



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Diagnóstico organizacional da ábaco uniformes
Organizational diagnosis of the ábaco uniformes company.

Luzilene Maria Ribeiro MATRÍCULA: 20182002301377 – CPF 34253335187
Orientadora: Prof^ª Ms. Irene Reis – ireneris15@hotmail.com – CPF 168518891-53

Membros da banca:

Lucilene Correia de Macedo - lenacmacedo@gmail.com - CPF 800.988.001-91

Prof.^ª Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima – tekinha.adm@gmail.com

LINHA DE PESQUISA 1 – GESTÃO ESTRATÉGICA

Resumo:

Este estudo apresenta como objetivo geral elaborar uma análise diagnóstica na empresa Ábaco Uniformes, bem como apontar sugestões para implementar de melhorias. Como objetivos específicos destacam-se: elaborar estudo das áreas meio e fins da organização; buscar informações relativas ao contexto do ambiente organizacional; elaborar análise diagnóstica e apontar sugestões para implementação de melhorias. Quanto à problemática, salienta-se a questão: quais são os pontos fortes e os fracos, bem como as oportunidades e as ameaças identificadas? Metodologicamente, utilizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva com análise qualitativa, com embasamento em entrevista estruturada com a diretora da empresa. No que se refere aos resultados alcançados, salientam-se como pontos fortes: qualidade dos serviços; fidelização dos clientes; baixo nível de inadimplência; produção mediante demanda. Como pontos fracos: falta de definição da estrutura organizacional; espaço físico inadequado e falta de profissionais qualificados. Quanto às ameaças: concorrentes praticando preços menores e aumento da concorrência. Como oportunidades aponta-se o controle da pandemia, proporcionando aumento da demanda. Entre as sugestões para implementação de melhorias, enfatizam-se: reestruturação organizacional; implantação de ações de marketing e ações do marketing digital; investimento em novas tecnologias; aquisição de software para cadastro e controles dos clientes; criação do departamento financeiro; implementação das políticas de recursos humanos; e implementação de normas sustentáveis

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Indústria de Uniformes. Processos.

Abstract:

This study has the general objective of elaborating a diagnostic analysis in the company Ábaco Uniformes, as well as pointing out suggestions for the implementation of improvements. As specific objectives, the following stand out: to elaborate a study of the means and ends areas of the organization; to seek information related to the context of the organizational environment; to prepare a diagnostic analysis and point out suggestions for implementing improvements. As for the problem, the question is highlighted: what are the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats identified? Methodologically, an exploratory and descriptive research with qualitative analysis was used, based on a structured interview with the director of the company. With regard to the results achieved, the following stand out as strong points: quality of services; customer loyalty; low level of default; production on demand. As weaknesses: lack of definition of the organizational structure; inadequate physical space and lack of qualified professionals. As for the threats: competitors charging lower prices and increasing competition. As opportunities, the control of the pandemic is pointed out, providing an increase in demand. Among the suggestions for implementing improvements, the following stand out: organizational restructuring; implementation of marketing actions and digital marketing actions; investment in new technologies; acquisition of software for customer registration and controls; creation of the finance department; implementation of human resources policies; and implementation of sustainable standards.

Keywords: Organizational Diagnosis. Uniform Industry. Processes.

1 INTRODUÇÃO

A empresa a ser estudada é do ramo de confecção no segmento de uniformes profissionais e brindes, um mercado que está em ascensão, e segundo o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - e a Associação Brasileira Têxtil (ABIT) somente o setor da confecção é o sexto maior do mundo, rodando no mundo cerca de 33 bilhões de dólares.

Dentro dos nichos de confecção, os de uniformes se destacam por oferecer aos empresários e pessoas em geral vantagens como a padronização (já que é possível usar uniforme bordado com logotipo), conforto e segurança, melhorando a imagem da empresa. Segundo dados da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), as empresas de confecção de uniformes, com foco em uniformes profissionais, movimentavam, somente no Brasil, cerca de 3,5 bilhões por ano; e na última década sua produção aumentou em 80% e o seu valor aumentou em cerca de 50%.

Com todo o diagnóstico organizacional pronto que aponta para esse crescimento, alguns componentes da confecção de uniformes foram criados, para que assim se mantivesse a qualidade e a segurança, como o caso do Programa Brasileiro e Autorregulamentação de Roupas Profissionais¹.

O estudo justifica-se pela importância da compreensão do diagnóstico organizacional para as organizações, pois, por meio dele, é possível apresentar a situação atual da organização, levantar suas características e elaborar propostas de melhorias. É oportuno, pois, em época de recessões, turbulências e instabilidade da economia garantir um novo olhar para o contexto econômico, sinalizando para as organizações se organizarem, se planejarem e se controlarem de forma a ficarem mais competitivas. É um momento de criar e capacitar os colaboradores e melhorar os processos, e aqueles com maiores habilidades e treinamentos se destacarão. O estudo contribuirá como fonte de pesquisa e estudos para as empresas do mesmo segmento. Torna-se viável por ter disponível extenso referencial bibliográfico sobre o tema, materiais para consulta e pesquisas, acessibilidade à empresa e às informações necessárias possibilitando a investigação e a elaboração da pesquisa.

A questão norteadora da pesquisa contempla diagnosticar as ameaças e as oportunidades, bem como levantar os pontos fortes e os fracos da organização. Portanto, o trabalho apresenta como objetivo geral: elaborar análise diagnóstica da empresa Ábaco Uniformes e apresentar sugestões para implementações de melhorias; como objetivos específicos, destacam-se: elaborar estudo das áreas meio e fins da organização (produção, vendas-marketing, serviços, RH, financeiro); buscar informações relativas ao contexto do ambiente organizacional; coletar dados e elaborar análise diagnóstica e apontar sugestões para implementação de melhorias.

O trabalho estrutura-se, em princípio, em uma fundamentação teórica sobre o assunto no que tange à administração e suas principais funções, buscando realizar um estudo acerca da indústria no segmento de confecções, produção, marketing com foco na indústria-vestuário de uniformes, serviços, gestão de pessoas e financeiro. Na sequência, apresentam-se os métodos utilizados na pesquisa, a análise diagnóstica e, por último, os resultados encontrados, as sugestões para implementações de melhorias e as considerações finais.

¹ **BOC** 2020, disponível em: <<https://www.businessconnection.com.br/a-confeccao-de-uniformes-e-suas-caracteristicas>>.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As bases teóricas utilizadas neste trabalho estão relacionadas aos estudos sobre Administração e suas principais funções, assim como um estudo acerca da indústria no segmento de confecções, produção, marketing com foco na indústria de vestuário-uniformes, serviços, gestão de pessoas e financeiro.

2.1 Administração

A administração é uma área do conhecimento imprescindível para o desenvolvimento e o controle de organizações e propõe a maximização de lucros, racionamento, economia e adequada prestação de serviços. Em seus estudos, Maximiano (2011), afirma que administrar é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle. Nesse contexto, é correto afirmar que são componentes ou etapas do processo cíclico de controle.

A administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo., portanto, a administração representa a aplicação de técnicas com o intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenham resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como as suas próprias.

Entende-se que administrar é conseguir resultados por meio da gestão organizacional e do trabalho das pessoas que fazem parte do quadro funcional da organização, aplicando as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. A administração se divide em quatro principais áreas: Produção, Vendas-Marketing, Financeira e Recursos Humanos, as quais serão abordadas a seguir. (CHIAVENATO, 2014).

2.2 Produção

A produção consiste em uma série de operações físicas que modificam certas características de um determinado objeto. Do ponto de vista da economia, o ato de produção é o ato de tornar os objetos úteis e criar bens e serviços para suprimir a demanda humana, os produtos são esses bens e serviços úteis desenvolvidos no processo de produção. Maximiano (2011, p. 8) afirma que “a função da produção é transformar insumos para fornecer o produto ou serviço de uma organização a clientes, usuários ou públicos-alvo”. Pode-se dizer que o processo produtivo inclui a transformação dos recursos e os recursos a serem transformados que são submetidos ao processo produtivo para obter o produto final.

A função produção em uma organização representa o conjunto de recursos utilizados para produzir seus bens e serviços e é responsável por satisfazer as necessidades dos consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços. O planejamento e controle da produção refere-se a determinar o melhor uso dos recursos de produção para garantir atividades previsíveis.

As atividades das empresas para atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo estão interligadas de maneiras extremamente complexas. Atividades que tentam converter matérias-primas em bens ou serviços acabados consomem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final. A gestão eficaz dessas atividades é o objetivo da gestão da produção. (LAUGENI; MARTINS, 2015). Diante disso, ressalta-se a importância do controle e da

melhoria contínua do processo produtivo, bem como a revisão e o aprimoramento da estratégia de produção. Alta produtividade, benefícios internos e externos podem ser gerados para a organização mediante cinco objetivos de desempenho na função de produção, a saber: Qualidade, Rapidez, Confiabilidade, Flexibilidade e Custo.

2.3 Serviços

Serviços são ações, processos e comportamentos para bens ou pessoas, e o termo serviço refere-se a um tipo específico de bem que possui características intangíveis, distinguindo-o de produtos que são bem tangíveis. Serviços são atividades que criam valor e fornecem benefícios aos clientes em um momento e local. Conforme Las Casas (2010), serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.

A função de operações de uma organização é parte responsável por produzir seus produtos ou serviços, ela estabelece interfaces com diversos outros subsistemas, necessários ao funcionamento da empresa. (GIANESI, 2019). Segundo Corrêa e Gianesi (2019, p. 253), “Ao menos sob o ponto de vista de operações, o principal objetivo da organização é ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza”.

2.4 Finanças

Finanças ocupa um espaço amplo e dinâmico, a qual afeta intrinsecamente a vida da população e das organizações. Referente à terminologia finanças podem ser entendido e definido como “a compreensão e habilidade de administrar os seus recursos financeiros”. O dia a dia das pessoas é composto por ganhar, gastar, investir, transferir e sacar o dinheiro, e a finanças corresponde a este processo, aos mercados, empresas, órgãos governamentais, às instituições e aos instrumentos utilizados para a transferência de dinheiro. Assim, o mesmo autor define finanças como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro, e a área financeira que preocupa com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais”. (GITMAN; ZUTTER, 2017, p. 4).

Em outra perspectiva na visão de um conjunto de autores as finanças de modo geral se dividem em duas áreas: controladoria e gerência financeira. A controladoria envolve atividades como administração de custos e preços, avaliação de desempenho, planejamento tributário, auditoria interna, controle patrimonial, contabilidade, relatórios gerenciais e sistemas de informação financeira. A gerência financeira abrange atividades de administração de caixa, financiamento, crédito e cobrança, investimento, planejamento e controle financeiro, risco, câmbio, relacionamento com acionistas, investidores e relacionamento com bancos (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

A função financeira cuida do dinheiro da organização, tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno sobre o investimento efetuado por proprietários ou acionistas e, ao mesmo tempo, busca manter certo grau de liquidez para que a organização consiga cumprir seus compromissos. Cada momento econômico exige conhecimentos e ferramentas que possibilitem a administração mais eficaz e eficiente dos recursos disponíveis ou de sua captação, pois os investimentos podem significar grandes oportunidades de retorno ou riscos para sobrevivência das organizações

Áreas de decisões financeiras são identificadas por investimento, financiamento, controle e destinação. O investimento avalia a escolha das alternativas de aplicação dos recursos; o financiamento identifica a escolha de alternativas de fontes de recursos; o controle

acompanha e avalia os resultados financeiros; e a destinação seleciona as alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização

O estudo da administração financeira, a compreensão das teorias, dos conceitos, das técnicas e das práticas permite a melhor decisão para o administrador financeiro; como a maioria das decisões numa empresa é avaliada em termos financeiros, esse profissional desempenha um papel essencial. Todos os administradores, independentemente das especificidades de suas tarefas, trabalham com pessoal financeiro quando precisam justificar necessidades de contratação de mão de obra, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de desempenho financeiro e vender propostas.

Os administradores financeiros reveem e analisam periodicamente as demonstrações financeiras da empresa, tanto para identificar possíveis problemas como para avaliar o progresso em direção às metas estabelecidas. Esses procedimentos visam à preservação e à criação de valor para os proprietários da empresa; os índices financeiros permitem aos administradores financeiros monitorar o pulso da empresa e o caminho percorrido em direção a suas metas estratégicas

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. (GITMAN; ZUTTER, p.105 2017). Os fluxos de caixa são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor do acionista.

A globalização das atividades empresariais é uma tendência importante a ser considerada, com empresas estrangeiras aumentando suas vendas, compras, investimentos e operações de financiamento para empresas nacionais e vice-versa. Essas mudanças criaram a necessidade de gestores financeiros que possam ajudar as empresas a gerenciar os fluxos de caixa em diferentes moedas, protegendo as empresas dos riscos que surgem naturalmente das transações internacionais, embora essas mudanças tornem a função de gestão financeira mais complexa e possam levar a um maior senso de realização e satisfação da profissão.

Os riscos e os retornos esperados de uma empresa afetam diretamente o preço de suas ações, portanto, os gestores financeiros devem avaliar cuidadosamente para garantir que os retornos esperados sejam consistentes com o nível e o risco assumido e revisar e analisar as decisões de investimento recomendadas para garantir que sejam implantadas apenas aquelas que contribuem positivamente para o valor da empresa. Certifique-se de executar apenas aqueles que contribuem positivamente para o valor da empresa. (GITMAN; ZUTTER, 2017).

2.5 Recursos Humanos

A função de recursos humanos, ou gestão de pessoas, tem com objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois de a pessoa se desligar. Tem como componentes outras funções como: planejamento de mão de obra, que define da quantidade de pessoas necessárias para trabalhar na organização e das competências que elas devem ter; recrutamento e seleção, que localiza e adquire pessoas com as habilidades apropriadas para a organização; e treinamento e desenvolvimento, que transformam os potenciais das pessoas em competências.

A avaliação de desempenho informa sobre o desempenho das pessoas e define ações que permita o aprimoramento do desempenho. A remuneração ou compensação define a aplicação de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho. O setor de higiene, saúde e segurança protege as pessoas que trabalham para a organização. A administração de pessoal realiza atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e

acompanhamento de carreiras. Por sua vez, a equipe responsável pelas funções pós-emprego recoloca a aposentadoria e outros tipos de benefícios para ex-funcionários (LIMONGI 2011; MAXIMIANO, 2011).

A gestão de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para gerenciar os aspectos do trabalho relacionados às pessoas, especialmente recrutamento, treinamento, avaliação, remuneração e busca proporcionar um ambiente bom e seguro para os funcionários da empresa. Os gerentes são obrigados a fornecer oportunidades iguais e ações afirmativas, fornecer segurança e saúde aos funcionários e resolver queixas de relações trabalhistas. Os gerentes se preocupam em contratar as pessoas certas para os cargos certos, motivando-as, avaliando-as e permitindo que elas se desenvolvam.

2.6 Marketing

O conceito mais básico por trás do marketing é o das necessidades humanas, que são situações de privação percebida, incluem necessidades físicas básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e expressão das próprias ideias e sentimentos. Os desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual, eles são compartilhados por uma sociedade e estão descritos em objetos que satisfarão as necessidades. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se demandas, buscam produtos beneficiados que lhes dão valor e satisfação.

A função de marketing é aquela com a qual a função de operações tem a relação mais forte. A área de operações está ligada à produtividade, à redução de custos e à área de marketing para a satisfação do consumidor, visando ao crescimento das vendas. Uma das funções básicas do marketing em serviços é a comunicação com o cliente durante o processo ou por meio de publicidade e propaganda. Essa comunicação tem papel fundamental na formação das expectativas dos consumidores a respeito do serviço a ser prestado.

Segundo Kotler (2010, p. 50), “Um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades”. Kotler (2010, p. 39) também destaca que “Uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento”.

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter uma ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo, sendo a função do marketing muito ampla e abrange atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, promoção e vendas. Portanto, como parte de ações de marketing, tem-se que a pesquisa identifica os interesses, as necessidades e as tendências do mercado. O desenvolvimento de produtos cria produtos e serviços, nomes, marcas e preços, e fornece informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas. A distribuição desenvolve os canais de distribuição e gestão dos pontos de venda. O preço determina as políticas comerciais e estratégias de preços no mercado. A promoção comunica com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda, publicidade e promoção nos pontos de venda. Enfim, as vendas criam transações com o público-alvo, em algumas organizações vendas é uma função separada de marketing (MAXIMIANO, 2011).

A empresa deve reunir todas essas ferramentas do mix de marketing em um programa de marketing integrado que comunique e proporcione aos clientes escolhidos o valor pretendido. O composto de marketing determina as estratégias e as ações mercadológicas que visam atender as necessidades e os desejos dos consumidores, cada um dos elementos possui diversas ferramentas como qualidade, marca, descontos, crédito, canais de distribuição, logística, propaganda, publicidade etc., que são utilizadas para implementar as estratégias de marketing da organização. (KOTLER, 2010; LAS CASAS, 2010).

As empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes. Elas conduzem pesquisas com os clientes e analisam inúmeros dados, o seu pessoal e os gerentes, em todos os níveis, se mantêm próximos dos clientes. As necessidades e os desejos dos clientes são satisfeitos por uma combinação de produtos, serviços, informações ou experiências oferecidas a um mercado. Incluem também serviços, atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. De maneira mais ampla, ofertas ao mercado também incluem pessoas, lugares, organizações, informações e ideias, entre outras coisas (KOTLER, 2010).

A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles; a meta do administrador de marketing é encontrar, atrair, manter e cultivar clientes-alvo criando, entregando e comunicando valor superior para o cliente. Para serem bem sucedidas, as empresas devem estar fortemente concentradas no mercado, é necessário construir fortes relacionamentos com os clientes para capturar seu valor em troca, resultando maiores vendas e lucros.

2.7 Administração de vendas

De acordo com Cobra (2014) e Gilman (2010), a habilidade para vendas é considerada mais como talento natural do que como técnica que pode ser adquirida, afinal um bom vendedor é um mestre na arte de persuadir. A técnica de vendas analisa as reações lógicas e emocionais de indivíduos a uma apresentação de venda, consiste em fazer e dizer coisas que reduzam o risco de recusa e que facilitem ao vendedor atingir seu objetivo de venda.

Observa-se que a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Cobra (2014) ressalta que as vendas não são uma atividade isolada, mas que dependem de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição, além de outras atividades promocionais. Conforme Las Casas (2010), não importa a situação econômica, épocas de crises ou de desenvolvimento, as empresas sempre precisarão de profissionais de vendas com maior ou menor intensidade. A profissão de vendas apresenta características positivas diversas, e uma delas é a de contribuir para o desenvolvimento de profissionais de alto nível.

A promoção é um dos instrumentos de marketing disponíveis ao administrador. Ela tem sentido de comunicação com o mercado, e, dentro deste contexto, a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. E a venda não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. E qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos. (LAS CASAS, 2010).

Os vendedores, além de prestarem serviços aos clientes, são portadores de informações, estimulam o consumo e melhoram as condições de vida da sociedade pela oferta de produtos diferenciados. Melhorar o desempenho de um vendedor significa melhorar o nível de prestação de serviços da empresa adicionando benefícios e credibilidade aos produtos comercializados.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva, sendo a pesquisa exploratória um tipo de pesquisa bem específica. Na maioria dos casos, ela assume formas de estudo de caso descrevendo esse processo como descoberta, onde explorar pode ser entendido como diferencial nos contextos e mercados atuais. Portanto, esta é uma pesquisa descritiva elaborada em uma empresa que atua no segmento da indústria de uniformes, situada em Goiânia -GO.

A natureza da pesquisa é qualitativa, não apresentando números ou dados tangíveis com a possibilidade de serem mensurados, os dados coletados não se originam de outros materiais e foram coletados e mensurados pela pesquisadora. A pesquisa qualitativa trata de uma análise mais detalhada em relação ao fenômeno que está sendo estudado e, nesse sentido, Prodanov e Freitas (2013, p. 70) definem que:

[a] pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados [...]. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador [...] Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

No processo de pesquisa e de coleta e análise de dados é necessário descrever todos os problemas detectados e desenvolver propostas de melhorias para o negócio ou para as áreas que apresentam problemas. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015).

3.1 Coleta de dados

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados dados primários e secundários, com dados primários coletados por meio da aplicação de entrevista semiestruturada. Nesse caso, a diretora da empresa foi entrevistada. Utilizou-se também da análise de registros e documentos mediante pesquisas in loco junto à empresa pesquisada. Os dados secundários foram utilizados a partir da pesquisa bibliográfica utilizando-se de livros, artigos, entre outros que abordam a temática pesquisada. Importante reafirmar que “toda pesquisa acadêmica tem uma pesquisa bibliográfica para que se possa verificar como o tema-problema foi tratado em outras experiências”. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2015, p. 64).

3.2 Seleção do caso

O estudo de caso, também utilizado como técnica de pesquisa, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 54). Yin (2010) afirma que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais de uma variável de interesse além dos pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Ábaco Uniformes foi fundada em 15 de dezembro de 1991 na cidade de Goiânia, tinha como objetivo a fabricação de uniformes para empresas goianas, caracterizando-se como uma empresa de pequeno porte. Ela iniciou suas atividades como uma pequena empresa, e a motivação para a sua criação se deu devido à experiência da fundadora no segmento de confecções.

A partir de 2005, a empresa diversificou os produtos dando início à produção e à comercialização de brindes e materiais promocionais para o público artístico, uniformes de inverno, uniformes hospitalares, campanhas e datas comemorativas. Em virtude dessa diversificação, a empresa tornou-se conhecida em todo o território nacional. O comércio eletrônico e o marketing digital possibilitaram a divulgação e a expansão do negócio empresarial.

Atualmente, a empresa encontra-se localizada no Setor Jardim América em Goiânia, e a maioria de suas atividades são terceirizadas e tem como objetivo a abertura de uma sede

própria com todos os departamentos devidamente estruturados. A estrutura organizacional da empresa hoje é composta por 05 colaboradores internos, sendo: 1 diretor administrativo, 1 auxiliar administrativo, 01 cortadeira, 1 operador de máquina de bordar, 1 motorista e 15 trabalhadores terceirizados (Operários). Com mais de 30 anos de tradição em confeccionar uniformes profissionais, a marca sempre primou pela melhor qualidade, atendimento e bom preço para todos os seus clientes. Hoje, a empresa conta com mais de 50 atendimentos/dia, garantindo atenção a cada cliente

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o método de observação e da entrevista semiestruturada, composta por perguntas abertas e fechadas, desenvolvidas a partir do referencial teórico e considerando os objetivos gerais e específicos. As questões foram divididas em 5 (cinco) seções: a primeira está relacionada aos aspectos organizacionais; a segunda sobre produção e serviços; a terceira seção sobre o marketing; a quarta sobre estrutura financeira; e a quinta sobre recursos humanos. As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2022 com a gestora da empresa, que também é sócia proprietária da empresa.

5.1 Diagnóstico mediante percepção da diretoria

5.1.1 Seção 1: Questões sobre aspectos organizacionais

Primeiramente perguntou-se à gestora: de acordo com o contexto econômico, quais são as estratégias adotadas pela empresa para garantir sua permanência no mercado?

A resposta obtida foi: mediante análise junto aos clientes atendidos, a empresa diagnosticou que os clientes priorizam a qualidade, agilidade nas entregas. A empresa tem como principal estratégia a qualidade dos produtos e prioriza a competitividade relacionada aos preços praticados, objetivando maior competitividade junto à concorrência. Mediante as estratégias adotadas, a empresa está recebendo uma grande procura pelos seus serviços, porém devido à falta de mão de obra qualificada, e processos de trabalhos definidos temos deixado de atender todas as demandas.

Portanto, entende-se que a empresa Ábaco uniformes deve elaborar uma reestruturação organizacional, definindo seus processos de trabalho, estrutura física, incluindo equipamentos e métodos de trabalho.

Foi indagado, também, se a empresa consegue medir os resultados financeiros mediante os investimentos? Quais são os principais investimentos realizados?

A empresa investe na modernização de máquinas e equipamentos, treinamentos para os colaboradores, para operadores das máquinas, arte finalistas, bordadeiras, cortadeiras, sendo o retorno dos investimentos favorável. A empresa apresenta lucros, possibilitando a curto prazo a compra da sede própria.

Com respeito às funções administrativas, foi questionado de que forma são elaborados o planejamento, a organização e o controle da empresa.

Atualmente, a área administrativa da empresa está sendo administrada pela sócia proprietária, e ainda não temos normas e procedimentos formalizados. Porém, temos como objetivo a formalização dos processos para que possamos envolver todos os colaboradores na elaboração do planejamento empresarial.

Mediante análise é recomendável a realização de reuniões por períodos a fim de que possam ouvir as sugestões e as reclamações dos colaboradores. Verificou-se que não são esclarecidos os objetivos, a missão, a visão, os valores e a preocupação ambiental da empresa. Torna-se viável um processo de comunicação eficaz.

Conforme os relatos apontados, percebe-se a necessidade da estruturação organizacional, aplicando as funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar, criar a departamentalização da empresa, as principais funções de cada área e os processos de trabalho.

A gestora foi questionada sobre as principais atividades desenvolvidas pelo gerente, que tem papel de administrador na empresa, expandindo ainda a questão para os demais colaboradores.

A administração da empresa é centralizada. Todas as decisões e ações importantes estão sujeitas à aprovação da gerência. Atendimento ao cliente: A maioria dos clientes já são da casa, os demais nos procuram por indicação de outros clientes ou rede sociais, buscando orçamentos e modelos específicos para a elaboração de seus projetos. A seguir as principais atividades executadas através da sócia proprietária:

- ✓ Arte: o pedido é encaminhado para uma arte finalista terceirizado, para que seja feito um layout, o qual é reenviado ao cliente para aprovação.
- ✓ Vendas: Com o layout aprovado, é feito o fechamento da venda
- ✓ Financeiro: Constatado o pagamento referente à entrada do orçamento, o pedido é encaminhado para o setor de produção.
- ✓ Compras: Verifica-se o que foi vendido ao final de cada dia e é feita uma relação dos materiais necessários; também é feita uma cotação dos melhores preços, e efetuamos as compras diariamente dependendo da urgência de cada cliente.
- ✓ Produção: Os tecidos são encaminhados para o setor de corte, uma vez cortados, são encaminhados para a serigrafia, bordado e, posteriormente, para a costura; voltando das costureiras, que são terceirizadas, os produtos são encaminhados para o acabamento e embalagem
- ✓ Logística: O material devidamente conferido e embalado é entregue ao cliente
- ✓ Feedback: É feito um contato com o cliente para saber acerca do grau de satisfação em relação aos produtos e aos atendimentos recebidos, os produtos são de qualidade e vêm tendo grandes procura e aceitação.

Percebe-se que a empresa está muito focada nos processos internos e externos e nos aspectos burocráticos, deixando de se preocupar com os aspectos ambientais. Portanto, sugere-se a implementação de programas de sustentabilidade, coletas de materiais e disponibilização de locais para descartes.

5.1.2 Seção 2: Questões sobre produção e serviços

Referente à produção e aos serviços, a diretora foi questionada de que forma a empresa avalia o nível de satisfação dos seus clientes.

São oferecidos produtos confiáveis e de qualidade a um preço justo e transparente. A empresa pretende estruturar os departamentos, investir em capacitação, adquirir maquinários mais modernos e implementar ferramentas mercadológicas. Após a entrega dos materiais, entramos em contato com o cliente questionando sobre a satisfação a respeito do material e do atendimento recebido.

Sugere-se terceirizar a criação de um upgrade junto à empresa de T.I. (Tecnologia da Informação) para melhorias no controle de necessidades de clientes, como: histórico de compras, características do perfil e histórico da capacidade de compra dos clientes.

Dados apontam para a necessidade da implantação de ações de marketing a fim de que sejam desenvolvidas ações relativas aos quatro Ps: produto; preço; praça e promoção, bem como implementações inerentes ao marketing digital.

.5.1.3 Seção 3: Questões referentes ao marketing

A gestora foi questionada sobre qual o foco da empresa e como ela leva para o mercado seus produtos. Foi indagada também sobre as políticas de preço estabelecida pela empresa e o método utilizado de vendas e na entrega dos produtos.

Foi explanado que o foco da empresa é a inovação. Costumam usar como referência clientes de renome para promover os produtos; quanto à política de preço, varia de acordo com a quantidade e a urgência do cliente, praticando uma política de preços mais flexível; procura inovar levando uma padronização de conforto unido a um vestuário semelhante a uma roupa de passeio; quando se trata de uma primeira compra costuma cobrir a oferta dos concorrentes para que o novo cliente conheça os produtos e a forma de atendimento.

Percebe-se que a empresa precisa elaborar uma política para criação dos preços, elaborando estratégias nas quais serão baseadas as decisões relativas à precificação

Questionou-se sobre o método utilizado de vendas e a entrega dos produtos, como está estruturada a equipe de vendas da empresa e de que forma é realizado o pós-venda.

As vendas, na sua maioria, são feitas on-line e as entregas locais são feitas sem custo para os clientes, não possui equipe de vendas, as vendas são realizadas pela gestora e o pós-venda também.

Entende-se que a empresa precisa estruturar o seu departamento de vendas, elaborar a descrição e a análise dos cargos, possibilitando o atendimento aos clientes e atendendo os pedidos realizados, ocupando maior nicho de mercado.

Mediante a análise do ambiente externo, a gestora foi questionada acerca dos principais concorrentes e dos principais clientes.

Os principais concorrentes são empresas que não calculam os custos, entregam um material com qualidade inferior por um preço, às vezes, abaixo do custo. Os principais clientes vêm do meio artístico e da agropecuária, pois além de pagarem um preço justo costumam dar excelentes indicações.

Sugere-se a expansão da empresa buscando novos diferenciais, novos focos e nichos de mercados e clientes, embasados em uma nova reestruturação organizacional. Dados apontam para a necessidade da implantação de ações de marketing a fim de que sejam desenvolvidas ações relativas aos quatro Ps: produto; preço; praça e promoção, bem como implementações inerentes ao marketing digital.

5.1.4 Sessão 4: Questão sobre finanças

Questionou-se sobre a forma como a empresa faz o controle financeiro.

A empresa não tem nenhum controle formalizado, calcula os preços da matéria-prima, mão de obra, despesas fixas e estipula uma meta de vendas e lucro mensal. A gestão financeira da empresa tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros,

o que inclui a maximização do retorno sobre o investimento efetuado Sugere-se a criação do departamento financeiro, implantação de relatórios financeiros, fluxo de caixa, controladoria.

5.1.5 Seção 5: Questões referentes a recursos humanos

Foi perguntado sobre as políticas de recursos humanos aplicadas na empresa.

A gestora relatou que os colaboradores recebem salários acima da média do mercado, e não existe nenhuma recompensa, como comissão de vendas ou por cumprir metas. Desta forma, faz-se necessária a valorização, por parte da empresa, por meio de recompensas como: elogios, promoções, participação em congressos e eventos, acesso a programas de capacitação, remuneração variável através do cumprimento de metas estabelecidas.

A administração de recursos humanos conduz a forma e o gerenciamento das contratações, treinamentos, avaliação, remuneração e oferecimento de ambiente seguro aos funcionários. Foi observado que a empresa não elabora processos de recrutamento e seleção, os funcionários são contratados mediante indicação e com comprovação de experiência.

Percebe-se que a empresa necessita da estruturação e formalização das políticas de recursos humanos: planos de cargos e salários, política de recrutamento e seleção, desenvolvimento de treinamento para os cargos, políticas motivacionais.

QUADRO 01- SÍNTESE DAS OPORTUNIDADES PARA MELHORIAS

1	Implementação de programas de sustentabilidade, coletas de materiais e disponibilização de locais para descartes.
2	Elaborar reestruturação organizacional, definindo seus processos de trabalho, estrutura física, incluindo equipamentos e métodos de trabalho.
3	Implantação de ações de marketing para que sejam desenvolvidas ações relativas aos quatro Ps: produto; preço; praça e promoção, bem como implementações inerentes ao marketing digital.
4	Desenvolver um upgrade no software para controle das necessidades dos clientes devido à falta de histórico registrado no sistema.
5	Implementação do comercio eletrônico e divulgação dos produtos e serviços em mídias-sociais.
6	Sugere-se a criação do departamento financeiro, implantação de relatórios financeiros, fluxo de caixa, controladoria.
7	Estruturação e formalização das políticas de recursos humanos, pois verificou-se a ausência de programas de avaliação de desempenho, benefícios, treinamento dos colaboradores e processo de seleção e contratação.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

QUADRO 02: ANÁLISE SWOT

Ambiente interno	
Pontos fracos	Pontos fortes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa não tem estrutura organizacional definida, estruturada. ✓ Empresa está localizada junto à residência da proprietária, limitando a produção e a departamentalização; ✓ Falta de contratação de mão de obra qualificada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade dos serviços prestados; ✓ Baixo nível de inadimplência; ✓ Produção mediante os pedidos realizados, não havendo a necessidade de estoque; ✓ Produção em remessas contínuas a partir das parcerias.

	✓ Parcerias com empresas que necessitam dos trabalhos oferecidos pela Ábaco
Ambiente externo	
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas concorrentes praticando preços abaixo do custo. ✓ Negócio com foco em confecção sem a necessidade de grande investimento, aumentando, assim, a concorrência. ✓ Revolução tecnológica, possibilitando a abertura de novas empresas no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande demanda pelos serviços da empresa, a procura por meio das empresas é maior do que a capacidade de produção da Ábaco. ✓ Controle da pandemia, proporcionando a realização dos shows, oportunizando a demanda de materiais promocionais

Fonte: A autora (2022)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizou-se um estudo de caso junto à empresa Ábaco Uniformes e teve como objetivo geral elaborar uma análise diagnóstica da empresa Ábaco Uniformes, bem como apresentar sugestões para implementação de melhorias. E como objetivos específicos destacaram-se: elaborar estudo das áreas meio e fins da organização; buscar informações relativas ao do contexto do ambiente organizacional; elaborar análise diagnóstica e propor sugestões para implementação de melhorias. A seguinte indagação norteou a pesquisa: quais são os pontos fortes e fracos da organização? Quais são as oportunidades e as ameaças apresentadas mediante análise do ambiente externo.

Conclui-se que os objetivos propostos foram atendidos, assim como o levantamento dos pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades foram apresentados por meio da análise SWOT apresentada no Quadro 02; e as oportunidades e sugestões para melhorias demonstradas no Quadro 01. Mediante análise diagnóstica realizada, constatou-se a necessidade eminente da reestruturação organizacional da empresa, e verificou-se que a demanda pelos produtos e serviços da empresa apontam para oportunidades de crescimento. Portanto, para que seja possível a ocupação desse nicho de mercado, crescimento da empresa, torna-se necessária a reestruturação de todas as áreas da organizacional, bem como uma ampliação em sua estrutura física.

Esta pesquisa terá continuidade por meio da participação em projeto de pesquisa da PUC/GOIÁS – PROPE, objetivando elaborar a reestruturação organizacional da empresa.

9 REFERÊNCIAS

BOC - **A confecção de uniformes e suas características** Julho de 2020 <<https://www.businessconnection.com.br/a-confeccao-de-uniformes-e-suas-caracteristicas>>_ acesso em 19/05/2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2014.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2015.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; ZUTTER, Chad J. **Princípios de administração financeira**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

JÚNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3 ed. Rio de Janeiro – RJ: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; ARMISTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUGENI, Fernando Piero, Martins, Petronio Garcia. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

_____. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.

Fernando Piero Laugeni, Petronio Garcia Martins. **Administração da Produção**.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Pierro. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa** e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO – 1 QUESTIONÁRIO - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ADMINISTRAÇÃO:

- 1. De acordo com o contexto econômico, quais são as estratégias adotadas pela empresa para garantir a permanência no mercado?**
- 2. Conforme os objetivos da empresa criada qual o retorno em relação ao investimento?**
- 3. De que forma é elaborado o planejamento, organização controle da empresa**
- 4. Quais as principais atividades desenvolvidas pelo administrador da empresa expandindo ainda a questão para os demais colaboradores.**

PRODUÇÃO E SERVIÇOS:

- 5. De que forma a empresa mede o nível de satisfação dos seus clientes?**
- 6. Quais as estratégias utilizadas pela empresa para atender as necessidades dos clientes e superar as expectativas?**
- 7. Mediante ao desenvolvimento tecnológico cada vez mais rápido, onde as mudanças são constantes, qual a visão de futuro da empresa e quais as inovações que a empresa pretende implementar?**
- 8. Como é o desempenho dos produtos: qualidade, rapidez, confiabilidade?**

MARKETING:

- 9. Qual o foco da empresa em relação ao mercado?**
- 10. Como a empresa leva para o mercado seus produtos (Preço, Praça, Produto, Promoção)?**
- 11. Quais são as políticas de preço estabelecida pela empresa?**
- 12. Qual o método utilizado de vendas e entrega dos produtos?**
- 13. Como está estruturada a equipe de vendas da empresa? De que forma é realizada o pós venda?**
- 14. Mediante análise do ambiente externo, quem são seus principais concorrentes? E o principais clientes?**

FINANÇAS:

- 15. De que forma a empresa faz o controle financeiro?**

RECURSOS HUMANOS:

- 16. Quais as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa: treinamento, programa de incentivos, recrutamento, plano de cargos, programas motivacionais?**



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (52) 3946.3081 ou 3089 | Fax: (52) 3946.3080
www.pucgoias.edu.br | prodi@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O (A) estudante Luzilene Maria Ribeiro, do Curso de ADMINISTRAÇÃO, matrícula 20182002301377, telefone 62 924100416 e-mail Vendas@abacouniformes.com.br, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Diagnostico Organizacional da Ábaco Uniformes.**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 17 de maio de 2022.

Assinatura do(s) autor(es):

Luzilene Maria Ribeiro

Nome completo do autor: Luzilene Maria Ribeiro

Assinatura do professor-orientador:

Irene Reis

Nome completo do professor-orientador: IRENE REIS