

**FACULDADE CAPIVARI
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda Tomaz Damasio

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA INOVAR TECNOLOGIA LTDA ME.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração da Faculdade Capivari como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.
Prof. Orientadora: Ms. Ana Paula Matias

**Capivari de Baixo
2014**

Fernanda Tomaz Damasio

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pela Banca Examinadora.

Capivari de Baixo, 01 de Julho de 2014.

Prof. Msc. Murilo Ternes
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Ms. Ana Paula Matias
Orientadora
Faculdade Capivari

Prof.^a
Membro da banca
Faculdade Capivari

Prof.^o
Membro da banca
Faculdade Capivari

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus, por ter me dado forças durante esses quatro anos de curso, em meio a tantos obstáculos e por ter me guiado em todos os momentos desta trajetória.

Aos meus Pais Sergio Damasio e Rita de Cassia Tomaz Damasio, que estiveram presentes, me apoiando em todos os momentos, principalmente com suas orações à Deus.

Dedico também ao meu noivo Madyron Martins da Silva, que esteve ao meu lado durante esses quatro anos. Nos momentos em que me encontrava triste, desanimada com vontade de desistir, ele sempre me incentivou, dizendo para jamais deixar de acreditar que eu conseguiria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, por todo o incentivo e apoio ao longo do curso, por compreenderem diversas vezes o motivo da minha ausência.

Agradeço a empresa Inovar, pelo incentivo durante todo o período do curso e por ter permitido a realização do estudo de caso na empresa.

Agradeço a professora Ms. Ana Paula Matias pela dedicação e paciência em todo o período de orientação.

Agradeço também a todos que estiveram envolvidos e presentes neste período.

“Alguns homens vêem as coisas como são, e dizem: Por quê? Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo: Por que não?”

(George Bernard Shaw)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso (TCC) tem como objetivo propor sugestões de melhoria para a empresa Inovar Tecnologia, através do diagnóstico organizacional. A empresa estudada tem como segmento de mercado automatizar produtos de tecnologia em automação, atende o ramo da tecnologia eletrônica, atua na produção de portas automatizadas, de elevadores, projeta e produz placas de comando eletrônico. Seus produtos são classificados em linha básica, linha eletrônica e fabricação de produtos. Analisando a concorrência, as organizações precisam criar vantagens competitivas. É necessário ter um diferencial para atrair os clientes. A pesquisa foi realizada pelo método estudo de caso, sendo classificada como qualitativa e bibliográfica e de caráter exploratório. Sendo apresentado como objetivos específicos caracterizar a empresa objeto de estudo; realizar um diagnóstico da organização; analisar estrategicamente a empresa e propor sugestões de melhoria. Como a Inovar Tecnologia é uma empresa pequena, as estratégias e ações de melhorias foram indicadas de acordo com a sua realidade, de forma que sua implantação se tornasse totalmente possível, contribuindo para o alcance de melhores resultados.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional; Inovar Tecnologia; Ações de Melhorias.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01- Mapa de localização da empresa Inovar Tecnologia | 26 |
| Figura 02 - Loja situada em Tubarão/SC | 30 |
| Figura 03 - Organograma da empresa Inovar Tecnologia | 32 |
| Figura 04 - Fluxograma do processo produtivo | 44 |
| Figura 05 - Fluxograma da prestação de serviço..... | 45 |
| Figura 06 - Projeto elevadores eletromecânicos..... | 47 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 - Tabela de Preços | 29 |
| Quadro 02 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções de <i>Marketing</i> . 31 | |
| Quadro 03 - Quadro da Descrição de Cargos..... | 35 |
| Quadro 04 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções de Recursos Humanos..... | 40 |
| Quadro 05 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das Funções de Tecnologia da Informação..... | 43 |
| Quadro 06 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções Operacionais | 50 |
| Quadro 07 - Custo Fixo Inovar Tecnologia..... | 53 |
| Quadro 08 - Custo Variável Inovar Tecnologia | 53 |
| Quadro 09 - Margem de Contribuição Inovar Tecnologia | 54 |
| Quadro 10 - Índice da Margem de Contribuição Inovar | 54 |
| Quadro 11 - Ponto de Equilíbrio | 55 |
| Quadro 12 - Pontos Fortes e Fracos das funções Financeiras | 55 |
| Quadro 13 - Principais Clientes da Inovar Tecnologia..... | 58 |
| Quadro 14 - Principais Fornecedores da Inovar Tecnologia | 59 |
| Quadro 15 - Principais Concorrentes da Inovar Tecnologia | 60 |
| Quadro 16 - Matriz <i>SWOT</i> Inovar Tecnologia | 62 |
| Quadro 17 - Benefícios Espontâneos | 68 |

LISTA DE ABREVIATURAS

CMD - Custo Material Direto

CF - Custo Fixo

CV - Custo Variável

EPI – Equipamentos para a Proteção Individual

ERP - Enterprise Resource Planning

MC - Margem de Contribuição

RH - Recursos Humanos

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treaths

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 22 |
| 1.2 METODOLOGIA | 22 |
| 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA | 25 |
| 3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 27 |
| 3.1 FUNÇÕES DE <i>MARKETING</i> | 27 |
| 3.1.1 Produto | 28 |
| 3.1.2 Preço | 28 |
| 3.1.3 Praça | 29 |
| 3.1.4 Promoção | 30 |
| 3.2 FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS..... | 31 |
| 3.2.1 Provisão | 33 |
| 3.2.1.1 Identificação das necessidades de pessoal..... | 33 |
| 3.2.1.3 Recrutamento | 33 |
| 3.2.1.4 Seleção | 34 |
| 3.2.2 Aplicação | 34 |
| 3.2.2.1 Orientação das pessoas..... | 34 |
| 3.2.2.2 Desenho do Cargo a ser desempenhado | 35 |
| 3.2.2.3 Avaliação de desempenho | 36 |
| 3.2.3 Manutenção | 37 |
| 3.2.3.1 Salários..... | 37 |
| 3.2.3.2 Benefícios..... | 38 |
| 3.2.3.3 Carreiras | 38 |
| 3.2.3.4 Higiene e Segurança no Trabalho..... | 39 |
| 3.2.4 Desenvolvimento | 39 |
| 3.2.5 Monitoração | 40 |
| 3.3 FUNÇÕES TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 41 |
| 3.3.1 Sistemas Operacionais (Software) | 41 |
| 3.3.2 Estrutura da Rede (<i>Hardware</i>) | 42 |
| 3.3.3 Servidores | 42 |
| 3.3.4 Segurança das Redes e Sistemas | 42 |
| 3.4 FUNÇÕES OPERACIONAIS | 43 |
| 3.4.1 Fluxograma dos processos | 44 |
| 3.4.2 Layout | 44 |
| 3.4.3 Desenvolvimento | 44 |
| 3.4.4 Logística | 48 |
| 3.4.5 Gestão da Qualidade | 48 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5 FUNÇÕES FINANCEIRAS | 50 |
| 3.5.1 Fluxo de caixa | 51 |
| 3.5.1.1 Contas a pagar | 52 |
| 3.5.1.2 Contas a receber | 52 |
| 3.5.1.3 Contabilidade | 52 |
| 3.5.2 Análise da Viabilidade Financeira | 52 |
| 3.5.2.1 Custos fixos (CF) | 52 |
| 3.5.2.2 Custos variáveis (CV) | 52 |
| 3.5.2.3 Margem de contribuição (MC)..... | 54 |
| 3.5.2.4 Ponto de equilíbrio | 55 |
| 4 ANÁLISE ESTRATÉGICA | 57 |
| 4.1 ANÁLISE DE MERCADO..... | 58 |
| 4.1.1 Clientes | 58 |
| 4.1.2 Fornecedores..... | 59 |
| 4.1.3 Concorrentes..... | 59 |
| 4.3 ANÁLISE ORGANIZACIONAL..... | 60 |
| 5 PROGNÓSTICO: CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA PARA A EMPRESA | 65 |
| 5.1 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE <i>MARKETING</i> | 66 |
| 5.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS | 67 |
| 5.3 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 69 |
| 5.4 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES OPERACIONAIS | 69 |
| 5.5 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES FINANCEIRAS | 70 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| REFERÊNCIAS | 75 |

INTRODUÇÃO

A concorrência entre as empresas está aumentando de forma acelerada, tornando o mercado mais competitivo. Os clientes tem grande influência nessa competição, através de suas exigências por produtos de qualidade, bom atendimento, procurando que as empresas superem suas expectativas.

Este trabalho será de grande importância para a empresa Inovar Tecnologia, pois, através do estudo aprofundado em seus setores, permitirá a elaboração de um diagnóstico que identificará os pontos fracos de cada setor. Para acadêmica é a oportunidade de colocar em prática seus conhecimentos adquiridos, contribuindo para seu crescimento profissional.

O diagnóstico organizacional permite um estudo aprofundado de todas as variáveis que influenciam no posicionamento da empresa no cenário de mercado atual, sendo assim através dele torna-se mais favorável o alcance dos objetivos almejados.

A empresa estuda nesse trabalho atua no segmento de automação industrial, no ramo de manutenção e desenvolvimento de tecnologias, desenvolvendo e comercializando elevadores, portas eletrônicas, e prestando serviços de instalação de ar condicionado e alarmes.

Para o escopo da pesquisa, utiliza-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as sugestões de melhorias que podem ser implantadas na Inovar Tecnologia para se tornar mais competitiva?

Os objetivos deste trabalho podem ser divididos em gerais e específicos. Segundo Oliveira (2011, p. 36) “o objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, devendo ser elaborado com um verbo de precisão, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar.”.

O objetivo geral deste trabalho é de propor sugestões de melhoria para a empresa Inovar Tecnologia, através do diagnóstico organizacional. E para obtenção do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a empresa objeto de estudo;
- Realizar um diagnóstico da organização;
- Analisar estrategicamente a empresa;
- Propor sugestões de melhoria.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho possui enorme importância para a empresa objeto de estudo, pois fornece uma análise detalhada de todas as funções e processos desempenhados dentro da organização Inovar Tecnologia, possibilitando uma visão sistêmica que contribua no planejamento de futuras melhorias a serem efetivadas.

Para a pesquisadora o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) oferece a oportunidade de relacionar o aprendizado adquirido com a realidade da empresa, agregando experiência profissional e conhecimento sobre todas as áreas da empresa.

1.2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa descritiva exploratória, que segundo Gil (2007) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Normalmente estas pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuam experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a conclusão. Estas podem ser classificadas como bibliográfica ou estudo de casos.

O tipo de pesquisa adotado pode ser caracterizado como estudo de caso, que conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análises de dados. A autora realizou previamente pesquisa bibliográfica sobre os temas abordados, acompanhando a rotina da empresa a fim de entender todos os processos e funções dentro da organização, dessa forma colhendo dados para a elaboração do diagnóstico organizacional.

A abordagem da pesquisa é considerada qualitativa, para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Sendo assim, o caráter qualitativo da pesquisa realizada ocorre pelas análises da rotina e variáveis apresentadas no decorrer da realização desse estudo.

Este trabalho será subdividido em seis capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução do trabalho, na sua justificativa, apresenta os objetivos gerais e específicos, e sua metodologia. No segundo capítulo encontra-se a caracterização da empresa e seu histórico.

No terceiro capítulo encontra-se o diagnóstico organizacional fundamentado, no qual serão realizadas as descrições das funções de *marketing*, recursos humanos, operacionais, tecnologia da informação, e as funções financeiras da empresa.

O quarto capítulo consiste na análise estratégica da empresa, análise de mercado e análise *SWOT*, mostrando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. No quinto capítulo apresenta-se o prognóstico sugerido pela autora, neste será apresentado sugestões de melhoria de acordo com a análise no diagnóstico organizacional.

Por fim, no sexto capítulo encontra-se as considerações finais do trabalho.

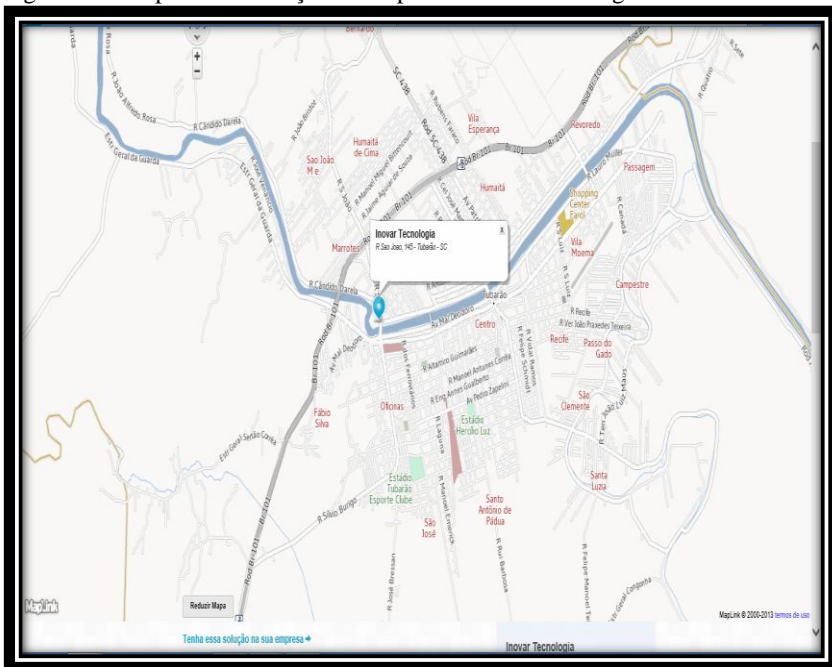
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Inovar Tecnologia está no mercado há mais de 7 anos, sendo que sua abertura formal ocorreu no ano 2007. A empresa foi fundada pelo Sr. Valtair Rocha da Silva, que trabalhava no ramo elétrico, e alheio ao fato do conhecimento na área tinha como objetivo melhorar a renda de sua família, fundando sua própria empresa. Atualmente a empresa tem como sócios seus filhos Maycon Martins da Silva e Michel Martins da Silva, sendo estes responsáveis pela gestão administrativa e comercial da organização.

Inicialmente a empresa atuava apenas no ramo elétrico, mas a partir do ano de 2009 seu proprietário aumentou o ramo de atividade, a fim de manter-se estável independente das sazonalidades ocorridas no mercado, atualmente a empresa atua no segmento de automação industrial, no ramo de desenvolvimento tecnológico e manutenção, e tem como atividade o desenvolvimento e fabricação de elevadores e portas automatizadas, e a prestação de serviços de instalação de ar condicionado e alarmes residenciais e empresariais dentre outros serviços elétricos. Seu público-alvo são empresas e moradores de toda a região sul de Santa Catarina.

A empresa Localiza-se na Rua São João – Sala 01 S/N, bairro Morrotes no município de Tubarão/SC, desde sua abertura até os dias de hoje. A seguir é possível visualizar um mapa do local onde a empresa está situada.

Figura 01- Mapa de localização da empresa Inovar Tecnologia



Fonte: Google Maps, 2014.

Razão Social: Inovar Tecnologia Ltda Me

Nome Fantasia: Inovar

Ramo de Atividade: segmento de automação industrial, no ramo de desenvolvimento tecnológico e manutenção.

Fundação: 2007

Localização: R. São João/ Sala 01

Bairro: Morrotes

Município: Tubarão – SC

Sócios: Michel Martins da Silva e Maycon Martins da Silva

3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Segundo Gomes “et al” (2007), o diagnóstico organizacional é um instrumento de coleta de informações da empresa, com o intuito de conhecer sua realidade interna, traçar o perfil da organização, estipulando um plano de análise, para que o empresário tenha o conhecimento de todas as dimensões envolvidas.

O diagnóstico organizacional envolve levantamento de dados da empresa como os recursos humanos, materiais, a disponibilidade financeira para alcançar seus objetivos (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002).

A empresa objeto de estudo, não possui departamentos formalizados, mesmo assim, as funções existem, e são desempenhadas em sua maioria por seus gestores. Desta forma, serão apresentadas a seguir as funções que correspondem ao funcionamento das organizações através do diagnóstico organizacional realizado pela acadêmica.

3.1 FUNÇÕES DE *MARKETING*

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. (KOTLER, 2007, p. 5, grifo do autor).

Kotler (1999) afirma que o *marketing* tem por principal preceito o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa, ou seja, ele deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar domínio nos mercados-alvo, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos.

Nos dias atuais, as organizações precisam buscar algum diferencial para continuar atuando diante de um mercado altamente competitivo. Não basta desenvolver um bom produto e colocá-lo a disposição de seu público-alvo, as organizações precisam comunicar-se com os seus clientes.

A Inovar Tecnologia, trabalha tanto com a fabricação e venda de produtos, quanto com a prestação de serviços a seus clientes. Na empresa não existe um setor de *marketing* formalizado, mas sua publicidade é realizada através de carros plotados e Rede social como o *Facebook*.

Kotler e Keller (2006) sugerem através de um composto de *marketing* constituído por preço, praça, produto e promoção, exemplos do que uma empresa pode e deve controlar.

3.1.1 Produto

Segundo Kotler (1998, p.383) “Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”. Os clientes procuram que os produtos tragam a satisfação esperada ao adquirir o mesmo. De acordo com Futrell (2003, p.37) “Os profissionais de vendas começaram vendendo bens e passaram a vender bens e serviços, e agora, a vender serviços com valor agregado”.

Observando o cenário atual, pode-se dizer que os consumidores estão cada vez mais exigentes, eles sempre exigirão aqueles produtos ou serviços que oferecerem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras, para assim suprir suas expectativas e conseqüentemente satisfazer seus desejos. Com base nisso as organizações buscam se posicionar da melhor forma possível na mente dos consumidores.

A empresa Inovar busca sempre estar trabalhando com produtos e mão de obra de alta qualidade para fornecer bons serviços para os clientes, tendo em vista adquirir confiança e fidelidade dos mesmos. Além disso, busca desenvolver novas tecnologias, com baixo custo e uma boa praticidade.

3.1.2 Preço

Para Neves (2007), o preço é uma das variáveis mais flexíveis de um produto ou serviço, pois este pode ser alterado com rapidez. Essa flexibilidade dos preços praticados pelos concorrentes é um dos maiores empecilhos com o qual as empresas se deparam. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.42) “Preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto”.

O preço dos produtos da Inovar é determinado pelos sócios da empresa, sendo estabelecido para cobrir os custos de produção, colaboradores, impostos, e obter lucro. Para determinação do preço de venda a empresa considerada também o preço praticado por seus concorrentes.

Os produtos são comercializados com preço por unidade, ou no caso da porta automática por *kit*. As condições de pagamento, variam conforme a relação com o cliente e a frequência que o mesmo compra,

para primeira compra pratica-se condição de pagamento à vista, parcelamentos por cartão de crédito ou BNDES.

No caso dos serviços, os preços são variáveis de acordo com o local, mão de obra e peças utilizadas para a prestação do mesmo, mas possuem também um preço mínimo a ser praticado. No quadro a seguir, é possível observar o preço praticado pela empresa para alguns produtos/serviços:

Quadro 01 - de Preços

| Tabela de Preços | |
|---|-----------------------|
| Produto/Serviço | Preço |
| Central Inversora 220V | R\$ 450,00/un. |
| Kit Porta Automatica com Central Inversora 220V | R\$ 3.250,00/un. |
| Instalação de ar condicionado | R\$ 400,00/instalação |

Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

3.1.3 Praça

Para Gioia, (2006, p. 6) “Praça é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar às mãos do consumidor”. Pereira (2010) cita vários exemplos que podem ser considerados como praça, podendo ser os canais, os pontos de venda, os estoques, entre outros.

No caso da empresa, a mesma possui lojas físicas, na cidade de Tubarão, em Santa Catarina. Além disso, conta com técnicos de mão de obra, que são responsáveis por prestar o serviço contratado no local designado pelo consumidor.

Figura 02 - Loja situada em Tubarão/SC



Fonte: Fornecido por Inovar Tecnologia, 2014.

3.1.4 Promoção

Segundo Gioia, (2006, p. 7) “Promoção é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido”. Corroborando com a ideia, Kotler (2007, p. 384) diz que “o objetivo da propaganda é uma tarefa específica de comunicação a ser realizada para um público alvo específico durante um período de tempo determinado”.

A empresa objeto de estudo promove suas propagandas através da rede social *facebook*, página própria, e possui também carros plotados com a marca da empresa, que ao circular pelas cidades promovem a propaganda da mesma. Apresenta-se a seguir o quadro onde é possível observar os pontos fortes e os pontos fracos encontrados nas funções de *marketing*.

Quadro 02 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções de *Marketing*

| Considerações sobre os Pontos Fortes e Pontos Fracos nas funções de <i>Marketing</i> | |
|---|--|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - <i>Facebook</i> com informações atualizadas; - Boa localização.; - Produtos de qualidade; - Preços acessíveis. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de pós venda. - Falta de investimentos em publicidades. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.2 FUNÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS

As pessoas passam grande parte de seu dia, dentro das empresas, por este motivo a área de recursos humanos tem que estar focada em conhecer seus colaboradores que ali estão fazendo com que os mesmos sintam-se motivados e valorizados.

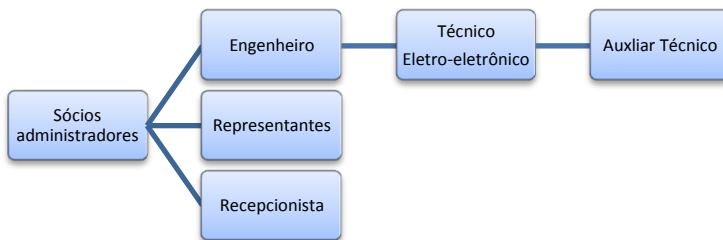
Segundo Ribeiro (2005), a área de recursos humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõem, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais, ou seja, as pessoas dependem das organizações e as organizações dependem das pessoas, formando assim um ciclo onde todos tendem a ganhar.

Por outro lado Gil (2001, p.23) diz, “[...] as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível”. Devido um mercado de trabalho completamente competitivo, as empresas precisam administrar seus colaboradores da melhor forma possível, a qual proporcione rendimento viável para a empresa mantê-la; Outro ponto a ser considerado é a grande dificuldade de se encontrar pessoas qualificadas e comprometidas com a organização, desta forma ocasionando um grande número de rotatividade nas organizações.

A empresa consta com cinco funcionários e dois sócios proprietários. A empresa Inovar Tecnologia não tem um setor específico na área de recursos humanos. O sócio-administrador é o responsável pelas práticas voltadas a área de recursos humanos da empresa

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.103), o organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional que mostra seus órgãos, níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. . Para um melhor entendimento de como a empresa funciona, será apresentado na sequência o organograma da mesma.

Figura 03 - Organograma da empresa Inovar Tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Segundo Chiavenato (2008, p. 138),

A área de recursos humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Portanto, a área de recursos humanos compreende um conjunto de técnicas responsáveis por várias ações e capaz de contribuir para os objetivos da organização. Para tanto, Chiavenato (2004) assevera que os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas, podendo estes serem divididos em cinco subsistemas, que são eles: processos de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas”.

O autor diz ainda que “os processos ligados aos subsistemas de RH estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam mutuamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal empregado”

(CHIAVENATO, 2004, p. 15). Na sequência, serão apresentados os cinco subsistemas, e como são aplicados na empresa em estudo.

3.2.1 Provisão

A provisão cuida de “localizar pessoas no mercado, agregá-las e integrá-las na organização” (CHIAVENATO, 2004, p.162). Podendo ser dividida em quatro subitens que serão apresentados a seguir.

3.2.1.1 Identificação das necessidades de pessoal

De acordo com Carvalho e Serafim (2002) a identificação das necessidades de pessoal é dar ao setor uma visão antecipada, da quantidade e qual tipo de mão de obra que será necessária para a empresa, com essa previsão pode ser realizada uma programação no mercado.

Na empresa Inovar a identificação de pessoal é realizado no momento em que o funcionário pede o desligamento da empresa, ou quando há previsão de substituição de mão de obra por decisão da empresa.

3.2.1.2 Pesquisa de mercado de recursos humanos

Para Carvalho e Nascimento (2002) quando há necessidade de identificar um ocupante para o cargo disponível na empresa, a mesma recorre ao mercado de trabalho, podendo ser no local onde atua ou conforme as exigências do cargo.

A empresa Inovar procura contratar funcionários próximos a sua localidade, incentivando o crescimento da cidade e evitando riscos com deslocamentos de funcionários.

3.2.1.3 Recrutamento

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização”.

Na organização estudada, o processo de recrutamento é realizado da seguinte forma: quando há vagas em aberto, elas são divulgadas através do SINE – Sistema Nacional de Emprego, ou até mesmo os colaboradores que já trabalham na empresa divulgam as vagas para os

seus colegas. Os interessados deixam currículos na empresa ou enviam por e-mail.

3.2.1.4 Seleção

Segundo Chiavenato (2004, p. 130), “Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo”. Para cada cargo existirá um perfil considerado adequado para sua ocupação.

Na empresa é recebido o currículo, analisado pelo sócio proprietário, logo depois é entrado em contato com o mesmo e feita uma entrevista na empresa. Assim na entrevista é analisado o candidato, verificando o perfil do mesmo e se estiver de acordo com o perfil da empresa o mesmo é contratado.

3.2.2 Aplicação

O processo de aplicar pessoas encontra-se a orientação de pessoas, a forma de como irão exercer o trabalho e a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004).

3.2.2.1 Orientação das pessoas

Segundo Chiavenato (2009) inclui análise e a descrição de cargos, como a relação de suas tarefas e sua integração na empresa. Conforme o autor Chiavenato (2002) a descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas que serão executadas no cargo, (o que o ocupante faz), o prazo da execução (quando faz), os métodos que deverão ser empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). É um levantamento por escrito sobre os aspectos e fatos mais significativos do cargo e dos deveres a serem cumpridos, e a responsabilidade com o cumprimento desses deveres.

Na empresa há uma integração formal. Quando é contratado um novo funcionário o próprio sócio administrativo faz a integração, passa todas as coordenadas, apresenta para os outros funcionários, mostra seu local de trabalho, e detalhes sobre como funciona a empresa, horários a serem seguidos e rotinas a serem desenvolvidas.

3.2.2.2 Desenho do cargo a ser desempenhado

Segundo Chiavenato (2004, p. 219), “O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização”.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004, p. 219) “Cargo é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma”.

A empresa não tem um só responsável por cada função/setor, abaixo consta a descrição dos cargos que a empresa possui e suas atribuições:

Quadro 03 - Descrição dos Cargos

| Cargo/Função | Atividades desempenhadas | Quem executa |
|-------------------------------|--|--|
| Administrativo/ Financeiro | Controle do fluxo de caixa; das contas a pagar e a receber; conferência das notas de entrada; emissão de relatórios financeiros para planejar estratégias; compra de matérias-primas; controle de estoque. | Sócio-proprietário Michel Martins |
| Recursos Humanos | Denificar cargos e salários; contratar funcionários e integrá-los na empresa; coordenar os funcionários; efetuar o pagamento dos funcionários. | Sócio-proprietário Michel Martins e Maycon Martins |
| Vendas | Atendimento ao consumidor; efetuar as funções de caixa; fazer o cadastro do cliente. | Sócio-proprietário Maycon Martins |
| Recepcionista | Atendimento telefônico; fazer orçamentos; efetuar pedidos. | Sócio-proprietário Maycon Martins |
| Produção | Recebimento de mercadorias; auxilia na compra de matérias-primas e controle de estoque. | Sócio-proprietário Maycon Martins |

(Continua...)

| | | |
|-----------------------------------|---|------------------|
| Programador de projetos | Desenvolve novos projetos; faz moldes; confere as máquinas e sugere as manutenções. | Engenheiro |
| Prestação de Serviços | Faz as instalações; executa os projetos; auxilia nas vendas. | Técnico |
| Auxiliar na prestação de serviços | Faz as instalações; auxilia na produção e nas vendas. | Auxiliar Técnico |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Como observado no quadro acima, à maioria das funções são divididas entre os sócios da empresa. O sócio Michel Martins da Silva possui as principais funções e controles financeiros devido ao seu tempo de experiência na empresa, sendo o tomador das decisões, após serem analisadas com os demais colaboradores da empresa.

3.2.2.3 Avaliação de desempenho

O atual mercado empresarial é caracterizado pela busca de diferenças competitivas, capazes de agregar valores as empresas ao longo dos anos. Diante desse fato, a avaliação de desempenho vem sendo uma ferramenta muito utilizada pelas empresas.

Para Ribeiro (2005, p. 295),

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser acompanhado e avaliado, periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização.

Segundo Chiavenato (2004, p.224), “A avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas”. Para o autor ela precisa atender as seguintes linhas básicas:

- A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos.
- A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho.
- A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado.
- A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando – o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

A empresa Inovar faz reuniões, mensalmente com seus colaboradores, avaliando o comportamento e responsabilidade de cada um. Em alguns casos, os colaboradores são chamados individualmente para obter o máximo de informações de como está o desempenho de sua função, isso também permite uma aproximação maior entre empresa e colaborador.

3.2.3 Manutenção

Manter pessoas é um processo que exige uma série de cuidados, entre os quais, se destacam: salários, plano de carreira, benefícios e higiene e segurança no trabalho. Todos esses itens visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro (CHIAVENATO, 2004).

3.2.3.1 Salários

O plano de Cargos e Salários é um conjunto de regras que estipulam como os colaboradores podem progredir na empresa com relação ao seu salário. Tem como objetivo deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da empresa, assim, quando o colaborador entra na empresa, já sabe qual sua perspectiva de carreira e possibilidades na empresa.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto junto, compatível com a estrutura da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente. (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002, p. 19).

Para a diminuição da rotatividade e para o investimento no funcionário é necessário investir muito nesta política, valorizando de forma tácita no primeiro momento, para assim proporcionar uma melhor comodidade e confiabilidade ao funcionário.

A Inovar, não possui um plano de cargos e salários específico, os salários são definidos conforme o acordo coletivo da empresa, a legislação que define o piso salarial para a função, e com base na situação do mercado de trabalho.

3.2.3.2 Benefícios

São oferecidos com o intuito de atender as diferentes necessidades de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (1998, p. 425),

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podendo ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela empresa, contudo, constitui sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

A empresa objeto de estudo atualmente não oferece nenhum tipo de benefício aos seus funcionários, cumpre com suas obrigações, conforme a lei exige.

3.2.3.3 Carreiras

O plano de carreira é um processo de interação entre o empregado e a empresa visando alcançar os objetivos e interesses de ambas as partes. (TACHIZAWA “et al” 2001). De acordo com os autores esse processo deve ser realizado de modo que a organização possa buscar seus talentos e aproveitá-los, os quais também podem planejar as suas carreiras e lutar pela consecução desse objetivo.

Na empresa não existe um plano de carreira, isto se explica por não haver quantidade de cargos suficiente para aplicação de tal instrumento e por ser uma empresa familiar, onde os gestores são os proprietários.

3.2.3.4 Higiene e Segurança no Trabalho

As empresas buscam por melhorias na área de Saúde e Segurança do trabalho para seus colaboradores. Visando o bem estar de seus funcionários, buscando sempre proporcioná-los um ambiente físico agradável, preocupando-se com a iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, entre outros fatores.

A segurança do trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura da organização e os processos executados durante a jornada de trabalho estejam corretos, ou seja, garantir que as pessoas se encontram em um ambiente seguro. (ARAUJO, 2006, p. 191).

Na empresa Inovar não há um técnico formado em segurança do trabalho, o responsável desse setor é o próprio sócio-proprietário da empresa. A mesma utiliza-se de todos os equipamentos de EPI necessário que é solicitado em cada setor.

Segundo Ribeiro, (2005, p. 2012), “O Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo meio ou dispositivo de uso pessoal, destinado a preservar a incolumidade do empregado no exercício de suas funções”.

3.2.4 Desenvolvimento

As pessoas são o principal patrimônio das empresas. Diante disso, é de tamanha importância, que estejam sempre atualizadas, para isso é necessário que as empresas procurem treinar seus colaboradores cada vez mais, para assim obter melhores resultados, em meio a tanta competitividade.

Segundo Gil (2001, p. 119),

[...] as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mais até mesmo de centros educacionais corporativos.

A empresa que investe em treinamentos para os seus funcionários, está investindo em si mesma. “Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados às habilidades básicas que eles

necessitam para desempenhar seus cargos” (CHIAVENATO, 2004, p. 338).

Na empresa apresentada, quando contrata-se uma pessoa, ela recebe treinamentos dos próprios funcionários que já trabalham na mesma, ou dependendo da função e da situação a empresa custeia cursos externos da área que o colaborador irá atuar.

3.2.5 Monitoração

Para Almeida (1996, p.50),

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

A empresa utiliza um cartão ponto que é anotado a hora da entrada e saída dos funcionários, sendo nele registrados as horas extras realizadas e as ausências ao trabalho. A seguir apresenta-se o quadro destacando os pontos fortes e pontos fracos encontrados nas funções de Recursos Humanos.

Quadro 04 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções de Recursos Humanos

| Considerações sobre os Pontos Fortes e Pontos Fracos nas funções de Recursos Humanos | |
|--|---|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de funcionários de forma pontual. - Mão de obra qualificada. - <i>Feedback</i> aos funcionários. | <ul style="list-style-type: none"> Falta de benefícios espontâneos aos funcionários. Falta de treinamentos. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.3 FUNÇÕES TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A empresa objeto de estudo, não possui um setor específico para a área de tecnologia da informação, sendo assim, suas necessidades na área são supridas por empresas terceirizadas.

Segundo Araujo (2006) terceirizar significa passar a diante (para terceiros e pagando) a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou de conjunto de atividades.

Para a parte lógica a Inovar Tecnologia possui contrato de prestação de serviços com a empresa Águia Sistemas, que comercializa sistemas para diversos ramos de atividade. A parte física e de manutenção de computadores, é realizado por empresas também terceirizadas especializadas no ramo de atividade sendo atualmente a AL informática.

3.3.1 Sistemas Operacionais (*Software*)

Segundo Manãs (2005) o sistema operacional é um componente imprescindível para a organização, pois oferece apoio às operações e à tomada de decisão.

Na empresa, utiliza-se o sistema operacional Windows 7, sistemas do Banco do Brasil, Caixa Econômica utilizados para dados financeiros, e pacote Microsoft Office, para utilização de planilhas. Além destes, utiliza-se também um sistema que se enquadra na categoria ERP (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais), sendo contratado pela Águia Sistemas, no qual disponibiliza módulos que integram todos os dados e processos da organização em um único sistema. Sendo possível controlar a área financeira, a movimentação de estoque, emitir relatórios que permite controlar as contas a receber e a pagar, entre outras funções.

Conforme O'Brien (2004, p.6) “Sistema de Informação é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Desta forma pode-se concluir que os sistemas de informação são sistemas que fornecem as organizações informações necessárias para gerenciar com eficiência, auxiliando na tomada de decisão.

Laudon e Laudon (2004) asseveram que esses sistemas podem auxiliar as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer

novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e, talvez, transformar radicalmente o modo como conduzir os negócios.

Em relação ao sistema na empresa, existe um contrato de suporte técnico, onde na necessidade de algum aprimoramento, como a emissão de um novo relatório ou mesmo um erro em algum movimento no sistema, a empresa prestadora é chamada para realizar os ajustes necessários.

3.3.2 Estrutura da rede (*Hardware*)

Segundo Albertin (2004) *hardware* são definidos como os elementos físicos, entre esses equipamentos estão o computador propriamente dito, periféricos e equipamentos de comunicação.

A empresa possui três computadores, e duas impressoras e possui rede interna com cabeamento par trançado CAT 5e, com velocidades de 10/100 e 100/100/1000, incluído nesta rede um roteador sem fio. Está interligada a internet através de um *link* 100% dedicado de 1MB.

Além disso, mantêm contrato com a operadora Oi, de internet com velocidade de 2Mb.

3.3.3 Servidores

A empresa possui servidor de e-mail, ftp, *web*, arquivos, *firewall*, *proxy web* e banco de dados. Conforme Fedeli “ et al” (2010, p. 218),

O *firewall* consiste em um sistema que opera na fronteira entre as redes internas de uma organização e a internet. A sua função é monitorar cada elemento de tráfego que tenta atravessar a fronteira, permitindo a passagem de fragmentos autorizados e negando a dos demais.

Ainda de acordo com Fedeli “ et al” (2010, p. 218) “O FTP (File Transfer Protocol - Protocolo de Transferência de Arquivos) é um protocolo usado na Internet para fazer transferências de arquivos entre computadores”.

3.3.4 Segurança das redes e sistemas

Sendo uma empresa pequena, a Inovar possui apenas *login* e senha, como medidas de segurança do seu sistema de informação, estas são utilizadas apenas pelos sócios da empresa, pois seus colaboradores não têm acesso aos computadores, desta forma não sentem necessidade

de bloquear acesso a sites, ou qualquer outra medida do gênero. Em relação ao sistema operacional, possui como medida de segurança antivírus *Avast* gratuito, o qual julga eficiente para suas necessidades.

A seguir é observa-se o quadro onde destacam-se os pontos fortes e pontos fracos encontrados na área.

Quadro 05 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das Funções de Tecnologia da Informação.

| Considerações sobre os Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções Tecnologia da Informação | |
|--|------------------------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| - Manutenção preventiva dos equipamentos eletrônicos. - Terceirização desse setor. | - Falta de manutenção no Firewall. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.4 FUNÇÕES OPERACIONAIS

A empresa Inovar Tecnologia enquadra-se tanto na produção de bens, como na produção de serviços, pois esta atua tanto no desenvolvimento e produção de elevadores e portas automáticas, quanto na prestação de serviços atua na instalação e manutenção dos mesmos, instalação e manutenção de ar condicionado, dentre outros serviços elétricos.

Para tanto, precisa se preocupar em administrar sua produção, que segundo Slack “et al” (2009), pode ser entendida como o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro com maior utilidade e em prestar seu serviço com eficiência.

Las Casas (1991) define serviços como uma experiência vivida pelo cliente que veio consumir tal serviço, sendo que o nível destas experiências varia conforme as situações percebidas pelo cliente.

Diante disso, faz-se necessário um planejamento das operações a serem desenvolvidas, Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que o planejamento operacional é uma função gerencial, que especifica que recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas a serem realizados.

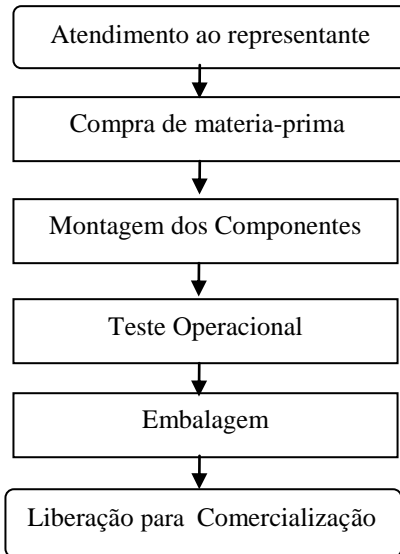
Na empresa a operação produtiva começa a partir da compra da matéria-prima, passa pela fabricação propriamente dita das placas, segue para a montagem dos componentes, teste operacional, embalagem, e por fim é liberada para comercialização.

Na operação de serviços o cliente entra em contato com a empresa é aberto uma ordem de serviço, agendado com o mesmo o dia e horário, passado para o técnico ir até o local na data agendada, o mesmo verifica o problema diz para o cliente o preço e assim o cliente decide como irá pagar, sendo que o cliente pode pagar para o funcionário que está no local do serviço, ou pode ir até a empresa e verificar as condições de pagamento que podem ser realizadas.

3.4.1 Fluxograma dos processos

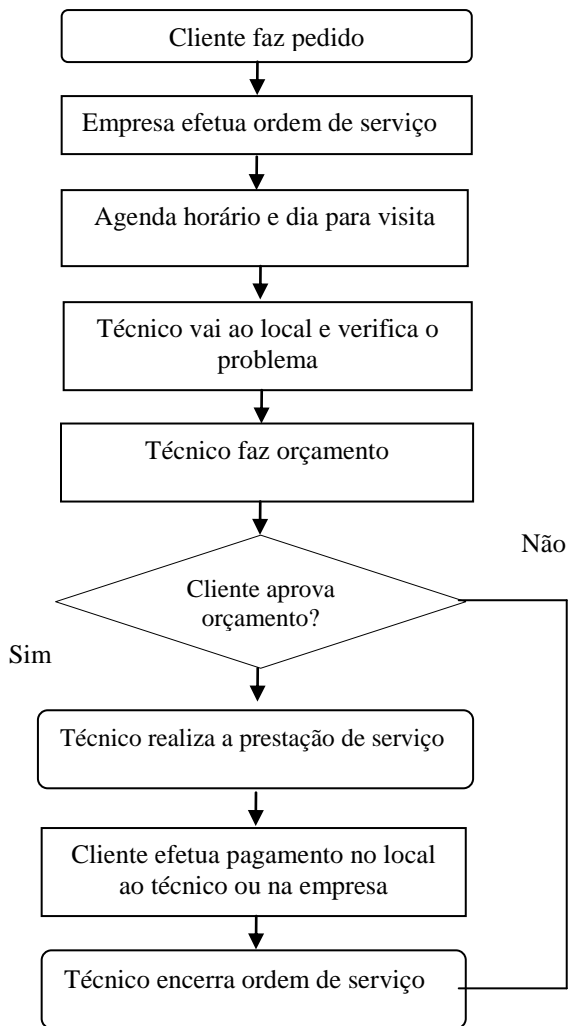
O fluxograma é uma representação por meio de um conjunto de formas já estabelecidas e padronizadas que indicam as partes de um processo, podem também indicar pontos de decisão e de medição, e são organizados em sequência cronológica e de realização. Começam indicando o início, e os retângulos indicam atividades ou processos. (BLAETH, 2006).

Figura 04 - Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Figura 05 - Fluxograma da prestação de serviço



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.4.2 Layout

Layout de uma organização abrange a localização física dos recursos a se utilizar, determinando sua forma e aparência, o layout cria um clima favorável para o trabalho (EJEP, 2014).

O espaço físico da empresa Inovar esta distribuído da seguinte forma:

➤ **Loja:** Instalado na parte da frente da empresa, possui piso nivelado, paredes de alvenaria pintada, com móveis bem acabados, e demonstração de seus produtos. Ventilação natural, com portas automáticas, televisão de 42 polegadas LED para agradar aos clientes, iluminação natural pelas portas e janelas e artificial por lâmpadas fluorescentes.

➤ **Escritório administrativo:** Instalado no mesmo espaço da loja com divisórias medindo 4m de largura por 6m Comprimento. Possui mesa, Notebook, iluminação natural e artificial por lâmpadas fluorescentes.

➤ **Almoxarifado:** Separado por repartições de madeira para colocações de materiais a serem utilizado pelos funcionários. Medindo 8m comprimento por 4m largura, possui piso nivelado e paredes de alvenaria, ventilação com uso de ventiladores e porta com ventilação natural e artificial por lâmpadas fluorescentes.

➤ **Depósito:** Instalado em cima da loja, com câmeras e alarmes para segurança. Medindo 6m largura por 6m de comprimento, possui iluminação natural por portas e janelas e iluminação artificial por fluorescentes, parede de alvenaria e piso nivelado.

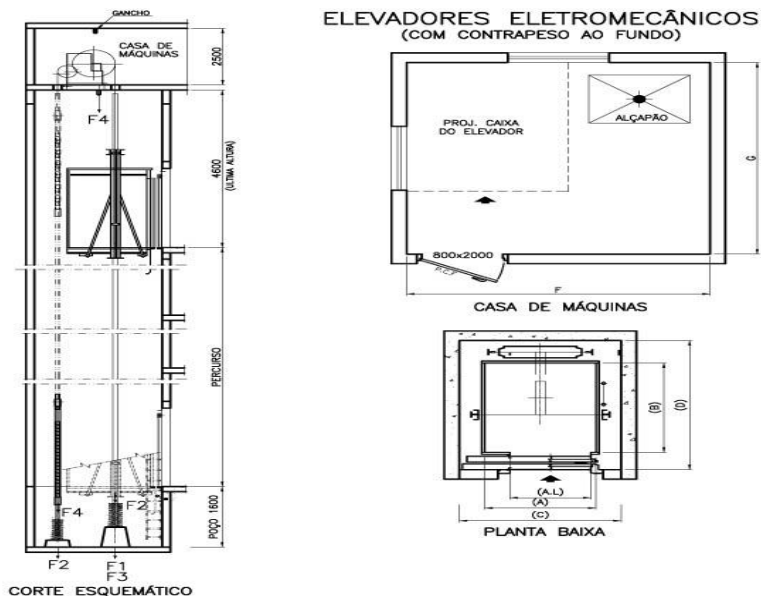
➤ **Pré Elaboração:** distribuído em um galpão atrás da loja com contra piso alinhado, alarmes para segurança e saídas de ar para ventilação. Possui máquinas de solda e plasmas para fabricações dos produtos. Ventilação natural pela porta e iluminação artificial de mercúrio. Medindo 20m comprimento por 8m de largura.

3.4.3 Desenvolvimento

A empresa Inovar Tecnologia, com o objetivo de aprimorar sua fabricação de elevadores projetou uma placa de comando eletrônico em conjunto com um banco de baterias e um conversor, com esse desenvolvimento, quando falta energia, os elevadores automaticamente conseguem chegar no térreo, e a porta do mesmo é liberada para que o passageiro possa sair. Simultaneamente ascende a luz de emergência do elevador e todas as demais portas, de outros andares, permanecem

fechadas até o retorno da energia. Na sequência é possível visualizar o projeto do mesmo.

Figura 06 - Projeto elevadores eletromecânicos



Fonte: Fornecido pela Inovar Tecnologia, 2014.

A fabricação desta placa eletrônica é feita pela própria Inovar Tecnologia sendo feito apenas seu layout em uma empresa específica de layout de placa, o restante como colocar os componentes eletrônicos, testes e outros são realizados pela empresa.

A ideia desta placa originou-se através da percepção da empresa em relação aos passageiros ficarem trancados dentro do elevador devido a falta de energia, com isso foi estudado uma maneira de acabar com este problema, sendo que tornaria o diferencial para venda do produto.

Desta forma, foram necessários estudos e testes para que pudessem chegar ao funcionamento perfeito desta placa. Inicialmente os testes foram com um protótipo de elevador, e posteriormente, ao ser bem sucedido a placa foi implantada em elevadores para novos testes. Ao chegar ao funcionamento perfeito, começou-se então a comercializá-la como diferencial do produto já vendido pela empresa.

Em relação à capacidade produtiva a Inovar Tecnologia não tem registrado quantas placas são possíveis de se fazer mensalmente. Sendo que a fabricação é feita conforme os pedidos realizados com a empresa, ou seja, não há produção diariamente deste produto.

3.4.4 Logística

Para Silva (2007, p.17), “A logística é uma das ferramentas de gestão moderna que no contexto atual de globalização pode assegurar a competitividade das corporações frente ao processo de abertura de mercados e formação de blocos econômicos”.

A logística acontece em todo o universo, ela nunca para, através dela os produtos e serviços chegam até os clientes. Na empresa objeto de estudo, o transporte de itens maiores, ou seja, os elevadores e as portas automáticas é realizado por empresas terceirizadas, que são especializadas no transporte destes itens, sendo que a Inovar não tem condução própria para estes produtos. Já para produtos pequenos como ar-condicionado, alarmes, entre outros, o transporte ocorre por carros próprios da empresa, que atualmente são três.

3.4.5 Gestão da Qualidade

Os clientes definem qualidade de várias maneiras. Em um sentido amplo, qualidade pode ser definida como atender ou exceder as expectativas do cliente. Em termos práticos, é necessário ser mais específico. A qualidade possui múltiplas dimensões na mente do cliente. (RITZMANN e KRAJEWSKI, 2004).

Para a empresa, a qualidade é um dos valores mais almejados. A empresa acredita que a qualidade é essencial para torná-la competitiva no mercado, e que através dela irá conquistar e manter a satisfação de seus clientes. Para tanto a mesma adota alguns objetivos de desempenho que julga serem necessários para obter qualidade nos seus produtos e/ou serviços.

De todos os aspectos que influenciam a atribuição de prioridades aos objetivos de desempenho, os mais imediatos, são aqueles que surgem como resultado do estilo de vida e dos costumes dos clientes. O ponto mais importante é a prioridade referente a cada objetivo de desempenho, esta é influenciada pela forma que a organização traduz às necessidades dos consumidores numa linguagem que faça sentido para a produção executar (FUSCO, SACOMANO, 2007).

Para Slack “et al” (1997) para a organização ser bem sucedida necessita alcançar os cinco objetivos de desempenho, sendo: qualidade; rapidez; confiabilidade; flexibilidade e custo. Na sequência é possível observar os objetivos de desempenho que a empresa destaca.

➤ **Qualidade:** Krajewski e Ritzman (2004) afirmam que a qualidade é definida como superar as expectativas dos consumidores, conquistando um grau de perfeição no produto ou serviço prestado. A qualidade dos produtos é um dos valores que a Inovar prioriza e expõe para os clientes. A empresa acredita que a qualidade é o essencial para torná-la competitiva no mercado, e um contínuo aperfeiçoamento na execução das tarefas na organização, pois através disso, a Inovar irá conquistar e manter a satisfação de seus clientes, gerando o conforto e levando o diferencial das outras, ela é uma empresa familiar e através disso ela consegue fornecer o conforto de forma amigável e demonstrando que o trabalho dentro dela não será competitivo.

➤ **Rapidez:** Para Slack “et al” (2009) a rapidez está associada ao tempo que os clientes esperam para terem seus produtos ou serviços. A Inovar tem como objetivo permanente cumprir seus prazos e isso requer rapidez na fabricação do produto até a entrega ao cliente. Ela trabalha de forma ágil, cumpre com todos seus deveres e nunca entrega produtos fora do prazo, com isso mantém seus estoques todos bem preparados de forma que nunca falte nada, gerando assim a rapidez nas entregas e nas vendas.

➤ **Confiabilidade:** Conforme Slack (2009) confiabilidade é cumprir o prazo que foi prometido ao cliente, fazendo a execução das tarefas no tempo certo. A Inovar tem como objetivo permanente cumprir seus prazos. Isto requer rapidez desde a fabricação do produto até a entrega ao cliente. Sendo assim, trabalha de forma ágil, cumpre com seus deveres e procura nunca entregar produtos fora do prazo, para isso mantém seus estoques bem preparados de forma que não falte matéria-prima para fabricação de seus produtos.

➤ **Flexibilidade:** Martins e Laugeni (1999) afirmam que flexibilidade é a adaptação da empresa às mudanças conforme o mercado, sendo que a organização precisa ser flexível e rápida para ganhar vantagem em relação ao cliente. A empresa tem flexibilidade por ter diferentes tipos de produtos, desenvolver novos projetos constantemente, e possuir funcionários capacitados para o atendimento de diversas necessidades de seus clientes.

➤ **Custo:** Martins e Laugeni (1999, p.10) afirmam que “a produção de um bem e/ou serviço ao menor custo possível é um objetivo

permanente de toda e qualquer organização.” Visando manter a empresa lucrativa e ainda assim possuir qualidade em seus produtos, a empresa busca eliminar os desperdícios que ocorrem na empresa, reutilizar peças boas de equipamentos com defeito, e reduzir as despesas com combustível, utilizando carros a gás.

A seguir é possível observar o quadro onde destaca-se os pontos fortes e pontos fracos da área.

Quadro 06 - Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções Operacionais

| Considerações sobre os Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções operacionais | |
|---|--|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Produtos diferenciados no mercado. - Entrega dos pedidos pontualmente. | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de auxiliar na produção. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.5 FUNÇÕES FINANCEIRAS

O setor financeiro da Inovar Tecnologia tem como objetivo principal zelar pelos recursos financeiros da empresa, sendo responsável pela preparação, organização, acompanhamento e execução do orçamento, bem como pelo registro de todas as movimentações da organização que envolva valores monetários.

Segundo Hoji (2012, p 3),

Os proprietários de empresas privadas esperam que seu investimento produza um retorno compatível com o risco assumido, por meio de geração de resultados econômicos e financeiros (lucro e caixa) adequados por longo prazo, ou melhor, indefinidamente, pois o investimento é feito em caráter permanente.

Segundo Maximiano (2004), a função financeira de uma organização tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas. Ao mesmo tempo, busca manter certo grau de liquidez, para que a organização consiga cumprir seus compromissos.

A empresa não possui um colaborador específico para executar as funções financeiras, sendo assim as atividades correspondentes a função são executadas pelo seu sócio Michel Martins da Silva.

Dentre as atividades que são executadas periodicamente estão o fechamento de caixa, controle de contas a pagar, contas a receber, conferência das contas bancárias, dos extratos dos cartões de crédito.

3.5.1 Fluxo de caixa

De acordo com Padoveze (2005, p. 24),

O ponto fundamental para a análise do fluxo de caixa decorre de sua segmentação nos três grandes blocos: atividade operacional, atividade de investimento e atividade de financiamento. Em linhas gerais, espera-se que o saldo de caixa decorrente da atividade operacional seja sempre positivo, uma vez que as empresas têm que dar lucro, caso tenham fins lucrativos, ou uma sobra, caso não tenha.

A Inovar tem seu fluxo de caixa lançado tudo em sistema, todas as entradas e saídas são lançadas, sendo lançados e separados de forma em que na emissão de relatórios seja possível a identificação de cada movimentação.

3.5.1.1 Contas a pagar

Para Padoveze (2005) contas a pagar tem que ser controlada rigorosamente, sendo essa a saída de caixa, podendo ser para aquisição de estoques de mercadorias, pagamentos das despesas gerais para manutenção e operação de todas as atividades empresariais, de produção ou comercialização.

O controle de contas a pagar é realizado através de sistema, sendo possível prever todas as dívidas da empresa. Para um controle rigoroso, todas as notas de entradas são conferidas e quando chegam os boletos são conferidos individualmente os valores conforme a nota fiscal de origem, não podendo haver divergência de valores.

Os pagamentos são realizados através de boletos bancário, cheques ou cartões BNDES. Os cartões de créditos debitam automaticamente na conta da empresa, sendo possível efetuar

pagamentos das duplicatas através do Internet Banking. Quando o saldo não é suficiente para cobrir as despesas do dia, é retirado o dinheiro do fechamento do caixa e realizado os pagamentos no banco.

A empresa procura cumprir com suas obrigações de contas a pagar de maneira pontual, não atrasando os pagamentos, evitando juros e não comprometendo a relação com o fornecedor.

3.5.1.2 Contas a receber

Contas a receber são as entradas de caixa, podendo ser pelas vendas efetuadas de mercadorias, produtos ou serviços, por meio de recebimentos de cheques, cartões de créditos ou duplicatas de clientes pelas notas emitidas (PADOVEZE, 2005).

As formas de pagamento oferecidas pela Inovar são baseadas na relação que a empresa tem com o cliente. Quando é realizada a primeira compra dos produtos ou contratação dos serviços, o recebimento é à vista, ou podendo ser negociado com cartão de crédito sendo a condição de pagamento no máximo em duas vezes.

Para os clientes que contratam serviços constantemente a forma de pagamento é diferenciada, podendo ser parcela em até 6 vezes no cheque, cartão de crédito e também são aceitos os cartões BNDES.

3.5.1.3 Contabilidade

A Contabilidade da empresa é feita pela empresa Giza Contabilidade, situada na Rua São João N° 347, sala 01, Bairro: Morrotes, Tubarão- SC. A empresa fica responsável pelas folhas de pagamento, questões fiscais, e todos os lançamentos competentes a área contábil.

3.5.2 Análise da viabilidade financeira

Para análise do plano financeiro da empresa, a seguir serão apresentados seus custos fixos e custos variáveis, para posteriormente utilizá-los como base nos cálculos.

3.5.2.1 Custos fixos (CF)

Custo fixo é um fator de produção que tem custos independentes do nível de atividades da empresa. Qualquer que seja a quantidade

produzida ou vendida, mesmo que não se produza nada, os custos fixos se mantêm os mesmos.

Maher (2001, p. 469) “Quando as decisões são a curto prazo e não envolvem alteração na capacidade, os custos fixos, não se alteram e com isso não são classificados como diferenciais. Para Silva (2004, p. 512) os custo fixos “[...] são aqueles que estão relacionados ao período e não variam segundo o volume de produção”.

A seguir, apresentam-se os custos fixos da Inovar Tecnologia, no ano de 2013 com base em dados fornecidos pela mesma.

Quadro 07 - Custo Fixo Inovar Tecnologia

| Descrição | Mensal | Anual |
|------------------------|---------------------|-----------------------|
| Salário pró-labore | R\$ 2.500,00 | R\$ 30.000,00 |
| Salários Colaboradores | R\$ 5.500,00 | R\$ 66.000,00 |
| Encargos Sociais | R\$ 368,00 | R\$ 4.416,00 |
| Equipamentos | R\$ 2.000,00 | R\$ 24.000,00 |
| Material Escritório | R\$ 300,00 | R\$ 3.600,00 |
| Aluguel | R\$ 678,00 | R\$ 8.136,00 |
| Total | R\$ 11346,00 | R\$ 136.152,00 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

3.5.2.2 Custos variáveis (CV)

Silva (2004) afirma que custos variáveis são os custos que variam conforme o volume da produção, não sendo possível determinar um valor exato. O custo variável é aquele que está envolvido com o produto, ou seja, variando segundo a quantidade produzida.

Na seqüência, apresenta-se o custo variável da empresa de apenas um produto, a empresa trabalha com variedades em produtos, e também com prestação de serviços, para simplificar na apresentação do trabalho, será realizado os cálculos financeiros com base no produto elevador.

Quadro 08 - Custo Variável Inovar Tecnologia

| | | |
|-----------------------|-----|----------------------|
| Preço de Venda | | R\$ 19.000,00 |
| Impostos | 20% | R\$ 3.800,00 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A Inovar tem como custo variável os impostos que são determinados 20% sobre o valor de venda de cada produto. No quadro

do custo variável é descontado o valor de R\$ 3.800,00 do valor de venda de R\$ 19.000,00, para recolher para o governo.

3.5.2.3 Margem de contribuição (MC)

“A margem de contribuição é a diferença entre a receita e o custo variável” (SILVA, 2004, p. 514). Margem de contribuição é a quantia de dinheiro que sobra do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria após retirar o valor do custo variável unitário. Ela representa uma margem de cada produto vendido que contribuirá para cobrir todos os seus custos e despesas fixas. A seguir será apresentada a margem e contribuição e o cálculo do índice da margem de contribuição.

Quadro 09 - Margem de Contribuição Inovar Tecnologia

| | | |
|----------------|------------|------------------|
| MC | R\$ | 19,000,00 |
| MC = PV-CMD-CV | R\$ | 7.200,00 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para Padoveze (2005) a margem de contribuição é o mesmo que o lucro variável unitário. Com base no autor e no cálculo realizado é possível afirmar que a Inovar possui um lucro unitário de R\$ 7200,00, esse valor é a contribuição unitária que o produto dá para a empresa, para cobrir todos os custos e despesas fixos, e proporcionar a margem lucrativa desejada.

Quadro 10 - Índice da Margem de Contribuição Inovar

| Índice de Margem de Contribuição (IMC) |
|--|
| $\text{IMC} = \frac{\text{MC}}{\text{PV}} = 0,38 \text{ ou } 38\%$ |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

O índice da margem de contribuição mostra o percentual que cada produto contribui para cobrir todos os custos de despesas fixos, e proporcionar lucro, sendo no caso do produto elevador 38%.

3.5.2.4 Ponto de Equilíbrio

Segundo Silva (2004, p. 515, grifo do autor) “o ponto de equilíbrio (*breakeven point*) é aquele em que o lucro é zero, ou seja, a receita total é igual à soma dos custos fixos e variáveis”.

É valor ou a quantidade que a empresa precisa vender para cobrir o custo das mercadorias vendidas, as despesas variáveis e as despesas fixas.

Quadro 11- Ponto de Equilíbrio

| PE | Mensal | Anual |
|---------------|-------------------|--------------------|
| PE = CF/MC | PE = 11346/0,38 = | PE = 136152/0,38 = |
| Total | R\$ 29857,89 | R\$ 358294,74 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para Padoveze (2005, p. 141) “o ponto de equilíbrio evidencia os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que à custa de um lucro zero”.

Seguindo o raciocínio do autor o ponto de equilíbrio que a empresa deve obter para não ter prejuízo e nem lucro, deverá ser de uma receita mínima de R\$ 28.957,89 mensais ou R\$ 358.294,74 anuais.

Porém, não se pode apenas ter o valor suficiente para ficar sem lucros ou prejuízos, pois sem lucros ela não poderá investir e melhorar o seu trabalho ou serviço.

Quadro 12 - Pontos Fortes e Fracos das funções Financeiras

| Considerações sobre os Pontos Fortes e Pontos Fracos das funções Financeiras | |
|--|----------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| - Pagamento pontual de seus compromissos. - Controle informatizado do setor financeiro. | Forma de pagamento. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para Oliveira (1995, p. 46) “análise estratégica [...] diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

A análise estratégica procura identificar a empresa em relação ao ambiente em que se encontra. Para Pereira (2010) a análise estratégica é um processo, algo dinâmico, na qual a organização precisa definir a sua missão, visão, e declaração de seus valores.

A missão é o detalhamento da razão do existir da empresa. Ela identifica o que a empresa produz, seus objetivos futuros e como ela espera ser reconhecida diante de seu mercado.

Segundo Chiavenato (2005), “missão significa uma tarefa que é recebida. É a razão de existência da organização”. A missão da empresa Inovar é “vender mais, mas nunca perder a qualidade, assegurando sempre a beleza, proteção e satisfação de seus clientes, respeitando sempre seus colaboradores” (INOVAR TECNOLOGIA, 2014).

A visão de uma empresa corresponde aonde ela deseja chegar em um determinado tempo. A empresa precisa ter metas, ela precisa de um conjunto de objetivos para essas metas se tornarem realidade.

Para Costa (2007, p.35) o conceito de visão “é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da empresa: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista”.

A Inovar Tecnologia tem como visão “ser uma empresa de referência, sendo reconhecida como melhor opção pelos clientes, sendo o líder no mercado de atuação” (INOVAR TECNOLOGIA, 2014).

A declaração de valores para Pereira (2010) é importante para a organização porque através de seus valores definidos, podem ajudar a empresa a reagir de forma rápida e decisiva quando se encontrar em situações inesperadas. A Inovar Tecnologia tem seus valores definidos como “inovação, honestidade e integridade, responsabilidade, qualidade, competência e trabalho em equipe” (AUTORA, 2014).

4.1 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado permite um levantamento de informações que são utilizadas para acompanhar as mudanças no setor e aproveitar as oportunidades que surgem, aumentando mais o espaço do produto no mercado em que atua.

Para Churchill e Peter (2005), através da análise de mercado as organizações procuram compreender os clientes e mercados, sendo necessário pesquisar os clientes, selecionar os segmentos de atuação para determinar os clientes alvos que serão atendidos. Para enfrentar o mercado competitivo é necessário planejamento e informações consistentes do setor de atuação.

As organizações precisam analisar o mercado que está ao seu redor, identificar seus principais concorrentes, analisar seus consumidores, e acompanhar as mudanças do segmento da empresa.

De acordo com a ABINEE (2013) o setor de instalação elétrica que é o ramo de atividade da empresa estudada, aumentou em 5%, em 2013 com previsão de aumento no ano de 2014, sendo um aspecto positivo para o setor.

4.1.1 Clientes

Para Costa (2007, p. 362) “a organização deve ter o enfoque no cliente, é esse enfoque que pode ser considerado a base de criação de valor”. A Inovar têm como clientes alvos, residências, comércio em geral, edifícios e indústrias, entre outros. A seguir a Inovar mostra os seus principais clientes.

Quadro 13 - Principais Clientes da Inovar Tecnologia

| Principais Clientes | Cidade/Estado |
|--|----------------------|
| Unisul Universidade do Sul de Santa Catarina | Tubarão – SC |
| Volpato Comércio e Representação | Tubarão – SC |
| Tubapel Ind.e.com.de Papel | Tubarão – SC |
| Deluppo | Tubarão – SC |
| Weber Saint-Gobain | Tubarão – SC |
| Camillo e Ghise | Tubarão/Criciúma - |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4.1.2 Fornecedores

“Os fornecedores constituem um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente da empresa” (KOTLER, 2007, p. 57). Os fornecedores possuem um papel muito importante para as empresas, na verdade forma-se um conjunto, fornecedores são tratados como parceiros.

A empresa faz uma programação das necessidades de compra, bem como um acompanhamento (cotação) dos preços para que estes estejam sempre compatíveis com os níveis de rentabilidade esperados. Com esse planejamento a empresa consegue formar uma parceria e negociar com os fornecedores preços mais estáveis.

A Inovar também seleciona muito bem seus fornecedores para não haver atraso nas entregas e insatisfação dos clientes. No quadro a seguir, será mostrado os principais fornecedores da empresa.

Quadro 14 - Principais Fornecedores da Inovar Tecnologia

| Principais Fornecedores | UF |
|---------------------------------|----------------|
| Dufrio Refrigeração. Com E Imp/ | UF:Paraná |
| MotoparInd de Automatizadores | São Paulo |
| Austin do Brasil | Paraná |
| Comercial e Elétrica São Pedro | Santa Catarina |
| Infolev – Elevadores | São Paulo |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4.1.3 Concorrentes

Nesheim (2007) afirma que há dois tipos de concorrente: os imitadores, são aqueles que rapidamente copiarão o que a empresa está fazendo, procurando ser ainda melhor e os start-ups secretas, que são que estão concentrados nos mesmos clientes que a empresa concorrente.

Para Neves (2007, p. 42) “a ameaça de novos entrantes (competidores) é uma preocupação constante das empresas. Se determinada indústria está propiciando lucratividade excessiva para as empresas participantes, naturalmente novas empresas serão atraídas para esse negócio” (NEVES, 2007, p.42).

Kotler (1976) afirma que alguns concorrentes procuram destruir outros, envolvendo preços anormalmente baixos, difamação do produto do concorrente, entre outras formas não consideradas adequadas.

A Inovar tem fortes concorrentes no mercado, à região onde a empresa está localizada tem vários concorrentes na área em que atuam. Para Pereira (2010, p. 107),

A análise da concorrência tem por objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser os produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização.

Os fortes concorrentes podem ser vistos como uma grande ameaça para a empresa, mas também pode ser visto como uma oportunidade para a empresa, pois esse também atrairá clientes para a região toda de Tubarão, e o seu cliente poderá se tornar um futuro cliente da Inovar, devido muitas vezes a uma falha na qualidade, no atendimento, entre outro do seu concorrente. A seguir serão mostrados os principais concorrentes da empresa.

Quadro 15- Principais Concorrentes da Inovar Tecnologia

| Principais Concorrentes | UF |
|--------------------------------|-------------|
| Bem Estar | Tubarão/SC |
| Refricril | Tubarão/SC |
| Castelo Elevadores | Criciúma/SC |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4.3 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

A análise organizacional é de fundamental importância para a empresa, ela é considerada como se fosse um “raio X” em relação aos aspectos externos e internos que envolvem a organização.

Kotler (2000, p. 106) diz que “a chave para a saúde organizacional é a disposição para examinar o ambiente em constante alteração e para adotar comportamentos e metas novos e adequados”.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta muito utilizada na realização de um diagnóstico estratégico, através de sua análise é possível identificar os pontos fracos e fortes, e as ameaças e oportunidades de uma organização.

Para Pereira (2010, p.101) “[...] o entendimento dentro da sociedade e dos negócios, correspondem a uma análise de todas as

variáveis e entidades que influenciam a empresa – que, por sua vez, também pode influenciá-la”. Essa análise das variáveis externas com as variáveis internas da empresa verifica a qualidade e influência de cada um.

Para Oliveira (1995, p. 65),

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e à interna.

A análise da *SWOT* na empresa traz a identificação dos pontos fracos, que para Costa (2007) também são chamados de ofensores que afetam negativamente a empresa. Esses pontos fracos tem que ser combatidos pela organização.

Para Costa (2007) as oportunidades são variações externas não podendo ser controlados pela organização, se ocorrem afetam positivamente a empresa, mas para Neves (2007) a grande importância dessa análise, é observar se a empresa deve ficar limitada a estas oportunidades, ou se devem buscar oportunidades melhores.

Para Padoveze (2005) a análise do ambiente é denominada Análise *SWOT* (*strenghts, Weakness, Opportunities, Threats* - Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças). A seguir será apresentada a análise *SWOT* da Inovar.

Quadro16 - Matriz *SWOT* Inovar Tecnologia

| Análise <i>SWOT</i> Inovar Tecnologia | |
|--|--|
| Forças | Fraquezas |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Facebook</i> com informações atualizadas; ➤ Boa localização; ➤ Produtos de qualidade; ➤ Preços acessíveis; ➤ Pagamentos de funcionários forma pontual; ➤ Mão de obra qualificada; ➤ <i>Feedback</i> aos funcionários; ➤ Manutenção preventiva dos equipamentos eletrônicos; ➤ Terceirização do setor de Informática; ➤ Produtos diferenciados no mercado; ➤ Entrega dos pedidos pontualmente; ➤ Pagamento pontual de seus compromissos; ➤ Controle informatizado do setor financeiro. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de pós venda ➤ Falta de investimento em publicidades; ➤ Falta de benefícios espontâneos; ➤ Falta de treinamentos; ➤ Falta de manutenção no <i>Firewall</i>; ➤ Falta de auxiliar na produção; ➤ Forma de pagamento. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescimento do setor da instalação elétrica; ➤ Clima do tempo favorece as instalações do ar condicionado; ➤ O crescimento da construção civil na região. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortes concorrentes; ➤ Falta de mão de obra qualificada. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Com a elaboração da matriz *SWOT*, pode ser identificado as ameaças e oportunidades da empresa, assim como seus pontos fracos, sendo possíveis a elaboração de ações para tentar eliminar os pontos fracos acima descritos.

Foram identificados por setores os pontos fortes e os pontos fracos, analisando o ambiente interno. E as oportunidades e ameaças foram identificadas analisando o ambiente externo que para Pereira (2010) a oportunidade deve ser entendida como uma força ou variável incontrolável pela organização, que pode favorecer a empresa. O autor resalta que a oportunidade deve ser conhecida e aproveitada caso contrário poderá se tornar em uma ameaça para a empresa.

A Inovar mostrou pontos fortes em todos os setores da empresa, sendo a página do *facebook* atualizada com informações dos produtos, no qual essa é uma grande rede social, ótima forma de divulgar os produtos e sem custo algum. A boa localização, os produtos de qualidade com preços acessíveis que a empresa procura ofertar a seus consumidores, reflete positivamente.

Os pagamentos dos funcionários de forma pontual, incentivando mais o funcionário a manter-se na empresa. A mão de obra qualificada que exige principalmente na contratação, o *feedback* realizado com os funcionários através de reuniões podendo esse sugerir melhorias para a empresa.

A preocupação na manutenção, através de terceirizadas, aos equipamentos como computadores impressoras, dentre outros. A terceirização da função tecnologia da informação, diminuindo dessa forma gastos desnecessários. Investe em inovações, desenvolvimentos, para oferecer a seus clientes novidades em produtos. Procura ser pontual no cumprimento do prazo com o seus consumidores. Possui as funções financeiras informatizada e procura cumprir com seus compromissos de contas a pagar pontualmente.

5 PROGNÓSTICO: CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA PARA A EMPRESA

Por meio da análise *SWOT* é possível identificar as oportunidades e ameaças da Inovar Tecnologia. Para Padoveze (2005) o primeiro processo é identificar todas as variáveis e entidades do ambiente externo que se relaciona com a empresa. De acordo com o autor identificam-se as variáveis externas como ameaças e oportunidades.

Para Pereira (2010, p.47),

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Sendo apontado como oportunidades o crescimento do setor na instalação elétrica, analisando essa oportunidade a Inovar deve estar preparada com números adequados de funcionários para atender a seus clientes, e “abraçar” essa demanda que crescerá.

O clima do tempo bem definido na estação de verão na cidade de Tubarão e região, também pode ser considerado uma oportunidade para a empresa, nessas épocas o aumento das instalações de ar-condicionado tem um aumento significativo, não podendo até mesmo serem atendidos todos os pedidos que são realizados para a empresa, este é mais um motivo para a empresa estar com seu quadro de funcionários adequados para atender esse aumento da demanda. Para Padoveze (2005, p. 101) “confrontam-se as oportunidades externas com as forças ou fraquezas internas e extraem-se as avaliações positivas ou negativas”.

Outra importante oportunidade é o crescimento da construção civil na região, no qual as construtoras fazem os pedidos de elevadores para a Inovar, podendo aumentar mais uma vez a demanda da empresa.

As ameaças identificadas foram os fortes concorrentes que a inovar tem na região, prestando o mesmo tipo de serviço aos clientes, a Inovar deve procurar ter um atendimento e produtos de qualidades melhores que seus concorrentes para que na falha de algum concorrente, a empresa possa conquistar o cliente e fidelizá-lo transformando dessa forma a ameaça em uma oportunidade como afirma Pereira (2010) no

que diz que a empresa, tem que criar estratégias para eliminar as ameaças ou transformá-las em oportunidades.

A organização para enfrentar seus principais concorrentes precisa conhecê-los, descobrir suas estratégias, objetivos e principalmente suas fraquezas.

Outra ameaça preocupante é a falta de mão de obra qualificada, a empresa possuem técnicos para as instalações, engenheiros que fazem o projeto, e técnicos que executam o projeto transformando em produtos, são mão de obras dificilmente encontradas quando um desses funcionários desliga-se da organização. Para Padoveze (2005) tem que se eliminar a ameaça ou iniciar um processo de fortalecimento do ponto fraco da empresa.

A Inovar para tentar combater essa ameaça deve fazer parcerias juntamente com empresas que trabalham com cursos profissionalizantes para que possam incorporar em sua programação, cursos que habilitem funcionários para estarem preparados para atuar no ramo nas vagas que tiverem abertas.

5.1 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE *MARKETING*

“Os dois principais objetivos do *marketing* são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais propiciando-lhes satisfação” (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 3). Cultivar os clientes atuais é possível principalmente se a empresa trabalhar com o pós venda, o cliente satisfeito com o produto, e tendo suas dúvidas sanadas, não trará desejo a ele de procurar outros produtos nos concorrentes.

A maioria das empresas está preocupada em atrair novos clientes e esquecem de manter a fidelização dos clientes atuais, sendo que Kotler (2000) afirma que os recursos utilizados pelas empresas para atrair novos cliente, é de 5 a 7 vezes mais caro do que manter os clientes existentes. Além dos benefícios que os clientes fidelizados trazem para empresa, principalmente por divulgar a sua confiabilidade que tem nos produtos ou serviços contratados, através da propaganda boca-a-boca.

A Inovar Tecnologia não faz um contato com o cliente para saber a sua satisfação em relação ao produto adquirido ou serviço prestado pela empresa. O pós-venda é fundamental para as organizações que desejam ser diferenciadas no mercado tão competitivo, a concorrência também trabalha com produtos de qualidade, faz os mesmos serviços

que a empresa, possuir um pós venda aumentará mais a satisfação do cliente, e será um diferencial competitivo.

Para Nesheim (2007) o diferencial competitivo fortalece a organização e, pode tornar-se líder na categoria de mercado e na região em que atua. Conseguindo alcançar esse objetivo dificultará para seus concorrentes.

Analisando a importância do pós-venda, sugere-se que a empresa, faça cadastro de seus clientes, de forma simples para não ocupar muito o tempo do cliente, mas conseguindo obter dados importantes, como o número do telefone, email e endereço da página do *facebook*. Após a compra, a empresa deve enviar um questionário por email para o cliente, procurando saber a sua satisfação, com intuito de obter um *feedback* do cliente. Caso o mesmo não seja respondido a empresa poderá entrar em contato por telefone agradecendo a preferência e mostrar que está disposto a ajudar o cliente em caso de dúvidas, e oferecer novos produtos.

A empresa quase não investe em publicidade para fortalecer a marca, sendo que as propagandas tenta memorizar na mente dos clientes a logotipo da organização, fortalece seu ramo de atividade. Nesheim (2007) conclui que o foco na mente não é fácil, mas se a empresa não tentar, estará perdendo recursos com novos empreendimentos, é necessário escolher o cliente alvo e fazer seu produto entrar na mente do cliente.

A Inovar faz sua publicidade através do *facebook*, e de carros plotados. Sugere-se a fabricação de panfletos, com todos os tipos de serviços realizados pela empresa, procurar fazer parcerias com lojas pequenas de confiabilidade no qual uma empresa faria propaganda para outra, e também distribuir os panfletos em alguns locais que vendem os produtos que a empresa faz apenas a instalação. A emissão desses panfletos tem um custo baixo analisando a repercussão que trará para a organização, sendo que 5.000 panfletos tem um custo de R\$455,00.

5.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

O setor de recursos humanos tem ganhado grande importância, levando em consideração que a empresa precisa de pessoas para poder funcionar, precisa de funcionários capacitados para se tornar competitiva. Quanto menor for o índice de rotatividade para a organização melhor será tanto na parte financeiro porque evita gastos

com rescisão, e treinamentos com novos funcionários, e também na parte de integração que mesmo sendo um funcionário com experiência não produzirá a princípio como o anterior, pelo tempo que perderá para se habituar ao novo ambiente de trabalho.

A Inovar não possui nenhum benefício de natureza espontânea para seus funcionários. Para Marras (2000) benefícios de natureza espontânea são aqueles oferecidos pela empresa não sendo obrigatório, como, por exemplo: plano de saúde, vale refeição, cesta básica entre outros.

Sugere-se a Inovar oferecer esses benefícios citados pelo autor acima, à seus funcionários, considerando que o quadro de funcionários é pequeno, o custo com esses benefícios também será baixo, considerando que trará mais confiança para o funcionário e a empresa terá uma maior estabilidade de seus funcionários. Abaixo está o quadro dos custos que traria os principais benefícios que poderá ser oferecidos.

Quadro 17 - Benefícios Espontâneos

| Benefícios | Valor do benefício | Quantidade de funcionários | Total |
|----------------|--------------------|----------------------------|------------|
| Plano de Saúde | R\$ 90,00 | 4 | R\$450,00 |
| Vale Refeição | R\$150,00 | 4 | R\$600,00 |
| Total | | | R\$1050,00 |

Fonte: Elaborado pela autora, 214.

Considerando o total de R\$1050,00 é um custo baixo, sendo que aumentará o desempenho do funcionário a estabilidade do mesmo e terá mais pessoas capacitadas querendo trabalhar com a empresa, tornando mais um diferencial no mercado.

A empresa não realiza treinamentos com funcionários novos e nem com os funcionários que já trabalham na empresa, sendo considerado um ponto fraco. Para Carvalho e Nascimento (2002), as organizações devem estimular permanentemente, programas de treinamentos. Para os autores, pessoal bem treinado significa diminuição de riscos no mercado.

Além de a contratação ser de pessoas qualificadas, há necessidade da requalificação profissional. Com o avanço tecnológico surgem muitas maneiras de realizar o mesmo serviço de forma diferenciada que pode levar menos tempo agilizando mais a produção, mas para obter essas informações é necessário que a empresa esteja atualizada e mantenha seus funcionários também atualizados.

Para tentar combater esse ponto fraco sugere-se que a Inovar realize parcerias com cursos profissionalizantes no seu ramo de atividade, no qual mensalmente fossem realizados treinamentos em sua empresa, e que a cada trimestre um profissional do curso possa acompanhar em um dia de trabalho, e analisar o desenvolvimento de seus funcionários para poder melhor treiná-los.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

O avanço tecnológico tem trazido agilidade e rapidez para as empresas. Mas as invasões de hacker também tem crescido, e isso se torna preocupante, principalmente para organizações que fazem praticamente tudo pela internet, sendo pagamento de boletos, extratos de contas, informações valiosas em sistemas, para ter mais segurança as organizações além de terem antivírus procuram ter um servidor de *Firewall* que serve como uma barreira de proteção.

Na Inovar o setor de informatização é terceirizado, sendo os responsáveis pela manutenção do servidor do *firewall*, mas essa empresa terceiriza não é especializada nessa área, são mais especializados em manutenções e vendas de equipamentos. Sugere-se para maior segurança da empresa estudada a contratação de uma terceirizada especializada em manutenções de *firewall*, sendo que seu custo mensal é no valor de R\$330,00, custo aceitável levando em consideração a maior segurança que trará para a Inovar.

5.4 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES OPERACIONAIS

As funções operacionais trarão o começo para todas as demais funções, mesmo sendo interligadas, sem produtos ou prestação de serviços não há possibilidade da empresa continuar existindo. Segundo Slack (1996, p. 34) “a produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.”

Partindo do ponto de vista do autor as empresas deverão ter um grande cuidado com esse setor. Com a análise realizada foi possível observar que a Inovar possui apenas um técnico responsável por desenvolver o produto que o engenheiro faz no projeto, sendo que na falta do mesmo o desenvolvimento do produto não terá a mesma

qualidade. Para evitar possíveis atrasos em pedidos de clientes, e considerando a demanda da organização, há necessidade da contratação de mais um funcionário, podendo esse ser considerado um auxiliar da produção, no qual adquira experiências, podendo futuramente se tornar um técnico dessa área. Considerando que um funcionário mesmo sendo importante para a produção, é considerado um custo mais alto para a empresa, sugere-se que a contratação do auxiliar seja a principio apenas com uma jornada de trabalho de 4 horas diárias, conforme a demanda for aumentado contrata-se o mesmo futuramente para o período integral. O salário do funcionário com base na categoria será no valor de R\$650,00.

5.5 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA AS FUNÇÕES FINANCEIRAS

Outro aspecto muito analisado pela cliente no momento de escolher onde comprar é a forma de pagamento das empresas, que poderá ser um aspecto decisivo para o cliente em sua escolha.

A Inovar parcela para seus cliente em até 6 vezes no cartão e em cheques, sendo que possuem concorrente com formas de pagamento um pouco maiores que oferecidas pela Inovar.

Analisando que os cheques poderão ser usados para pagar alguns fornecedores, e que os cartões de créditos podem ser antecipados por uma taxa de juros menor que 1% caso haja necessidade, é viável que a Inovar aumente sua forma de pagamento para o cliente, passando a parcelar seus produtos em até 8 vezes, atraindo novos cliente.

Para essa alteração na forma de pagamento para o cliente, a empresa precisa ter uma reserva, que atualmente precisaria destinar 30% de seus lucros mensais para esse fundo de reserva, até a parte financeira da empresa normalizar com a nova alteração.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Inovar Tecnologia atua no segmento de automação industrial, buscando conquistar o mercado competitivo, com seus produtos de qualidades e suas inovações. Atua no mercado há mais de 7 anos, procurando satisfazer seu público alvo.

Esse trabalho sendo um estudo de caso teve como objetivo geral propor sugestões de melhorias para a empresa Inovar Tecnologia, através do diagnóstico organizacional. E teve como objetivos específicos caracterizar a empresa objeto de estudo; realizar um diagnóstico da organização; analisar estrategicamente a empresa.

As informações contidas nesse trabalho foram alcançadas através da acadêmica, que estudou cada setor da empresa para poder elaborar o prognóstico, observando o funcionamento de cada atividade executada, e identificando os pontos fortes e fracos de cada um.

Através da análise estratégica foram apresentada a missão e visão e os valores da empresa estudada, foi realizada uma análise de mercado mostrando os principais clientes, concorrente e fornecedores e através análise *SWOT* foi possível a identificação das oportunidades e ameaças e os pontos fortes e pontos fracos.

Como oportunidades foram apresentadas o crescimento do setor na instalação elétrica, clima do tempo que favorece as instalações do ar condicionado e o crescimento da construção civil na região que ocasiona mais pedidos de elevadores. Como ameaças foram identificados fortes concorrentes e a falta de mão de obra qualificada.

Nas funções de *marketing* foram identificados como pontos fortes a atualização das informações no *facebook*, como produtos novos, respondendo dúvidas de clientes, considerando que essa é uma forma de publicidade gratuita e traz grande repercussão para a empresa, a boa localização, os produtos de qualidade e os preços acessíveis também foram destacados como pontos fortes desse setor.

Nas funções de recursos humanos foram identificados como pontos fortes o pagamento pontual dos funcionários, a mão de obra qualificada e o *feedback* que os sócios realizam mensalmente através de reuniões. Nas funções da tecnologia da informação a manutenção preventiva dos equipamentos eletrônicos e a terceirização desse setor são pontos fortes para a empresa.

Nas funções operacionais foram identificados que a empresa procura apresentar produtos diferenciados e entregar seus pedidos pontualmente para seus clientes. Nas funções da área financeira o

pagamento de seus compromissos é realizado conforme o vencimento e o sócio-proprietário possui um controle informatizado desse setor.

Como pontos fracos foram identificados a falta de pós venda e a falta de investimentos em publicidades na área de *marketing*. Na área de recursos humanos a empresa não disponibiliza nenhum benefício espontâneo a seus funcionários, a mesmo tendo mão de obra qualificada é necessário mantê-los qualificados através de treinamentos, sendo que há ausência de treinamentos na empresa.

Na área de tecnologia da informação a falta de manutenção no servidor do *firewall* foi apontada negativamente para a empresa. Nas funções operacionais falta auxiliar na produção. E nas funções financeiras a forma de pagamento não está acompanhando as de seus concorrentes, sendo considerada uma fraqueza para a empresa.

Através do prognóstico de cada setor apresentado foi possível elaborar o prognóstico com ações de melhorias para cada setor e ponto fraco apresentado. Na função de *marketing* foi sugerido envio de questionário aos clientes para obter um *feedback* ou contato por telefone para incentivando o pós venda na empresa, e fazer parcerias com empresas que trabalham com vendas de produtos que a Inovar faz instalações.

Nas funções de recursos humanos foi sugerido a empresa investir em benefícios espontâneos para seus funcionários como vale refeição e plano de saúde, diminuindo a rotatividade dos mesmo e associar a cursos profissionalizantes para obter treinamentos para qualificar ainda mais a mão de obra de seus colaboradores. Na função de tecnologia da informação a terceirização com um empresa especializada em manutenção do servidor do *firewall* é de fundamental importância para aumentar a segurança principalmente financeira.

Nas funções operacionais a contratação de um auxiliar foi sugerida, observando que o serviço é executado apenas por um técnico, sendo que na ausência deste poderá ocorrer atraso de pedidos e na entrega pontual. E no setor financeiro o aumento da forma de pagamento para 8 vezes é uma opção que a empresa precisa implantar analisando que seus concorrentes estão com essa condição de pagamento para seus cliente enquanto a Inovar parcela em até 6 vezes.

Todas as sugestões de melhorias apresentadas se forem implantadas acarretará num custo de R\$2.475,00 mensais, pode ser considerado um baixo custo, levando em consideração o retorno que essa implantação de melhorias trará a empresa, deixando-a mais competitiva no mercado, que está cada vez mais exigente em termos de tecnologia, qualidade, atendimento, e procurando que as empresas

superar as expectativas de seus clientes. E outras implantações não possuem custo, apenas uma organização melhor dos funcionários para executar suas tarefas.

REFERÊNCIAS

ABINEE. **Desempenho Setorial**. Disponível em:

<<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon15.htm>>

Acesso em: 27 de junho de 2014.

ALBERTIN, L. A. **Administração de Informática: Funções e fatores críticos de sucesso**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BLAUTH, R. **Gestão da Qualidade**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2006.

BONAVITA, J. R. **Marketing para não-marqueteiros: Introdução ao Marketing em Mercados Competitivos**. 3º ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2008.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 2º ed. São Paulo, Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. São Paulo, Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA E. A. **Gestão Estratégica da Empresa que temos para Empresa que Queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FEDELI, R. D. “ et al”. **Introdução a Ciência da Computação**. 2° ed. São Paulo: CebagageLeaning, 2010.

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Operações e Gestão Estratégica da Produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

FUTRELL, C. M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 7° ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1° ed. São Paul: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIOIA, R. M. **Fundamentos de Marketing: Conceitos Básicos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, E. L. “ et al”. **Diagnóstico Organizacional**. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/pi/pi_cba_2_2007/adm/diagnostico_organizational.pdf>. Acesso em: 30 de agosto de 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10° ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2006

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. 1° ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 2° ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K.; LAUDON, P. J. **Sistemas de Informação Gerenciais- Administrando a Empresa Digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 12° ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MAXIMINIANO, A. C. **A Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MENDONÇA, P. A. **Layout**. Disponível em: <http://www.ejep.ufsc.br/web/index.php/areas-de-atuacao/layout> Acesso em: 18 de junho de 2014.
- NESHEIM J. L. **Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.
- NEVES M. F. **Planejamento: Estratégica de Marketing**. 1°ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- O'BRIEN, J. A. **Sistema de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. 2° ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA. D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Práticas**. 9° ed. São Paulo, Atlas, 1995.
- PADOVEZE, C. L. **Introdução à Administração Financeira**. 3° ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- PEREIRA M. F. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. 1° ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2004.
- SILVA J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SLACK N. “et al”. **Administração da Produção**. 12° ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK. N “et al”. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TCC & CIA. **Normas técnicas**. Disponível em:
<<http://www.tccecia.com.br/2011/08/objetivo-geral-e-objetivos-especificos.html>>. Acesso em: 22 de junho de 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2° Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.