

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

JULIANO CAIO

**PROPOSTA DE ESTRURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE FAMILIAR DO SEGMENTO DE INDÚSTRIA DE COUROS DE
ARARANGUÁ-SC**

**CRICIÚMA
2016**

JULIANO CAIO

**PROPOSTA DE ESTRURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE FAMILIAR DO SEGMENTO DE INDÚSTRIA DE COUROS DE
ARARANGUÁ-SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^{fa}. Msc. Jucélia da Silva Abel

CRICIÚMA

2016


JULIANO CAIO

PROPOSTA DE ESTRURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE FAMILIAR DO SEGMENTO DE INDÚSTRIA DE COUROS DE
ARARANGUÁ-SC

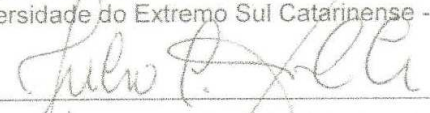
Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Comércio Exterior
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, 21 de junho de 2016


BANCA EXAMINADORA



Profª. Jucélia da Silva Abel – Mestre - Orientadora
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)



Prof. Júlio César de Farias Zilli - Mestre – Examinador
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)



Profª. Adriana Carvalho Pinto Vieira - Doutora – Examinador
Universidade do Extremo Sul Catarinense - (UNESC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelas oportunidades concedidas na minha trajetória acadêmica e profissional.

Muito obrigado à família, mãe, pai, tio, familiares, que sempre me ajudaram e me apoiaram nessa caminhada.

Agradeço à professora orientadora, Jucélia, que me orientou neste semestre inteiro. Obrigado por me ajudar sempre que precisei, sem isso, não chegaria à conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço à coordenação do curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior, por oferecer aos alunos as ótimas condições de estudo, que proporcionam o conhecimento necessário para a formação de profissionais éticos e comprometidos com a Administração.

“Onde quer que você veja um negócio de sucesso, pode acreditar que ali houve, um dia, uma decisão corajosa.”

Peter Drucker

RESUMO

CAIO, JULIANO. **Proposta de estruturação organizacional para uma empresa de pequeno familiar do segmento de indústria de couro de Araranguá - SC.** 2016. 40f. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este estudo teve por objetivo redefinir a estruturação organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de curtume, de Araranguá – SC. Realizou-se uma pesquisa descritiva, bibliográfica e de campo. As técnicas de coleta de dados observação e conversas informais com os gestores e funcionários. Foi verificado que na empresa, por ser de administração familiar, algumas tarefas são feitas em duplicidade, o que pode comprometer o desempenho dos colaboradores, bem como a eficácia da execução das tarefas. No entanto, com o estudo, efetuou-se o levantamento das tarefas, foram avaliadas as tarefas executadas por cada funcionário, verificou-se se há duplicidade das tarefas, além de se ter estruturado um organograma funcional e definido os cargos e funções na empresa segundo a redefinição sugerida. Pôde-se concluir que a divisão formal de tarefas e responsabilidades acaba com os problemas típicos de uma empresa que não tem nenhuma organização ou aplica uma estrutura espontânea ou informal, como a sobreposição de funções, controles duplos, tempos de espera, tarefas duplicadas ou não realizadas, desperdiçando tempo e recursos humanos. As alterações que afetam esta falta de funcionalidade pode também conduzir a problemas de desadaptação e perda de competitividade, especialmente nas empresas de administração familiar, sobretudo nas pequenas.

Palavras-chave: Administração. Estrutura Organizacional. Empresa Familiar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Funções do processo administrativo	17
Figura 2 – Áreas da Administração	18
Figura 3 - Organograma proposto	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das empresas familiares no Brasil.....	23
Quadro 2 – Funções e atividades respectivas de cada colaborador na empresa	32
Quadro 3 – Duplicidade das tarefas e colaboradores envolvidos.....	33
Quadro 4 – Redefinição de cargos e funções na empresa	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS FUNÇÕES	15
2.2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.3 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO	17
2.3.1 Administração Mercadológica - Marketing	18
2.3.2 Administração de Recursos Humanos	19
2.3.3 Administração da Produção	20
2.3.4 Administração de Materiais	20
2.3.5 Administração Financeira	21
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	21
2.5 ORGANOGRAMA	22
2.6 TIPOS DE ORGANOGRAMAS	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	26
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA	27
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	28
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	28
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	30
4.1.1 Histórico da empresa	30
4.1.2 Ramo de atuação	31
4.2 LEVANTAMENTO DAS TAREFAS	31
4.3 LEVANTAMENTO DOS CARGOS E FUNÇÕES	32
4.2 ANÁLISE DOS CARGOS	33

5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

O couro é a pele animal devidamente processada em etapas de limpeza, curtimento (estabilização) e acabamento. O produto então é direcionado para a confecção em peças de vestuário, calçados, estofamentos de automóveis, móveis estofados, revestimentos de mobília, além de vários outros artigos (MARTINS; MOITA NETO, 2012).

Este é um produto utilizado já desde o começo da civilização, quando o homem aprendeu que o couro é uma peça importante em sua vida, por fornecer-lhe muitas utilidades. No Egito antigo, foram encontrados pedaços de couros curtidos datados de cerca de três mil anos a.C. Outros povos, como os chineses e os gregos, já dominavam a arte de curtir, tingir e decorar o couro tanto para vestimentas, como produtos para seus cavalos, como celas e arreios (CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO BRASIL, 2015).

A Revolução Industrial no século XVIII foi muito importante para a atividade, pois o beneficiamento de couro seria modernizado a partir das novas máquinas movidas a vapor, gerando uma melhor qualidade e rapidez no processo (CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO BRASIL, 2015).

No Brasil, a história não foi diferente, pois também existia a necessidade de se industrializar o couro bovino. Estudos apontam o Brasil como grande potencial na cadeia produtiva de couro, pois possui um grande rebanho, pastagens e mão-de-obra qualificada para trabalhar neste setor (ABDI, 2013).

A indústria de beneficiamento do couro é também denominada de curtume, e refere-se ao local no qual ocorre processamento de couro animal visando torná-lo útil e aproveitável para diversos segmentos industriais (MARTINS; MOITA NETO, 2012).

O Brasil detém cerca de 700 empresas na cadeia produtiva do couro, empresas essas que vão desde organizações pequenas e familiares, a curtumes de médio e grande porte. O setor emprega mais de 50 mil trabalhadores. No que se refere às exportações, no ano de 2014, o couro teve participação na ordem de 18,9% na Balança Comercial (CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO BRASIL, 2015).

Na verdade, o Brasil, por possuir um dos maiores rebanhos mundiais de bovino, ocupa posição de destaque no que se refere à produção global do produto. Com

o número de 3 milhões de unidades de couros, o que representa 10% de toda a produção mundial, é o 5º produtor, atrás dos EUA, Rússia, Índia e Argentina (CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO BRASIL, 2015).

O maior problema do setor é enfrentar alguns desafios, tais como o aprimoramento da qualidade do produto, o aperfeiçoamento do processo de produção associados à modernização do setor, o desenvolvimento de atividades de promoção, comercialização e distribuição no mercado externo e a satisfação dos clientes (MARTINS; MOITA NETO, 2012). Além disso, nas empresas pequenas, em especial as que são de administração familiar, também pode se evidenciar que um dos problemas é organizar as funções com um número reduzido de pessoal, de forma que um colaborador não fique sobrecarregado, nem que haja duplicidade na execução das funções, para que não haja comprometimento dos resultados organizacionais.

Em função deste panorama, este estudo apresenta uma proposta de estruturação organizacional para uma empresa de pequeno porte do ramo de curtume, de Araranguá – SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O estudo foi realizado numa empresa que produz e revende couro bovino localizada no município de Araranguá, extremo sul de Santa Catarina. A gestão é realizada pelos proprietários e também pelo filho de um dos proprietários.

Por ser uma empresa familiar de pequeno porte não se tem uma estrutura organizacional definida, a partir daí, nasce a necessidade de diagnosticar como é sua organização e criar um modelo para as necessidades apresentadas durante a pesquisa.

Diante disso, a situação problema pode ser assim evidenciada: Como redefinir a estruturação organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de curtume, de Araranguá – SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Redefinir a estruturação organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de curtume, de Araranguá – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Efetuar o levantamento das tarefas;
- Avaliar as tarefas executadas por cada funcionário;
- Verificar se há duplicidade das tarefas;
- Estruturar um organograma funcional;
- Definir os cargos e funções na empresa segundo a redefinição sugerida.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações são entidades complexas, que requerem um sistema hierárquico para especificar o papel que cada um deve executar na empresa. Portanto, a funcionalidade repousa na estruturação do organograma, o que indica a linha de autoridade e responsabilidade, bem como as funções das partes de cada departamento organizacional.

Neste sentido, o trabalho é relevante, pois apresenta as muitas vantagens oferecidas pelo uso de organogramas, tais como a de demonstrar apenas as relações formais de autoridade deixando de fora muitos relacionamentos informais significativos e atividades realizadas sem eficácia por um membro que a ele não compete a tarefa.

Pelo fato de que na empresa não existe um organograma definido, há a necessidade de se analisar o seu contexto funcional, como forma de se sugerir alterações para que a mesma possa atuar com maior eficiência.

No que se refere à oportunidade, pode-se considerar que a empresa mostrou interesse em estudar e implantar uma redefinição dos cargos, segundo as tarefas executadas, tendo em vista que há duplicidade de funcionários executando as mesmas atividades na empresa.

Do ponto de vista da viabilidade, o estudo pode ser justificado porque o pesquisador considera-se apto a realizá-lo, em função dos conhecimentos teóricos que adquiriu na universidade sobre o tema em questão, bem como por pertencer à família gestora do empreendimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base de uma pesquisa científica é a fundamentação ou revisão teórica, pois esse marco é que dá sustentação ao tema que está sendo investigado, favorecendo ao pesquisador conhecer o estado de arte do tema em questão (GIL, 2002).

Desse modo, neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho, com itens temáticos relacionados ao assunto em estudo.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E SUAS FUNÇÕES

Há muito tempo que as organizações passaram a ser de suma importância ou vitais para a vida de qualquer pessoa, bem como para todas as sociedades de uma forma geral. Todos os aspectos da vida moderna recebem algum tipo de influência de uma espécie de organização. Dessa forma, pode-se afirmar que a sociedade atual é um agrupamento estritamente organizacional (MAXIMIANO, 2008).

Na verdade, o mundo é permeado por milhares de organizações das mais diversas. As organizações podem ser consideradas como muito diversificadas, com estruturas e objetivos diferentes em sua composição (CHIAVENATO, 2008).

Sobre as organizações, Chiavenato (2008, p. 04) afirma:

O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas *empresas*) e organizações não-lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais- ONGs - etc.).

As organizações são vitais para as pessoas, pois muitos produtos e serviços são essenciais para a sobrevivência, mas somente encontram-se disponibilizados graças ao empenho de um conjunto de processo, tecnologias e pessoas que se dedicam a fabricá-los ou realizá-los. Com isso, a qualidade de vida

dos indivíduos depende de organizações, tais como os serviços de energia, de saúde, controle de poluição, serviços de energia, saneamento, água, limpeza pública, entre muitos outros, mas somente estarão à disposição se organizações privadas ou públicas as implementarem (MAXIMIANO, 2008).

Assim, o motivo principal para que as organizações existam é devido ao fato de que muitos dos objetivos e metas individuais apenas podem ser viabilizados através da ação conjunta de pessoas em grupos. A esse agrupamento coordenado para realização de tarefas, chama-se de empresa ou organização (MAXIMIANO, 2008).

Desse modo, considera-se que as organizações devem ser administradas ou geridas por indivíduos que estejam preparados para os muitos desafios de uma economia sempre em mutação (CHIAVENATO, 2008).

2.2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

O processo administrativo é fundamental para a existência dos empreendimentos, independente de seu tamanho e tipo, tendo em vista que, por meio dessa ciência, é que se pode manter as atividades organizacionais sob controle (SILVA, 2004).

A ciência Administração pode ser entendida como a coordenação dos esforços dos indivíduos (trabalho) com os recursos necessários, que podem ser materiais e financeiros, que estão à disposição da entidade, buscando alcançar objetivos e metas organizacionais com eficiência e eficácia (MAXIMIANO, 2008).

Sobre a origem e significado da palavra, Chiavenato (2008, p. 15) afirma:

A palavra *administração* vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro). No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da Administração 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.

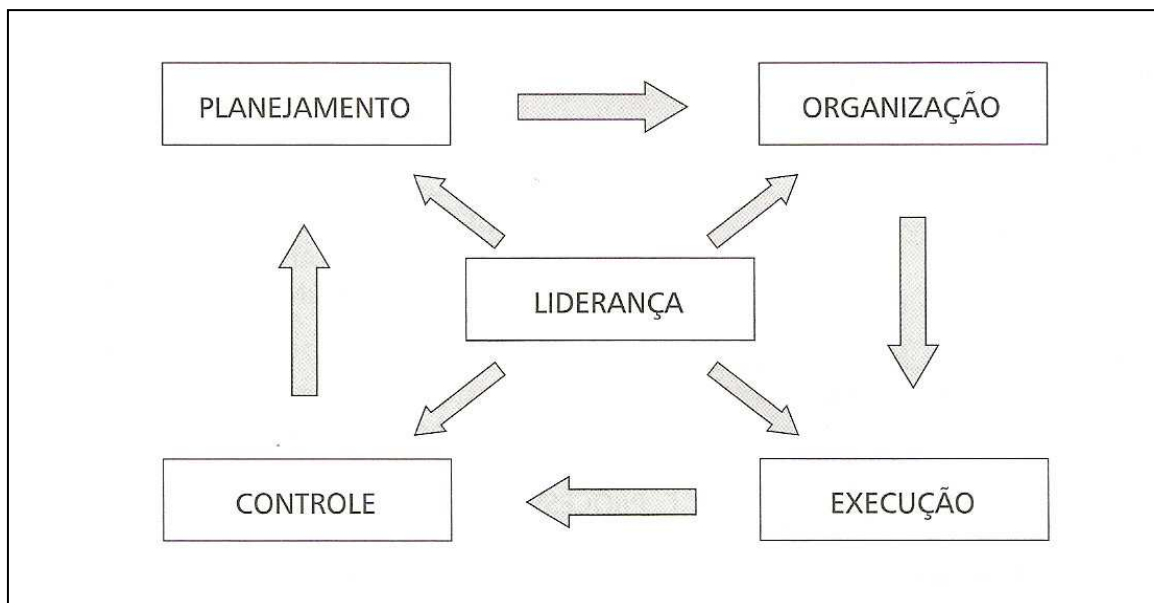
A Administração é a ciência que tem por objetivo a transformação de recursos para que obtenha serviços e produtos, para alcançar os objetivos com o máximo de eficiência, a partir da tomada de decisão (MAXIMIANO, 2008).

Na definição de Daft (2005, p. 5), “administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais [...]”

Assim pode-se entender que a Administração nas organizações diz respeito ao processo de se realizar objetivos e metas empresariais de forma eficaz e eficiente, guiando-se pelas tarefas de planejamento, direção, execução e controle de todos os recursos da empresa, guiados por uma liderança (CARAVANTES, 2005).

Na Figura 1, pode-se observar a representação das funções principais do processo administrativo.

Figura 1 – Funções do processo administrativo



Fonte: Maximiano (2008, p. 12).

Conforme se verifica, a função da Administração consiste-se basicamente no gerenciamento dos recursos (materiais e humanos), com o intuito de fazer com que esses possam atuar de forma conjunta e sistemática com outros recursos (tecnologia, capital, conhecimento) e a outros indivíduos que tenham em comum a realização de metas tanto para si como para a organização (DAFT, 2003).

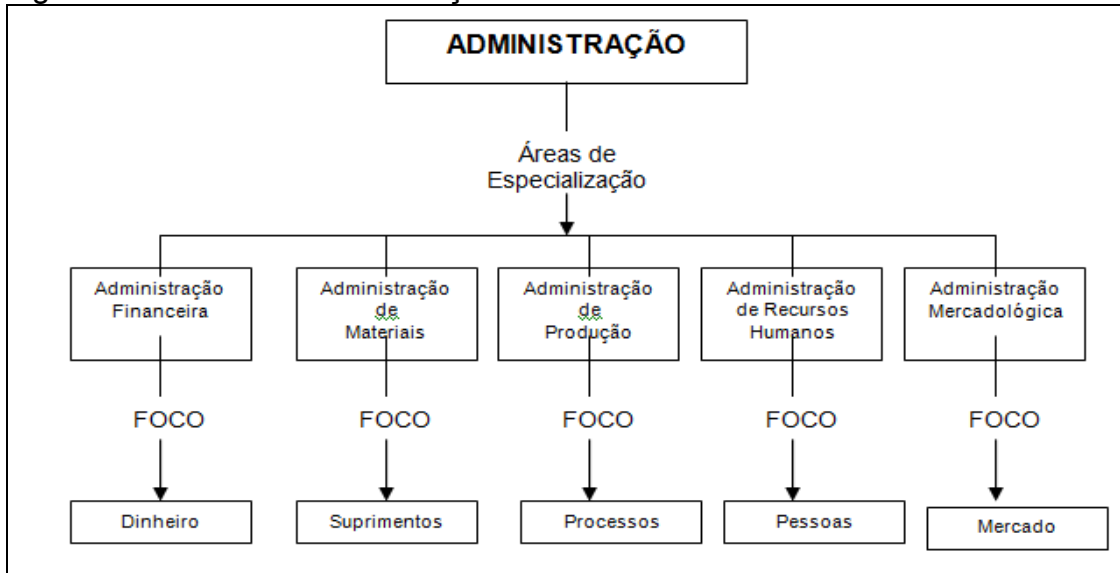
2.3 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

À medida que as empresas vão se desenvolvendo, é preciso que se faça esforços para que essas sejam bem administradas. Com isso, vão surgindo as departamentalizações, com o objetivo de gerir as tarefas dentro de uma área

específica, conforme o foco em questão (SILVA, 2004).

Na Figura 2, pode-se observar a representação das áreas contempladas pela Administração.

Figura 2 – Áreas da Administração



Fonte: Silva (2004, p. 20).

Dessa forma, na Administração, encontram-se as funções especializadas cada tarefa, que se tornam especializadas e que se ocupam de gerir atividades relativas ao dinheiro (Administração Financeira), ao mercado (Administração Mercadológica), aos processos (Administração de Produção), às pessoas (Administração de Recursos Humanos) e aos suprimentos (Administração de Materiais) (MAXIMIANO, 2008).

Cada uma dessas cinco especialidades da Administração é definida a seguir.

2.3.1 Administração Mercadológica - Marketing

A Administração Mercadológica ou a área de marketing nas organizações refere-se a um conjunto de atividades variadas que têm por objetivo fazer o elo entre a organização e o mercado de clientes, com resultados benéficos para ambas as partes (KOTLER, 2005).

O marketing refere-se ao o processo de se planejar, executar e estabelecer preços de produtos, bem como promover, distribuir os bens ou serviços, por meio do processo de troca capaz de satisfazer as metas e objetivos das

organizações e das pessoas (SIQUEIRA, 2005).

Desse modo, Siqueira (2005, p. 42) ainda afirma:

O administrador de *marketing* participa dos estudos das necessidades e dos desejos do consumidor e desenvolve conceitos de produtos destinados à satisfação de necessidades insatisfeita. Ele testa a validade desses conceitos e projeta as características do produto e sua embalagem, bem como o sinal *pelo* qual será diferenciada a marca. Em seguida, estabelece preços, tendo em vista obter um retorno sobre o investimento. Determina esquemas de distribuição - quer a nível regional, quer a nível nacional e mesmo internacional. Cria comunicações de *marketing* para informar e estimular os clientes. Ele também controla as vendas e verifica satisfação do consumidor. Se necessário, revisa os planos com base nos resultados obtidos.

Com base nessas definições, pode-se entender que o marketing refere-se a um conjunto de estratégias que são usadas pelas organizações que visam o relacionamento com o mercado. O objetivo do marketing é estimular ou criar demanda para os produtos e serviços (KOTLER, 2005).

2.3.2 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos, modernamente chamada de Gestão de Pessoas, focaliza nas organizações o gerenciamento dos colaboradores, desde a seleção até o desligamento, envolvendo tarefas como programas de remuneração, política de benefícios, avaliação de desempenho, treinamento, entre várias outras (MAXIMIANO, 2008).

Nesse sentido, os objetivos principais que possui a área de Administração de Recursos Humanos nas empresas são, conforme Chiavenato (2008, p. 101):

1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
2. criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;
3. alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Porém, a Administração de Recursos Humanos precisam de alguns elementos considerados como chave para que possa desenvolver práticas de gestão de pessoas de forma eficaz, tais como desenvolver competências, local adequado para os colaboradores executarem suas atividades, uma boa cultura organizacional, boas relações com os funcionários, clima organizacional positivo e reconhecimento (VEIGA; PORTO; LABOISSIÈRE, 2011).

2.3.3 Administração da Produção

Administração da Produção é a área da gestão que busca a direção e o controle dos processos que buscam transformar insumos em produtos e serviços. Essa área encontra-se na base de todas as ações funcionais de uma organização, tendo em vista que a tarefa produtiva é encontrada em praticamente todas as atividades empresariais (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2007).

Davis, Aquilano e Chase (2006, p.22) esclarecem aspectos sobre essa área:

Administração da produção (AP) é o projeto, a operação e a melhoria dos sistemas que criam e distribuem os principais produtos e serviços de uma empresa. Assim como o marketing e as finanças, a AP é uma área funcional da empresa com responsabilidades claras de administração de linha. Este ponto é importante porque a administração da produção é frequentemente confundida com a pesquisa de operações e ciência administrativa (PP/CA) e com a engenharia industrial (EI). A diferença essencial é que a AP é uma área da administração, ao passo que a PP/CA é a aplicação de métodos quantitativos para a tomada de decisões em todas as áreas, e a EI é uma disciplina da engenharia. Assim sendo, embora os gerentes de produção utilizem as ferramentas de tomada de decisões da PP/CA (como programação do caminho crítico) e estejam preocupados com muitas das mesmas questões que a EI (como a automação da fábrica), a função administrativa distinta da AP a diferencia de outras disciplinas.

Pode-se entender que a Administração da Produção diz respeito a todas as atividades que são desenvolvidas pelas organizações que buscam produzir bens ou prestar serviços, buscando transformar matérias-primas ou outros insumos em produtos acabados (SEGURA; PEINADO; GRAEML, 2011).

2.3.4 Administração de Materiais

A Administração de Materiais é a área administrativa que tem por objetivo gerenciar os mais diversos tipos de itens físicos (materiais) necessários para o funcionamento de uma organização, tais como equipamentos, matérias-primas e outros insumos. É o departamento mais recente no que se refere à Administração, considerando-se a gestão de custos, como exemplo (ARNOLD, 2005).

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 41) a Administração de Materiais pode ser entendida da seguinte forma:

A Administração de Materiais é a atividade responsável por planejar, executar e controlar, dentro das condições mais eficientes e econômicas, o fluxo de material, partindo das especificações dos artigos a comprar até a entrega do produto terminado ao cliente. Ainda segundo os autores, a ideia

básica da administração de materiais na empresa deve ser a de considerar que a passagem dos materiais pela empresa deverá ter um mesmo administrador.

Dessa forma, pode-se entender que a Administração de Materiais é a área da ciência administrativa que tem a responsabilidade de gerenciar todo o fluxo de materiais desde sua origem, nos fornecedores, passando pela produção e indo até o cliente final. Essa área denomina-se também como planejamento de materiais, controle da distribuição e administração da logística interna (FRIAS; FARIAS; WANKE, 2013).

2.3.5 Administração Financeira

A Administração Financeira é a área da Administração que busca gerenciar os ativos financeiros das organizações, tarefa que envolve financiamentos, a gestão do fluxo de caixa, movimentação bancária, crédito, entre outras (SANTOS; FERREIRA; FARIAS, 2009).

A Administração Financeira tem como objetivo principal a maximização das riquezas e do lucro dos acionistas ou proprietários de uma empresa. Para tanto, deve usar as mais diferenciadas ferramentas e técnicas, com o intuito de conciliar e analisar as informações e saber transformá-las em estratégias financeiras eficazes (GROPELLI, NIKBAKHT, 2010).

Nas organizações, a Administração Financeira tem por objetivo favorecer e direcionar a correta decisão em termos de investimento e capital, buscando o lucro e a maior rentabilidade do patrimônio dos acionistas. Essa área também busca controlar as entradas e saídas no que se refere aos recursos financeiros, visando fornecer maior estabilidade à organização em vista de seu crescimento crescente (SANTOS; FERREIRA; FARIAS, 2009).

Para fazer frente a todas estas funções e áreas, a Administração utiliza uma estrutura organizacional, adequada a sua realidade e atuação, conforme se verifica nos itens a seguir.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é a divisão de todas as atividades de uma empresa que são agrupadas para formar áreas ou departamentos, estabelecendo autoridades, que, através da organização e coordenação procuram alcançar

objetivos (MAXIMIANO, 2008).

A estrutura organizacional estabelece padrões para organizar uma empresa, a fim de cumprir as metas e alcançar o objetivo desejado (CHIAVENATO, 2008).

Para selecionar uma estrutura apropriada, é necessário entender que cada empresa é diferente e pode assumir a estrutura organizacional que melhor se adapta às suas prioridades e necessidades (ou seja, a estrutura deve envolver e responder ao planejamento), também deve refletir a situação da organização, como por exemplo, a idade, tamanho, do tipo de sistema de produção, o grau de complexidade e dinamicidade do ambiente, entre outros (DAFT, 2005).

A estrutura é a base da empresa onde as divisões de atividades realizadas formam departamentos e, em seguida, define-se a autoridade, a fim de atingir os objetivos, mas também levando em conta tudo o que surge espontaneamente da interação entre os membros. Considerando-se esses dois aspectos, a estrutura é essencialmente dividida em formal e estrutura informal (CHIAVENATO, 2008).

A estrutura formal é uma necessidade da divisão de atividades dentro de uma organização para permitir que essas possam atingir os objetivos por meio de organogramas, manuais e interação dos princípios da organização e da divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, delegação, unidade de comando, hierarquia, amplitude de controle, equidade na carga de trabalho, entre outros (CHIAVENATO, 2008).

2.5 ORGANOGRAMA

O organograma desempenha um papel informativo nas organizações, pois permite que o membro da empresa e pessoas ligadas a ela, possam saber, suas características gerais (SILVA, 2004).

É a representação gráfica da estrutura organizacional. É um fluxograma que serve de modelo abstrato e sistemático, que permite uma ideia uniforme sobre a organização.

O organograma tem duas finalidades: desempenha um papel informativo, conheçam a sua posição na organização e é uma ferramenta para análise estrutural, destacando as características essenciais da organização representada (DAFT, 2005).

2.5.1 TIPOS DE ORGANOGRAMAS

Na busca para a melhor organização da empresa pode-se adotar basicamente algumas estruturas, que são descritas a seguir.

- **Organogramas verticais:** Este tipo de gráfico é o mais utilizado e que estão acostumadas a maioria das pessoas. Este fluxograma representa fielmente uma pirâmide hierárquica, porque as unidades se movem de acordo com a sua hierarquia de cima para baixo em uma gradação hierárquica descendente (SILVA, 2004).

O gráfico vertical ou conservador tem uma forma de arranjo de suas unidades e consiste no seguinte a partir do nível técnico (departamentos, gestão, etc.), os diferentes níveis não se movem horizontalmente (da esquerda para a direita ou vice-versa), mas estritamente vertical ou seja, de cima para baixo (MAXIMIANO, 2008).

- **Organogramas horizontais:** Eles são uma forma de gráfico vertical, porque representam a estrutura sem grandes alterações, mas com uma disposição no espaço, da esquerda para a direita, e não de cima para baixo (DAFT, 2005).

- **Organograma escalar:** Este modelo organizacional é amplamente utilizado nos Estados Unidos é pouco conhecido no Brasil. As principais características do mesmo são, entre outros, que não usam as caixas para os nomes das unidades da estrutura, mas linhas, que também pode ser utilizada para colocar uma adicional em cada um dos fluxogramas ou unidades principais, se desejado (DAFT, 2005).

- **Organograma circular ou concêntrico:** Neste gráfico, os níveis hierárquicos são mostrados pelos círculos concêntricos em um arranjo de dentro para fora e em ordem de importância (SILVA, 2004).

2.6 EMPRESAS FAMILIARES

Embora a empresa familiar é considerado um fenômeno social e econômico tão antigo quanto a própria família. Porém, só nos últimos vinte anos é que os estudos buscaram defini-la. A pesquisa nestas duas décadas têm revelado que a diferença básica entre estas organizações e outras é o número de sistemas que as compõem. Enquanto as empresas não familiares são integradas apenas dois sistemas, de propriedade e de negócios, na empresa familiar interagem os membros

de uma família, fator que torna muito mais complexa a sua caracterização (LODI, 2004).

Família ou sistema familiar é uma organização social que é dada pela integração natural dos membros que pertencem a ela e não por escolha, mas por questões que ligam o indivíduo ao grupo. A empresa, de forma geral, destaca-se como uma organização formal, que é constituído com um propósito definido, combina a presença de material, recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de suas atividades e alcançar seus objetivos. Já o sistema de propriedade familiar, é composto pela mesma propriedade e gestão. A propriedade é a forma como foi originada a empresa, e a gestão refere-se a quem e como as decisões são tomadas (CHIAVENATO, 2008).

As empresas familiares possuem algumas características, como as apresentadas no Quadro 1, em relação às organizações familiares no Brasil.

Quadro 1 - Características das empresas familiares no Brasil

• Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; e exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho;
• Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
• Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência;
• Exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa; • postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
• Expectativa de elevada fidelidade;
• Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional
• Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Fonte: Oliveira (2014, p. 6)

Um dos mais difíceis problemas das empresas familiares é a sucessão e a mudança geracional. As estatísticas mostram que das empresas com controle familiar criadas no mundo, apenas 13% sobrevivem à passagem da primeira para a segunda geração, e apenas 3% chegam à terceira geração (SEGURA; FORMIGONI, 2014).

Contudo, as empresas familiares possuem algumas vantagens:

As empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e

As empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquecimentos da economia e continuar comprometidas na relação família - empresa - mercado

(OLIVEIRA, 2014, p. 07).

É comum para uma empresa familiar o problema de ter que gerar recursos para o sustento da família, e que os problemas se misturam no sentido da empresa e família. É comum que esta empresa seja composta por um grupo humano sólido e dispostos a se sacrificar em muitos aspectos individuais. A partir deste ponto de vista, o crescimento de uma empresa familiar é muito rápido, devido ao empenho dos seus fundadores, agilidade para tomada de decisão e flexibilidade para lidar com as mudanças exigidas pela evolução, o que constitui uma vantagem competitiva sobre empresas não-familiares (MAXIMIANO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é um corpo de conhecimento obtido através da observação e raciocínio, na qual os princípios e leis gerais são deduzidos. No seu sentido mais amplo, é usada para se referir ao conhecimento em qualquer campo, mas geralmente é aplicável à realização de processo experimental verificável (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O método científico é a forma adotada para a produção de conhecimento nas ciências. Pode ser entendido como um conjunto de passos previamente estabelecidos, em uma disciplina, a fim de alcançar o conhecimento válido através de instrumentos confiáveis (APOLINÁRIO, 2006).

Na definição de Lakatos e Marconi (2003, p. 29-30):

É o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método científico é o procedimento seguido na investigação científica para revelar as formas de existência de processos objetivos, para desvendar as conexões internas e externas, para generalizar e aprofundar o conhecimento adquirido, para chegar rigor racional, a partir de experimentos e aplicação de técnicas (DEMO, 2010).

Frente a isso, este capítulo busca demonstrar os procedimentos e técnicas científicas a serem utilizadas no presente estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando o exposto por Vergara (2009), do ponto de vista dos **fins**, este estudo é classificado como sendo uma pesquisa descritiva.

a) Pesquisa descritiva: Este tipo de pesquisa objetiva realizar a descrição das funções ou características de um fato ou fenômeno que está sendo estudado. De forma geral, praticamente todas as pesquisas que são desenvolvidas na Administração enquadra-se como sendo do tipo de estudo descritivo, pois este direcionamento é considerado como sendo o que mais se adéqua aos estudos de organizações e mercado (MALHOTRA et al, 2005).

Conforme Rauen (2002, p. 25), a pesquisa descritiva busca “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Desse modo, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva pois busca propor um sistema de custeio a ser empregado na empresa em estudo, descrevendo os dados da forma com que se apresentam, sem proceder a manipulação dos mesmos.

Relativamente aos **meios de investigação**, o estudo pode ser classificado como sendo pesquisa bibliográfica.

a) Pesquisa bibliográfica: Este tipo de pesquisa, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 28) tem por objetivo:

[...] explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema.

Em outras palavras, os estudos de natureza bibliográfica “são desenvolvidos com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximado, acerca de determinado fato” (GIL, 2005, p. 52).

b) Pesquisa de campo: De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.189), pode-se entender pesquisa de campo, os estudos que se destinam a levantar “informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Já na definição de Rauen (2002, p. 25): “A pesquisa de campo consiste na busca de informações nos locais onde elas se encontram e conforme elas se encontram. Neste caso, campo quer dizer todo e qualquer ambiente alvo da pesquisa”.

Desse modo, pelo fato de que o pesquisador realizará a coleta dos dados no próprio local onde eles se originam, ou seja a empresa em estudo, o presente trabalho pode ser considerado como sendo uma pesquisa de campo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

A área de estudo terá como campo uma empresa de beneficiamento de couro bovino localizada no município de Araranguá, SC. Essa organização é de administração familiar, que está nesse mercado de atuação há 25 anos.

A organização é enquadrada como empresa de pequeno porte e possui um total de 06 colaboradores.

Nesse cenário, pelas características do estudo, cujo objetivo é sugerir um método de custeio mais adequado para ser implantado em uma empresa do ramo de couro bovino visando alcançar a excelência no gerenciamento de suas atividades operacionais e administrativas, a pesquisa não envolve população e amostra.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para o cumprimento dos objetivos pretendidos, a pesquisa utilizará dados secundários. "Os dados secundários são aqueles dados que foram coletados para outros fins, mas levando em consideração as necessidades específicas da pesquisa que está em desenvolvimento" (RAUEN, 2002, p. 123).

Essa forma de dados oferece como vantagem a economia de custos e de tempo, em comparação com as fontes de dados primários. Além disso, muitas vezes os dados secundários satisfazem plenamente os requisitos e as necessidades de uma pesquisa, no que se refere aos requisitos de informação (GIL, 1999).

Para que os dados secundários possam servir ao estudo, os mesmos serão coletados por meio da técnica de levantamento.

A técnica de levantamento diz respeito a diagnosticar informações que sejam relevantes ao estudo, de modo que o pesquisador possa ter em mãos dados que sejam confiáveis e absolutos para realizar sua análise (CERVO; BERVIAN, 2002).

O levantamento foi realizado nos documentos internos da empresa, que se relacionam com o problema que está sendo pesquisado, bem como por observações diretas e conversas informais com os funcionários e gestores.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, será utilizada a abordagem qualitativa. Conforme Minayo (2007) esta forma de abordagem dos dados tem por objetivo responder a questões particulares, sem se preocupar em estabelecer contagem ou estatísticas.

A pesquisa qualitativa é aquela em que a qualidade das atividades, relacionamentos, negócios, mídia, materiais ou instrumentos em uma determinada

situação ou problema é estudado sem correlacionar numericamente as variáveis. O objetivo é atingir uma descrição ampla, ou seja, tentar analisar a fundo, em grande detalhe, uma questão ou atividade particular. Na verdade, a pesquisa qualitativa está mais interessada em como a dinâmica é dada ou como o processo ocorre em uma dada questão ou problema (GIL, 2005).

Na verdade, a pesquisa com abordagem qualitativa leva em consideração o universo de motivos, significados, que não se pode reduzir a percentuais e estatísticas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, com dados sobre a caracterização da empresa em termos históricos e de atuação, o levantamento dos cargos e funções, a descrição dos cargos e as propostas de melhorias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Os dados a seguir descrevem a caracterização da empresa, apresentando seu histórico e dados sobre o segmento em que atua.

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa pesquisada comercializa couro bovino e seus artefatos para os mais variados setores, tais como têxtil, calçadista e, principalmente o automotivo, para clientes de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Bahia.

A organização iniciou suas atividades no ano de 1990, quando um dos empreendedores trocou o ramo alimentício (restaurante) pelo ramo em questão, pois enxergou no mesmo uma oportunidade para iniciar um empreendimento. Para tanto, convidou seu irmão para trabalhar no negócio. Neste início, os profissionais trabalhavam informalmente.

Nos anos que seguiram, a empresa foi formalizada, sendo constituída pela sociedade entre ambos os irmãos, com cotas de participação limitadas igual entre as partes. Como a demanda pelo produto aumentava, houve a necessidade de contratação de mais mão de obra para acompanhar o ritmo.

No ano 2000, a empresa investe em caminhões para o transporte do produto. Na época, um novo pavilhão é construído para a armazenagem do couro, pois o antigo não suportava mais a demanda. Também neste ano, um dos filhos inicia seus trabalhos na empresa ajudando na produção, fortalecendo ainda mais o negócio familiar.

No ano de 2008, houve um decréscimo das vendas, que caíram mais de 80%, reflexo da crise econômica mundial. Isso fez com que a empresa demitisse alguns funcionários e também foi forçada a vender alguns bens, ficando apenas com um funcionário e um caminhão.

Nos anos seguintes as vendas retomam. A organização consegue

aumentar seu portfólio de clientes, inclusive atendendo a outros setores do ramo. A empresa passa novamente a contratar mão de obra e adquire mais caminhões.

Com mais demanda, a empresa adquire uma empilhadeira para o manuseio de couro. Porém, o crescimento também gerou o aumento do resíduo gerado pelo couro, a “salmora”, ou seja a água liberada pelo couro após seu processo de curtimento (sal mineral e cloreto de sódio a 2%).

Para minimizar os impactos ambientais e atender à legislações, a empresa resolve terceirizar o tratamento da “salmora”, delegando esta tarefa a uma organização do ramo, devidamente reconhecida e credenciada pelos órgãos ambientais, que deposita esse rejeito num aterro sanitário da empresa que presta o serviço.

Mudanças também vieram com a exigência da Nota Fiscal eletrônica, o deslocou da produção o filho de um dos proprietários, para assumir a gestão financeira da empresa. Com isso, também foi implantado o controle em Excel de toda a movimentação financeira também do controle de pedidos.

Apesar de ser considerada uma empresa pequena em relação às demais da região, porém é uma empresa que vem se mantendo há muito tempo no mercado visando sempre a qualidade do produto ofertado.

4.1.2 Ramo de atuação

Conforme já discorrido, o comércio e produção do couro bovino é um ramo que está sempre em desenvolvimento e com novos mercados todos os dias. Por ser uma matéria-prima indispensável no mercado calçadista e do vestuário, sua produção se torna indispensável para esses setores.

Por ser um negócio que a família já pratica há muitos anos, pelo conhecimento do mercado e também por saber que há demanda para toda a sua produção, a empresa continua a comercializar seus produtos, num cenário considerado como positivo.

4.2 LEVANTAMENTO DAS TAREFAS

Para se levantar as tarefas, realizou-se observações diretas nas dependências da empresa. Dessa forma, foi obtida a identificação das atividades

realizadas pelos membros da organização, bem como foram feitas conversas informais com os funcionários e gestores.

4.3 LEVANTAMENTO DOS CARGOS E FUNÇÕES

A empresa possui um total de 06 (seis) colaboradores, dos quais 02 (dois) atuam no setor administrativo, 01 (um) auxilia neste setor e na produção, 01 (um) é motorista e auxiliar de produção, e outros 02 atuam no processo produtivo.

No quadro 2 são apresentadas as funções e as tarefas realizadas respectivamente por cada colaborador, porém ainda sem a definição dos cargos.

Quadro 2 – Funções e atividades respectivas de cada colaborador na empresa

COLABORADOR	FUNÇÃO/SETOR	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
COLABORADOR 1	ADMINISTRATIVO	- Gerenciamento administrativo em geral: vendas, expedição, compras, produção financeiro e custos - Contas a pagar e receber -Recrutamento, seleção, admissão, contratação, demissão de funcionários - Responsável por demandas jurídica - Reunião com parcerias (relações públicas) - Atendimento a clientes e fornecedores - Controle de EPI – Equipamentos de Proteção Individual
COLABORADOR 2	ADMINISTRATIVO	- Gerente administrativo em geral. - Controle de produção, compras (suprimentos) e vendas -Recebimentos (entradas) e pagamentos (saídas) -Responsável por demandas jurídica -Atendimento aos clientes e fornecedores;
COLABORADOR 3	AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRODUÇÃO	- Auxílio em todos os processos administrativos - Atendimento aos clientes e fornecedores - Transporte interno dos produtos - Controle de produção, carga e descarga e expedição - Controle de EPI
COLABORADOR 4	MOTORISTA E OPERACIONAL (PRODUÇÃO)	- Entrega dos produtos aos clientes - Responsável pelo controle de qualidade
COLABORADOR 5	PRODUÇÃO	- Funções operacionais
COLABORADOR 6	PRODUÇÃO	- Funções operacionais

Fonte: Formulado pelo pesquisador

De posse das funções e atividades respectivas (tarefas) de cada

colaborador na empresa, a seguir apresenta-se a análise dos cargos encontrados.

4.2 ANÁLISE DOS CARGOS

Pode-se verificar que na empresa algumas das mesmas atividades são praticadas por mais de um colaborador. A empresa não possui uma hierarquia definida, o que prejudica o bom andamento de algumas atividades administrativas. De acordo com os dados apurados, verificou-se que as seguintes atividades se repetem, conforme o quadro3.

Quadro 3 – Duplicidade das tarefas e colaboradores envolvidos

ATIVIDADES DUPLICADAS	COLABORADORES
Pagamento	1 e 2
Recebimento	1 e 2
Compras	1 e 2
Vendas	1 e 2
Atendimento aos clientes	1, 2 e 3
Atendimento aos fornecedores	1, 2 e 3
Controle de produção	1, 2 e 3

Fonte: Formulado pelo pesquisador.

Mesmo em se tratando de uma pequena de pequeno porte, não é aconselhável esta multiplicidade de tarefas, pois além de comprometer a falta de especialização dos cargos, prejudica até mesmo o bom desempenho das mesmas.

Com base nesta realidade encontrada na empresa, a seguir apresenta-se uma proposta de melhoria.

4.5 PROPOSTA DE MELHORIAS

Ao se analisar as tarefas realizadas por cada funcionário na administração da empresa, bem como verificando a duplicidade ocorrente nas funções, a separação das mesmas foram separadas e distribuídas, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Redefinição de cargos e funções na empresa

COLABORADOR	CARGO
Colaborador 1	Diretor Geral e gerente financeiro
Colaborador 2	Gerente Comercial e de Produção
Colaborador 3	Assistente administrativo
Colaborador 4	Encarregado de produção e motorista
Colaboradores 5 e 6	Assistentes de produção

Fonte: Formulado pelo pesquisador

Pela redefinição dos cargos frente às atividades desenvolvidas, basicamente haverá quatro tipos de cargos: o diretor geral, que também responderá pela gerência financeira; o gerente comercial, que também exerce a função de gerente de produção; o assistente administrativo e o cargo operacional.

O diretor geral, que foi o iniciador do negócio, será responsável pelas tarefas de gerenciar as contas a pagar e receber, com recebimentos (entradas) e pagamentos (saídas), além de ser o responsável pela direção geral da empresa em todos os setores e atendimento a clientes e fornecedores.

O gerente comercial, que é um dos proprietários, desenvolverá a função de gerente comercial e de produção, executando tarefas como controle e atendimento das vendas, supervisão dos processos operacionais, controle de estoque e suprimentos, gestão interna de funcionários, demandas jurídicas e outras relacionadas com as áreas comercial e de produção.

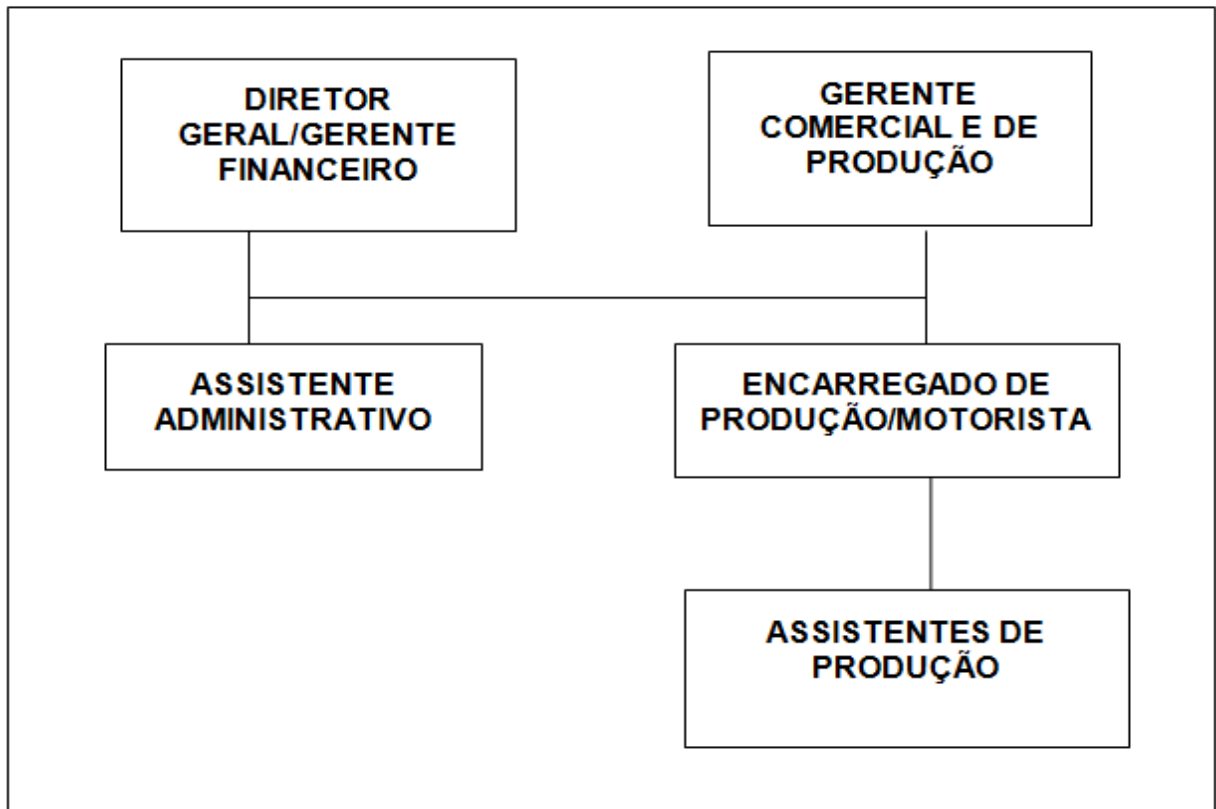
O assistente administrativo reporta-se ao diretor geral e ao gerente comercial e de produção, executa todas as tarefas de auxílio de ambos, bem como o atendimento a clientes e fornecedores, o transporte interno e conferência de produtos.

O encarregado de produção e motorista, que se reporta ao gerente comercial e de produção, deve executar funções como chefiar os funcionários da área operacional, controlar o uso de EPIs, realizar controle de qualidade dos produtos, inspecionar carga e descarga, transportar o produto aos clientes.

Os funcionários do setor operacional, que se reportam ao encarregado de produção/motoristas ocupam basicamente das funções de produção (chão de fábrica).

A redefinição dos cargos pode ser evidenciada no organograma representado na Figura a seguir.

Figura 3 - Organograma proposto



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme se verifica, com a redefinição proposta, a empresa terá mais condições de executar as rotinas organizacionais.

Contudo, também sugere-se que o departamento de recursos humanos e contabilidade continue a ser terceirizado. Além disso, deve haver a contratação de um novo colaborador para executar as funções de marketing.

5 CONCLUSÃO

No contexto das atividades administrativas, o organograma é uma ferramenta básica para o funcionamento de qualquer empresa, mesmo em pequenas organizações. Porém, em muitas vezes, os organogramas nem sequer existem, ou porque ele é considerado desnecessário ou simplesmente porque a sua utilidade é desconhecida. De qualquer forma, o fato é que qualquer empresa que aspira a uma profissionalização mínima precisa ser organizada seguindo um esquema de diferentes áreas, departamentos e funções atribuídas organizadas por linhas de autoridade.

Na verdade, as empresas requerem uma estrutura para crescer e serem rentáveis. A concepção de uma estrutura organizacional ajuda a gerência identificar o talento que precisa ser acrescentado e ajuda a estruturar os recursos humanos necessários para atingir os objetivos estabelecidos. Também é importante que as responsabilidades estejam claramente definidas. Cada pessoa tem uma descrição do seu trabalho e cada um ocupa a sua própria posição no organograma.

Do ponto de vista prático, uma vez que o organograma é uma ferramenta de gestão, a organização observa o que cada membro da empresa deve fazer em seu âmbito, bem como a relação entre os departamentos.

Isso não significa que um negócio de família ou um pequeno negócio que não tem organograma ou tem uma estrutura inadequada, antiquada ou informal, não possa realizar suas respectivas funções, ou os departamentos não as realizam com desempenho.

No entanto, essa falta de uma organização definitiva, formal, pode trazer sérios problemas quando a empresa tem funcionários que realizam processos que envolvem diferentes áreas. Isso por si só já determina a necessidade de uma estrutura organizacional relativamente formal, que seja conhecida por todos os membros.

Frente a isso, este trabalho buscou redefinir a estruturação organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de curtume, de Araranguá – SC. Foi verificado que na empresa, por ser de administração familiar, algumas tarefas são feitas em duplicidade, o que pode comprometer o desempenho dos colaboradores, bem como a eficácia da execução das tarefas.

Com o estudo, desse modo, efetuou-se o levantamento das tarefas,

foram avaliadas as tarefas executadas por cada funcionário, verificou-se se há duplicidade das tarefas, além de se ter estruturado um organograma funcional e definido os cargos e funções na empresa segundo a redefinição sugerida.

Pôde-se concluir que a divisão formal de tarefas e responsabilidades acaba com os problemas típicos de uma empresa que não tem nenhuma organização ou aplica uma estrutura espontânea ou informal, como a sobreposição de funções, controles duplos, tempos de espera, tarefas duplicadas ou não realizadas, desperdiçando tempo e recursos humanos. Em contraste, uma organização com um organograma definido irá se beneficiar na tomada de decisão, alterações, substituições ou estabelecimento de planos para melhorar a eficácia dos colaboradores ou processos. As alterações que afetam esta falta de funcionalidade pode também conduzir a problemas de desadaptação e perda de competitividade, especialmente nas empresas de administração familiar, sobretudo nas pequenas.

REFERÊNCIAS

- ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Panorama das exportações**. Disponível em: www.abdi.com.br/panorama>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**. São Paulo: Pioneira, 2006.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 2005.
- CARAVANTES, G. R. et al. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CENTRO DAS INDÚSTRIAS DE CURTUME DO BRASIL. **O couro e o curtume brasileiro**. 2015. Disponível em: <http://www.cicb.org.br/?page_id=63692015>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- _____. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning Ltda, 2005.
- DAVIS, Mark; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- FRIAS, L. F. M.; FARIAS, I. A.; WANKE, P. F. Planejamento de redes logísticas: um estudo de caso na indústria petroquímica brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 222-250, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GROPPELLI, A. A.; Nikbakht E. **Administração Financeira**. 3ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. et al . **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise e interpretação dos dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARTINS, L. M.; MOITA NETO, J. M. Uma análise do mercado de couro no Brasil e no Piauí. In: ROCHA et al (Org.). **Ambiente, Sociedade e Desenvolvimento no Trópico Ecotonal do Nordeste**. Teresina: EDUFPI, 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. 2. ed. Rio do Sul: Nova Era, 2002.

SANTOS, L. M. D.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 7, n. 3, p. 70-92, 2009.

SEGURA, L. C.; FORMIGONI, H. Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas Brasileiras: um estudo quantitativo. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 6, p. 51-76, 2014.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

