança teve grande relação com a pandemia, também destacou o Entrevistado 1, que a pesquisa é necessária sempre e pode ser analisando o que os consumidores estão querendo e buscando, como destacam os autores Mendes, Broega e Sant'Anna (2015), que um dos diferenciais para a indústria da moda é produzir o que realmente o seu cliente quer, ou seja, prever e desenvolver sua própria tendência de moda. Para o entrevistado 2 a pesquisa é fundamental nas plataformas digitais e viagens internacionais, para entender outros estilos de vida, isso corrobora com a afirmação de Kotler (2009) define oportunidade de mercado como um espaço de interesse e necessidade do comprador.

A pergunta 3: Que tipo de pesquisa a empresa realiza para desenvolver novos produtos? O entrevistado 1 destaca a reinvenção da Marca para a pesquisa de novos produtos, em função da pandemia as empresas tiveram que mudar a forma de trabalhar e procurar novas maneiras de fazer os processos de sempre. A pesquisa se tornou mais intensa e diária para manter se sempre atualizado com isso a empresa teve um maior crescimento em relação a pesquisas e tendências. O Entrevistado 2 destacou apenas as pesquisas de plataforma digitais, percebe se assim que o maior fluxo de pesquisa é realmente online.

A pergunta de número 4: como é feita a pesquisa de novos produtos?

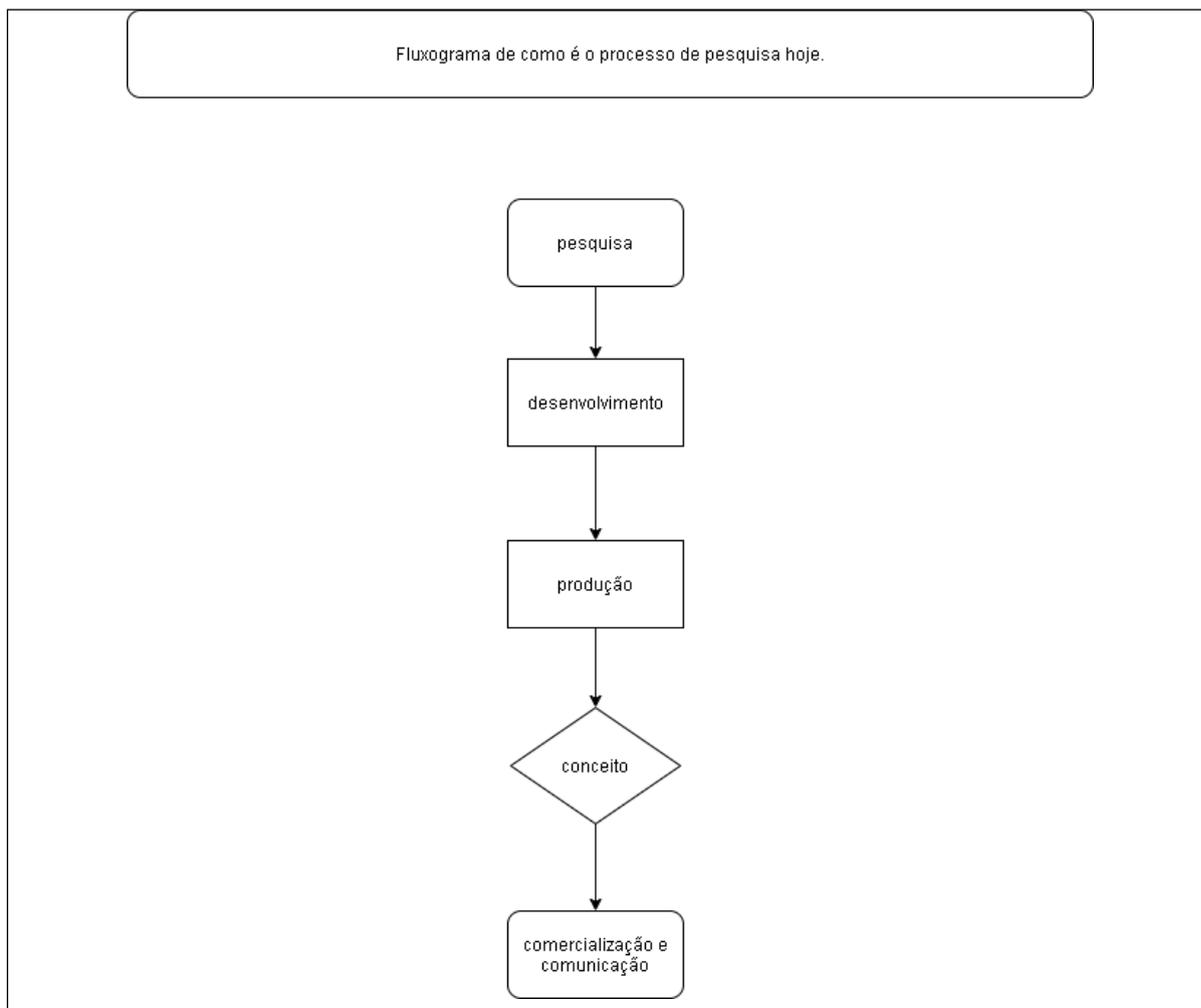
Em relação à resposta tanto do Entrevistado 1 quanto do Entrevistado 2, relataram que a resposta já estava respondida nas perguntas acima, confirmando desta forma que é sim feita pesquisa de mercado porem ela não tem uma sequencia e organização dos processos dentro do sistema, confirmando após análise da pesquisa e da visualização do funcionamento do processo interno dentro da empresa, a necessidade de uma organização e criação de um processo para a pesquisa e criação de novos produtos, alimentando o sistema e ligando os setores relacionados a criação de desenvolvimento de produto, para desta forma criar produtos

e coleções mais assertivas gerando mais vendas e conseqüentemente mais lucratividade para a empresa em análise.

Conforme verificado nas entrevistas, não existe um processo de pesquisa hoje na empresa Biamar Malhas, somente a busca de informações, porém sem ter uma sequencia e mesmo o lançamento e organização desta pesquisa dentro do sistema. Abaixo fluxograma que demonstra a funcionalidade da pesquisa hoje, não tendo uma sequencia correta e nem um estudo aprofundado do que é o principal passo para a decisão da coleção, a criação do conceito.

A seguir apresenta-se o fluxograma do processo utilizado pela empresa no planejamento e pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos:

Figura 52: Quadro Processo de pesquisa Hoje na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações obtidas nas entrevistas (2021).

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi aplicado com dois profissionais que atuam nas seguintes áreas: *marketing*; desenvolvimento, criação e pesquisa de novos produtos. Todas as entrevistas aconteceram no mês de outubro de 2021, nas dependências das empresas e setores dos participantes. A escolha dos entrevistados foi realizada em função dos seguintes aspectos: a) acessibilidade; b) cargo/função; c) domínio/experiência na área de atuação; d) setor de atividade/porte da empresa

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas (FLICK, 2009). Portanto, a análise de conteúdo demonstra ser uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da Administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO; SILVA, 2005). As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas, com a finalidade de obter achados com base na fala dos participantes (dados coletados).

Na sexta etapa constitui a coleta e análise das entrevistas por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem a finalidade de compreender criticamente o conteúdo claro ou escondido dos diálogos a partir de significados explícitos ou oculto (BAUER; GASKELL, 2011).

A sétima etapa consistiu na disseminação dos resultados por meio das considerações finais, limitações do estudo e oportunidade de futuras pesquisas.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

A proposta de melhoria surge a partir da verificação de que a pesquisa de produtos é feita com qualidade, porém falta uma organização de sistema e processos, onde se tenha pessoas capacitadas para organizar, onde tudo fique bem catalogado organizado por coleções e contendo as pesquisas sempre atualizadas semanalmente e de fácil acesso, possibilitando desta forma um melhor aproveitamento do material encontrado, verificou-se ainda a escassez de pessoas qualificadas e a alta rotatividade, pois comprova-se que para um conhecimento melhor tanto do produto quanto da política da empresa é necessário um período maior para estes colaboradores começar a dar resultados satisfatórios. A sugestão para esta melhoria está na organização de processos internos da empresa para seguir um fluxo do passo a passo que deve ser feito a partir da finalização da pesquisa ordenando de maneira simples para poder chegar com maior rapidez e qualidade no objetivo da empresa que é o produto final. Irei apresentar um fluxograma para esta organização.

Conforme Araújo; Torres; Martines (2011) processo é um conjunto sequenciado de atividades, formadas por um conjunto de tarefas elaboradas, com o objetivo de gerar um resultado positivo para a organização. Colaborando ainda com este pensamento é necessário gerenciar estes processos para manter uma organização.

Para Campos (2004), o gerenciamento de um processo ocorre através de eleição de itens de controle, com o objetivo de medir a qualidade, os custos, a segurança do produto e os seus efeitos, levando ainda em conta que cada processo possui variáveis de resultados, ou seja, seus efeitos e fins, não costumam ser idênticas devidas às influências internas e externas que envolvem o processo, diante desta situação surge à necessidade de gerenciar cada processo, medir e avaliar os seus variados efeitos na organização. Confirmado esta definição, é necessário criar um fluxograma para gerenciar e controlar se estes processos estão ocorrendo de maneira correta.

Para melhor visualização do processo, é importante que ele seja representado visualmente, sendo possível através da elaboração de um fluxograma. De acordo com D'Ascensão (2014), o Fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho.

Pelo fato de a empresa ainda não apresentar uma estrutura organizada para a área de pesquisa, cabe à organização, com vista a exposição dos argumentos anteriores, desenvolver

ações que auxiliem na estruturação e implantação da área investigada. Nesse sentido, cabe à empresa buscar profissionais capacitados para atuar na área, com base na competência e habilidade para implantação dessa nova estrutura organizacional.

A proposta de melhoria pode ser visualizada por meio do plano de ação, também denominado de 5W2H. Para Machado (2009), essa ferramenta consiste na elaboração de um plano de ação estruturado para a execução e controle de tarefas atribuindo as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os custos e os prazos para conclusão.

O 5W2H é uma ferramenta que corresponde às iniciais dos questionamentos *What*, *When*, *Who*, *Where*, *Why*, *How* e *How Much* (em inglês) (MACHADO, 2009), conforme demonstrado a seguir:

- a) *What?* (O quê?): definição da tarefa a ser realizada;
- b) *When?* (Quando?): elaboração de um cronograma para a realização das atividades;
- c) *Who?* (Quem?): definição dos responsáveis pela execução;
- d) *Where?* (Onde?): definição do local (local físico, setor etc.) de realização da tarefa;
- e) *Why?* (Por quê?): justificativa para a execução das tarefas;
- f) *How?* (Como?): determinação da forma de desenvolvimento das atividades;
- g) *How Much?* (Quanto custará?): levantamento dos custos para a concretização do plano.

Figura 53 - Quadro 5W2H

O quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Por quê?	Quanto?
Contratação de funcionário.	Gestor do setor, juntamente com RH.	Na empresa	Janeiro 2022	Divulgação de vaga, seleção e contratação.	Para colocar o plano de ação em funcionamento.	R\$ 1500,00
Atualização do sistema	Funcionários e terceirizados	Na empresa e no terceirizado.	Fevereiro e março 2022	Fazendo levantamento de necessidades e melhorias do sistema.	Para tornar possível a pratica do plano de ação.	16h, funcionários e Terceirizados Valor hora R\$25,00
Introduzir as ferramentas.	Funcionários	Na empresa	Maior 2022	Prototipagem do plano (teste)	Para testes e melhorias.	20h, somente funcionários valor hora R\$21,85
Capacitação da equipe	Funcionários	Na empresa	Abril 2022	Treinamento e reuniões para definição de plano	Para fortalecer a equipe.	8h, somente Funcionários Valor hora R\$6,82
Implantação	Funcionários	Na empresa	Junho 2022	Colocando em pratica o plano de ação.	Para a execução do plano de ação	Implantação segue fluxo normal do setor/contratação estagiários R\$6,82

Fonte: a autora

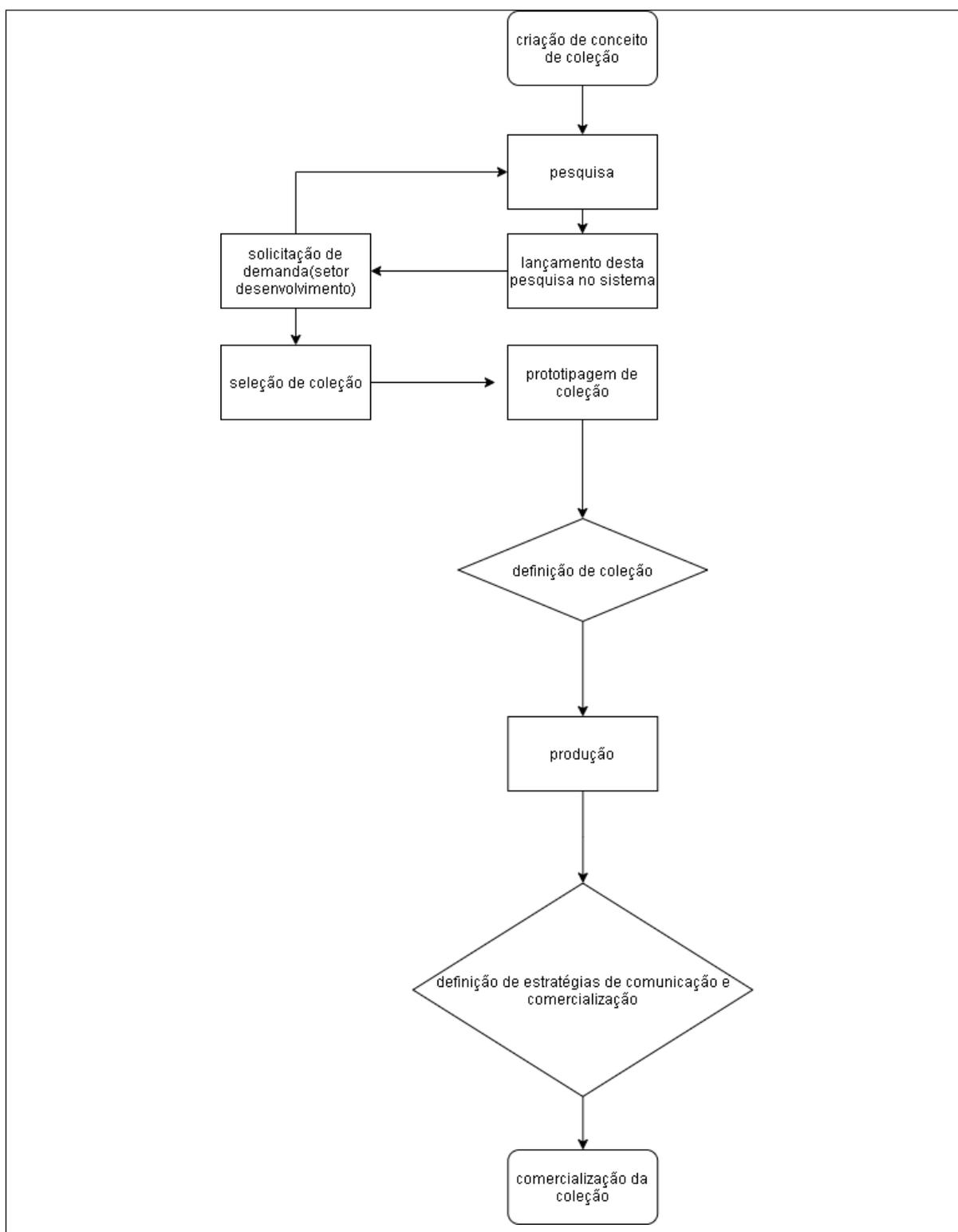
Legenda do status	
Ação realizada	
Ação em desenvolvimento	
Ação não realizada	

A partir dos dados coletados seja apresentado um processo de como deve ser feita a execução de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

A sugestão de melhoria será apresentada pela criação de um fluxograma de processos para a pesquisa, criação e desenvolvimento de novos produtos. O início será dado a partir da criação do conceito para a nova coleção, após esta criação será feita a pesquisa de novos produtos e tendências, o setor de desenvolvimento irá fazer a solicitação de demanda para o setor de pesquisa, este fará a pesquisa e efetuará o lançamento desta pesquisa dentro do sistema, fazendo a alimentação das informações coletadas durante a pesquisa, este lançamento retorna para o setor de desenvolvimento, este faz a seleção da coleção e envia para a prototipagem de coleção, que é a criação de peças pilotos para testes e provas, após toda esta primeira parte feita vem a definição da coleção, onde serão definidos os modelos e quantidade de peças a serem produzidas de cada modelo. Após a coleção estar definida é enviado para a produção propriamente dita, onde todas as peças serão produzidas levando em consideração as peças pilotos, durante a produção das peças, já estão sendo definidas as estratégias de comunicação, lançamento e comercialização das coleções. Sendo o ultimo passo a comercialização, onde as peças irão para a loja e os clientes efetuam as compras.

A seguir apresenta-se a proposta de um novo fluxograma como sugestão de melhoria no processo de planejamento, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para a empresa:

Figura 54: Quadro Fluxograma: Proposta de Melhoria para o Processo de Pesquisa e Criação de Novos Produtos para a Empresa Bimar Malhas



Fonte: elaborado pela autora, (2021)

Conforme visualizado no quadro acima, com a criação deste processo dentro do sistema e também na organização, ligando todos os setores relacionados a pesquisa e

criação de novos produtos, a empresa terá uma maior organização, as pesquisas serão melhor aproveitadas e teremos maior qualidade e interação entre estes setores já citados.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Para a realização deste diagnóstico da empresa em análise foram encontradas algumas limitações, a pandemia por ser uma situação atípica, criando um distanciamento e com isso dificultando a interação. Fora encontrado, também, outra limitação: A empresa por ser familiar tem uma gestão centralizada, logo, gera-se uma maior dificuldade para obter determinadas informações.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de lançamento de novos produtos para uma empresa do vestuário, as indústrias de confecções evoluíram significativamente, particularmente ao longo dos últimos 20 anos. Com a moda em constante mudança e evolução as empresas tem que estar ainda mais atualizadas e com potencial para conseguir acompanhar a rapidez que a informação e as tendências surgem, principalmente com a internet e a rapidez para acessar dados e estar em todos os lugares ao mesmo tempo, ficou muito rápido e as empresas que querem continuar vendendo e tendo lucro precisam estar preparadas. Com essa moda rápida, muitas vezes o processo não é planejado como devido, podendo dessa forma resultar em erros na criação dos produtos.

O objetivo foi alcançado por meio do levantamento de informações que proporcionaram o conhecimento dos seguintes objetivos específicos: aplicar um instrumento de coleta de dados com profissionais de diversas áreas com base nas dimensões de criação e desenvolvimento; analisar os resultados do estudo a partir das entrevistas realizadas e propor melhorias para a empresa analisada.

As principais contribuições teóricas sobre a pesquisa de novos produtos: a maior disseminação de estudos envolvendo pesquisa e processos; desenvolvimento de revisão teórica que levanta referências sobre o tema, bem como ampliação dos conceitos teóricos que abordaram o assunto. As principais contribuições práticas sobre a pesquisa de novos produtos foram as seguintes: a pesquisa pode servir como referência e melhoria para as empresas que não utilizam processos de pesquisa para novos produtos, uma vez que é muito importante para a organização ter seus processos e fluxos organizados para desta forma obter uma maior interação entre seus setores, para chegar ao objetivo final que é a pesquisa e criação de novos produtos mais assertiva possível. A possibilidade de replicação do instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo pode ser de grande valia para novas pesquisas. Cabe também ressaltar que, com a implantação e a estruturação da área de pesquisa de novos produtos, pode-se perceber uma melhora nas criações desenvolvidas pela empresa.

De forma geral, infere-se que, por meio deste estudo, foi possível alcançar os objetivos estabelecidos, sobretudo no que tange ao conhecimento do processo de estrutura organizacional e pesquisa, bem como a ampliação do conhecimento da autora sobre o assunto abordado.

Referente ao trabalho e a pesquisa houve colaboração da empresa, e dos entrevistados, facilitando assim o andamento deste estudo possibilitando que o resultado esperado fosse

alcançado. Portanto, a apresentação da proposta de melhoria acontecerá em fevereiro de 2022, juntamente com área de pesquisa e desenvolvimento da empresa, assim podendo dar início ao processo organizacional interno.

A empresa em análise sendo uma empresa familiar e que nos últimos 10 anos teve um crescimento muito rápido e espontâneo, isso fez com que ficassem algumas lacunas profissionais e organizacionais, e por mais organizada que a empresa seja ainda precisa de profissionalismo e atenção em alguns pontos e diagnósticos. Mesmo por ser uma empresa referência em *design*, desenvolvimento, qualidade e tecnologia, ainda precisa organizar pontos específicos que, quando estiverem em ordem, farão com que a empresa cresça ainda mais. Por esse motivo, não é possível afirmar que este trabalho de diagnóstico termina aqui, e sim, que ele sirva de motivação para mais estudos e observações posteriores para que assim a empresa possa crescer ainda mais, gerar mais empregos e entregar muita moda desenvolvida e produzida.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0. [S.l.]: [s.n.], 2013.
- ANDRADE, T. **Para Entender Relações Públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- APLIN, Ian M. *Statistical Review: Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, v. 3, n. 4, p. 360-368, 1999.
- ARAÚJO, Camila de Moura; SOARES, Debora; COSTA, Ivy Polesel da; UEMURA, Michele Yuri. **Planejamento e desenvolvimento de produtos**: um estudo de caso na Ultra Displays de Cafelândia (SP). Lins: UNISALESIANO, 2013.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L.C. TORRES, A.G. MARTINES, S.S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo, Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico financeiro. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BHARDWAJ, Vertica; FAIRHURST, Ann. *Fast fashion: response to changes in the fashion industry. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 20, n. 1, p. 165-173, 2010.
- BITTENCOURT, Marieli; PALMEIRA, Eduardo Mauch. *Gestão Financeira*. Universidade Federal do Pampa. **Revista Acadêmica de Economia**, 2012.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Trad. Rosalia Neuman Garcia. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BOWERSOX, D. .J; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. *Human Resource Management: scope, analysis and significance. The Handbook of Human Resource Management*, 1(16), 2-15.
- CAMPOS, V.F. **TQC**: Controle de Qualidade Total (no estilo Japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA. 2004.
- CHAGAS, Bárbara Alves. *O marketing de moda e tendências de diferenciação competitiva das marcas. Moda Palavra E-periódico*, Curitiba, v. 8, n. 15, p.307-337, jan/jul. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Produção: uma abordagem introdutória**. 3 ed. São Paulo: Manole. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3 ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**. Barueri: Manole, 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing e moda**. São Paulo: Senac, 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e Operações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, W. S. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: PPGA/FEA/USP, v. 09, n. 2, p. 13-23, abr.-jun. 2002.

CRCSP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, T. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CUNHA, M. C. F.; FERNANDES, M. S. A. **A utilização da contabilidade de Custos na formação do preço de venda**. X Encontro de Iniciação à docência. 2012. Disponível em: www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/.../7.../7CCSADFCMT01.pdf. Acesso em: 10 de abr 2021.

D'ASCENÇÃO, L. C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. 10º reimpr. São Paulo, Atlas, 2014.

DANTAS, J.; MOREIRA, A. C. **O processo de inovação: como potencializar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Lidel, 2011.

DINIZ, Natália. **Análise das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

FERREIRA, João Francisco de Assis. **Análise de Crédito**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA), 2010.

FLEURY, Paulo Fernando; FIGUEIREDO, Peter Wanke; FOSSATI, Kleber. **Logística Empresarial: a Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas 2006.

FRANKS, Jonathan. *Supply chain innovation*. **Work Study**, v. 49, n. 4, 2000.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

GERPOTT, F. H. *The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions*. **German Journal of Human Resource Management**, 29(3-4), 214-234.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, José Hernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 1, p. 6-19, jan-mar. 2000.

HARO, D. G. A Contribuição da Aprendizagem Organizacional no Desempenho das Operações de Produção no Segmento Automotivo. **Análise**. Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 45-61, jul./dez. 2008.

HUSTAD, Eli. *Knowledge networking in global organizations: the transfer of knowledge*. In: **Sigmis conference on computer personnel research, 2004**, Tucson. Proceedings... Norway: Agder University College, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Estratégia de comunicação integrada de marketing**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed., 7 reimp. Trad. Bazán. Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermanwan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas n/D comunicação integrado**. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, A. C., LONGO, C. G., WEFFORT, E. F. J. Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Financeiras. In: FARAH, P. L. S. (org.). **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade IFRS versus Normas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 1-14.

LAGE, Antonio Carlos; WEFFORT, Elionor F. J. **Estrutura Conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações financeiras**. In: Ernst e Young, Fipecafi. Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS versus normas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2009

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LANZER. **Clima e Cultura Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Artmed, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEÃO, N. S. **Formação de preços de serviços e produtos**. São Paulo: Nobel, 2008.

LEITE, M. T. A. de S. **Formação de Preço:** Mercados onde custo, clientes ou concorrentes são fatores determinantes. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 11ed. São Paulo: Futura, 2005.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política.** Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MATURANA, Humberto. **La realidad:** objetiva o construída. Guadalajara: Anthropus, 1995.

MATURANA, Humberto; BUNNELL, P. **Biosphere, homosphere and robosphere: what has to do with business?** *Society for Organizational, Learning Member's Meeting. Mherst.*

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira.** São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2008.

MENDES, Layla de Brito; BROEGA, Ana Cristina; SANT'ANNA, Patricia. **Coolhunting:** metodologia de pesquisa de tendências de moda in loco. In: 5º Enp moda, 5., 2015, Novo Hamburgo. Anais[...] . Novo Hamburgo: Enpmoda, 2015.

MORAIS, J. F.; VIEIRA, E. P. **Estratégias de precificação para empresas comerciais.** 2013. Disponível em:
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1585/Artigo%20Estrat%C3%A9gias%20de%20Precifica%C3%A7%C3%A3o%20para%20Empresas%20Comerciais%20-%20Jhonattan%20Morais.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 25 de abril de 2021.

MOREIRA, Julio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2007.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. *Brazilian Business Review*, v. 14, n. 5, **Revista Valore, Volta Redonda**, 4 edição especial: 306-316, 2019 315 Lopes p. 479-492, 2017.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial,** 7 ed. Atlas, São Paulo, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma R. P de. **Sistemas, organização e métodos**: Uma abordagem gerencial. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Otavio J. **Curso Básico de Gestão de Qualidade**. São Paulo: Learning, 2020.

OTANI, M.; MACHADO, W. V. A proposta de desenvolvimento de gestão da manutenção industrial na busca da excelência ou classe mundial. **Revista Gestão Industrial**. 4, n. 2, p. 01-16, 2008.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULA, J. F; MELLO, C. H. P. Seleção de um modelo de referência de PDP para uma empresa de autopeças através de um método de auxílio à decisão por múltiplos critérios. **Production**, v.23, n.1, 2012.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTER, L.W.; McLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: like the weather? **Leadership Quarterly**, Greenwich, Conn, v.17, n.6, p.559-576, Dec. 2006.

PRIDE, William. M. **Marketing**: Conceitos e estratégias. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RIBEIRO, Maísa de Sousa. **Contabilidade ambiental**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROMAN, D. J.; MARCHI, J. J.; ERDMANN, R. H. A Abordagem Qualitativa na Pesquisa em 95 **Administração da Produção no Brasil**. In: Rege, v. 20, n. 1, p. 131-144, São Paulo, jan./mar. 2013.

ROMBETTA, Ari. **A Importância Do Controle Financeiro Nas Empresas**, Trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação de Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, p. 1 41, 2014.

ROSS, Stephen A. **Fundamentos de administração financeira**. 9 ed. Porto Alegre: Amgh, 2013.

SCHLOSSBERG, T. How Fast Fashion Is Destroying the Planet. The New York Times: editora 2019.

SELAU, L.; RIBEIRO, J. Uma sistemática para construção e escolha de modelos de gestão de risco de crédito. **Revista gestão de produção**. V. 6.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação**: uma visão executiva. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILVA MELON, M., ANTONELLI, G. **Vendas in loco**: Plano de negócios de uma empresa no ramo de vestuário. Trabalhos de Conclusão de Curso do DEP, Maringá: Paraná, v. 0, n. 0, jun. 2019. Disponível em: http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/1592/1512. Acesso em: 28 de setembro. 2021.

SILVA, Braulio Wilker. **Controladoria Empresarial**: Planejamento, Execução e Controle. 2 ed. Belo horizonte: BWS Consultoria, 2014.

SILVA, Mayanne Stephany Neves da. **A pesquisa em finanças nas micro e pequenas empresas**. São Paulo: Editora são Paulo, 2018.

SILVA, W.A.; TEIXEIRA, R. M. Adoção de Tecnologia da Informação pelas Micro e Pequenas Empresas do Setor Hoteleiro de Sergipe. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. v. 8. p. 59-77 . 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, A. J. S. **Design como forma de inovação no processo de desenvolvimento de produtos (PDP) e seus conceitos metodológicos**. Local: DI Factum, 2016.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 5 ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

STAMMERJOHAN, C.; WOOD, C.M.; YUHMIIN, C.; THORSON, E. An Empirical Investigation of the Interaction between Publicity, Advertising and Previous Brand Attitudes and Knowledge. **Journal of Advertising**, v. 34, n. 4, p. 55-67, Winter 2005.

TARICHI, A. P; AMARAL, C. S. T; FRIAS, D. F. R; RODRIGUES, R. Modelo de referência para desenvolvimento de novos produtos: sugestões para pesquisas no setor de biotecnologia. **Revista Unifev: Ciência e Tecnologia**, v.1, n.1, 2016.

TEIXEIRA, Márcia Cunha. A invisibilidade das doenças e acidentes do trabalho na sociedade atual. **Revista de direito sanitário**, v. 13, n. 1, p. 102–131, 2012.

TOLEDO, G. L. (2012). *Marketing Estratégico*. In: OLIVEIRO, B. (Org). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

VELLARDO, Cristiane Chagas; MAGALHÃES, Nelson. **Fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: Avanços e Aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.