



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO

LUIZ CARLOS DE MORAES JUNIOR

**A GESTÃO DE PROCESSOS NA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP): um estudo de caso de uma indústria do Recife**

Recife

2018

LUIZ CARLOS DE MORAES JUNIOR

**A GESTÃO DE PROCESSOS NA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP): um estudo de caso de uma indústria do Recife**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Orientador: Prof. Sílvio Luiz de Paula.

Recife

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira, CRB-4/2223

M827g Moraes Junior, Luiz Carlos de
A gestão de processos na análise das atividades do Planejamento e Controle da Produção (PCP): um estudo de caso de uma indústria do Recife / Luiz Carlos de Moraes Junior. – Recife, 2018.
57f.: il.

Orientador: Sílvio Luiz de Paula.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2018.

Inclui referências.

1. Gestão de processos. 2. Planejamento e Controle de Produção. 3. Ciclo de produção. I. Paula, Sílvio Luiz de (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2019-58)

LUIZ CARLOS DE MORAES JUNIOR

**A GESTÃO DE PROCESSOS NA ANÁLISE DAS ATIVIDADES DO PLANEJAMENTO E
CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP): um estudo de caso de uma indústria do Recife**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Gestão da Informação.

Aprovado em: 21/12/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sílvio Luiz de Paula (Orientador)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. André Felipe de Albuquerque Fell (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Tatiane Galvão de Azevêdo Beltão (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco

Nada é menos produtivo do que tornar eficiente algo que nem deveria ser feito.

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Imensamente grato ao senhor Deus, por traçar e iluminar meus caminhos acadêmicos para realização de um sonho.

À minha querida mãe Maria Betânia, pelo exemplo de força e determinação para vencer na vida.

Ao meu herói, Pai Luiz Carlos, por sua batalha incessante em possibilitar que nunca desistisse dos estudos.

Ao meu Diretor industrial, Fredereico Jorge Mamed que ao longo da graduação esteve ao meu lado possibilitando enxergar sempre minha capacidade de conseguir alcançar meus objetivos.

Ao professor Sílvio Luiz de Paula, pela dedicação, atenção e por ser um grande mestre.

A todos queridos professores, verdadeiros mestres, grato pelos ensinamentos e por participarem dessa grande trajetória, guardarei sempre as lembranças das aulas em meu coração.

E aqueles os quais não mencionei, mas que contribuíram direta e indiretamente e torceram comigo na conquista de mais um sonho.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise sobre o funcionamento de Controle de Produção em uma empresa de médio porte com grande variedade de produto em mesma linha de produção. Para esse trabalho analisa-se o período e o ciclo de produção, da chegada do pedido até a saída do produto. Durante este ciclo de produção, observam-se os pontos mais relevantes em que o controle atua para atender a demanda planejada. O objetivo geral do estudo tratou de entender e analisar o fluxo do Planejamento e Controle de Produção (PCP) e propor melhorias que facilitem a gestão do departamento gerando ganhos nos indicadores gerais da organização. A metodologia aplicada no estudo utilizou-se de dois métodos na sua construção. Em primeiro lugar foi realizado uma revisão bibliográfica. O segundo método foi a entrevista com funcionários do Grupo Light Design da área de produção, no período de março de 2018. O Grupo Light Design atende lojas em todo o Brasil e projetos corporativos com venda direta. As encomendas chegam através do departamento comercial e uma vez por semana os pedidos para o Planejamento e Controle de Produção, onde são destrinchados, distribuídos na produção, acompanhados, embalados e expedidos. Durante este processo várias interrupções e alterações são feitas por diversas outras áreas e por diversos motivos afetando o fluxo e o planejamento definido previamente. Acredita-se que a estruturação do departamento, com mais flexibilidade e ajustes nos prazos de forma que fique mais adequado às novas características do produto corporativo/especial, pode melhorar o atendimento da produção. E, por fim, nas considerações finais apontando que para melhorar o fluxo de informação na indústria metalúrgica e evitar os erros recorrentes como a falta de informação é preciso um empenho de todas as áreas envolvidas no processo, fazendo-se necessário um mapeamento dos processos de informação existente na organização de modo que todo processo informacional seja devidamente registrado da melhor maneira possível.

Palavras-Chave: Gestão de processos. Planejamento e Controle de Produção. Ciclo de produção.

ABSTRACT

This work presents an analysis about the operation of Production Control in a medium-sized company with great variety of product in the same production line. This work analyzes the period and the production cycle, from the arrival of the order to the exit of the product. During this production cycle, we observe the most relevant points in which the control acts to meet the planned demand. The overall objective of the study was to understand and analyze the flow of Production Planning and Control (PCP) and propose improvements that facilitate the management of the department generating gains in the general indicators of the organization. The methodology applied in the study used two methods in its construction. In the first place a bibliographic review was carried out. The second method was the interview with employees of the Light Design Group of the production area, in the period of March 2018. The Light Design Group serves stores throughout Brazil and corporate projects with direct sales. Orders arrive through the commercial department and once a week orders for Production Planning and Control, where they are uncracked, distributed in production, accompanied, packaged and shipped. During this process several interruptions and changes are made by several other areas and for several reasons affecting the flow and planning previously defined. It is believed that the structuring of the department, with more flexibility and adjustments in the deadlines in a way that is more appropriate to the new characteristics of the corporate / special product, can improve the attendance of the production. And finally, in the final considerations, pointing out that in order to improve the flow of information in the metallurgical industry and avoid recurring errors such as lack of information, it is necessary to engage all the areas involved in the process, making it necessary to map the processes of information in the organization so that every informational process is duly recorded in the best possible way

Keywords: Process management. Planning and production control. Production cycle

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Organograma Light Design.....	41
Imagem 2 – Exemplo de Produto Fabricado e Controlado.....	42
Imagem 3 – Modelo de OP Ordem de Produção.....	45
Imagem 4 – Modelo de OM Ordem de Montagem.....	46
Imagem 5 – Modelo de OS Ordem de Serviço.....	47
Imagem 6 – Fluxograma Atual do PCP/Pedido.....	49
Imagem 7 – Fluxograma Pedido – Show Room.....	50
Imagem 8 – Fluxograma Pedido Corporativo.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	12
1.4	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	RELEVÂNCIAS DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO.....	14
2.2	SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	21
2.3	FLUXO DE INFORMAÇÃO DE MATERIAS.....	22
2.4	SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO.....	22
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DE CONCEITOS DE PROCESSOS NA TOMADA DE DECISÃO.....	24
3.1	PCP – PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO.....	25
3.2	GESTÃO DA MUDANÇA.....	27
3.3	CONCEITOS OPERACIONAS DE LOGISTICA DE CUSTO: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES.....	32
3.4	VENDAS.....	33
3.5	PLANEJAMENTO: PRIMEIRO PASSO PARA O SUCESSO.....	35
3.6	PADRÕES DE CUSTO.....	35
3.7	ABORDAGENS DE RELACIONAMENTOS.....	36
3.8	CONTROLES INTERNOS.....	37
4	METODOLOGIA.....	38
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	39
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA.....	39
5.2	DEPARTAMENTO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO (PCP).....	43
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A chamada era da informação traz consigo um volume muito grande de informações e a necessidade constante das organizações se adaptarem e efetuarem as mudanças dela decorrentes. Para tanto, faz-se necessário desenvolver uma rede de comunicação interna capaz de promover a integração dos diversos níveis hierárquicos, bem como uma gestão de processos de análise das atividades do planejamento e controle da produção (PCP). Isso significa expor aos funcionários a verdadeira situação em que a empresa se encontra e qual a postura a ser adotada frente às novas informações/mudanças, de modo a fazer com que eles se sintam importantes e responsáveis, como participantes do processo. Para tal é importante, que haja uma elevação do seu nível de comprometimento com a empresa e com a comunicação dos objetivos organizacionais.

Diante de tal conjuntura, ressaltar-se que o processo de comunicação eficaz fortalece as relações interpessoais e contribui para o aumento do nível de qualidade do atendimento ao cliente – interno e externo. Visto que aos funcionários estarão sendo dadas as informações devidas de maneira clara, rápida e segura, constituindo-se em um processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários.

Através de uma análise histórica, verifica-se uma preocupação constante do ser humano em tornar-se eficiente e eficaz na execução de suas atividades (VENTURELLI, 2017). Sendo a sociedade constituída de pessoas, não acontece diferente com as organizações, cujo objetivo precípua é a obtenção do lucro e a busca pelo aperfeiçoamento como uma necessidade na existência de cada uma.

Diante dessas considerações, este estudo também tem como alvo apresentar uma abordagem da comunicação interna, ressaltando sua eficácia para incremento dos resultados da organização e melhoria da finalidade da prestação dos serviços.

O intuito deste estudo é analisar o fluxo do PCP (planejamento e controle de produção) e propor melhorias que facilitem a gestão do departamento, gerando ganhos nos indicadores gerais da organização. Diante da complexidade existente, o presente estudo procura oferecer uma abordagem mais ampla sobre o PCP da empresa analisada. Descrevendo que o Planejamento é o desenvolvimento de um ou mais planos que estabelecem os objetivos ou situações desejadas a serem alcançadas e o que deve ser feito para alcançá-los. Já para Produção: é o trabalho que fornece valor agregado na forma de produtos ou serviços.

Portanto, o planejamento da produção, representa os planos de trabalho para determinar antecipadamente os objetivos ou cenários que uma organização pretende alcançar

e o que fará para alcançá-la. O controle é adicionado a este planejamento da produção. Embora para alcançar suas metas de produção você precise planejar com antecedência, também é necessário medir, monitorar e verificar o desempenho que você tem a fim de manter o bom caminho para alcançar seus objetivos. Em outras palavras, o controle é a verificação realizada para ver se você faz tudo conforme planejado.

O embasamento teórico deste trabalho assim como seus elementos balizadores serão apresentados no capítulo segundo onde estão presentes os principais conceitos teóricos, que fundamentam o melhor entendimento de todo o processo de PCP, a necessidade dos indicadores e a interligação com todas as áreas da Organização.

No terceiro capítulo é descrito o método usado para coleta dos dados. No capítulo quarto estão expostos às alterações já realizadas e os indicadores que já começaram a mudar o desempenho da produção em geral. No último capítulo conclui-se o trabalho sugerindo: novos indicadores para a Organização, melhoramentos em departamentos afins como comercial e engenharia e alterações no fluxo atual do PCP.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Na visão de Lustosa et al (2008), o PCP é uma das áreas mais importantes de uma indústria sendo de sua responsabilidade controlar, monitorar e gerenciar as atividades de produção de forma a garantir o planejamento do atendimento das encomendas. Dessa forma o PCP é responsável, em parte, por manter a satisfação dos clientes. Slack (2009) coloca que qualquer operação produtiva requer planejamento e controle, embora o grau de formalidade possa variar.

A Light Design estava adaptada a um tipo de produto com variações predefinidas e pouca flexibilidade dentro do seu Mix e introduziu um novo produto que atende a especificações variadas e com especificidades de um projeto arquitetônico, além disto, este novo produto incorpora uma nova tecnologia, o LED (sigla para Light Emitting Diode, que significa “diodo emissor de luz” que necessita de maior controle, cuidados na produção e montagem. Portanto neste momento de transição em que precisa de maior controle e formalidade deixa de fazer para atender uma demanda muito maior que estávamos acostumados, causando problemas de não conformidade tanto na montagem do produto, quanto no tempo de entrega dos mesmos.

Diante dessa concepção, observa-se o crescimento que este novo produto trouxe a Light Design, observamos o faturamento que cresceu de R\$ 3.500.000,00 para R\$

8.700.000,00. A pouca organização e interferência de outros departamentos, diretamente ligados ao PCP, como o Comercial, Suprimento e a Engenharia, afetam diretamente o desempenho do planejamento e Controle.

1.2 OBJETIVO GERAL

Entender e analisar o fluxo do PCP- Planejamento e Controle de Produção e propor melhorias que facilite a gestão do departamento gerando ganhos nos indicadores gerais da Organização.

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

- ✓ Mapear o fluxo de planejamento e controle de produção;
- ✓ Analisar os indicadores de produção utilizados;
- ✓ Sugerir melhorias ao processo de forma a otimizar a operação

1.4 JUSTIFICATIVA

Este tema é importante uma vez Às organizações modernas aumentaram sua atenção para a gestão de processo das atividades do planejamento e controle da produção, indicando que o mercado competidor desenvolveu várias técnicas gerenciais que deixam agilizar o processamento das informações e diminuir os tempos de fabricação e distribuição.

Na organização empresarial, de um modo geral, o Departamento de Administração de Material e Produção é responsável pelo Planejamento e Controle da Produção. Os dados normalmente usados pelo PCP são: previsão de vendas; tempos de processo; cargas de máquinas; tempo de parada de manutenção; volumes de estoque de matéria-prima; volumes de estoque de material em processo; Volumes de estoques de produto acabado (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Segundo Chopra e Mendel (2003) enfocam que os sistemas de controle de produção no setor industrial apresentam deficiências e não são uma ferramenta eficaz com a qual os gerentes podem contar com o processo de tomada de decisão, conforme exigido pelos tempos atuais.

De acordo com Barros (2005), uma indústria que tem vários processos de produção de bens de consumo deve ser portadora de uma Gestão de Informações do Sistema que é

reconhecido como uma ferramenta necessária no processo de tomada de decisão. Assim sendo, para melhorar o Sistema de Controle de Processos Produtivos requer um procedimento que permita transformar a realidade existente e a implicação de todos os recursos humanos que intervêm em sua gestão.

Para Ballou (2001), para conseguir a conscientização e a participação da alta administração na implementação do procedimento é um desafio e uma necessidade, no qual vai garantir a sua aplicação e sucesso dentro da organização.

Segundo Dornelas (2008), as técnicas gerenciais surgiram na década de 1950, quando as pressões econômicas da época geraram internamente dentro pressão na gestão empresarial, e a pressão sobre os gestores não melhorou; isso porque os líderes das empresas interpretaram a apatia dos gerentes em produzir os resultados esperados como rebelião. Em resposta, as empresas tornaram os controles mais fortes, e com isso o círculo vicioso foi mais fechado: maior controle, maior resistência; maior resistência, maior controle.

Para Reis e Armond (2012) explicam que a gestão por objetivo é um método prático através do qual se constrói a eficácia de uma organização, dentro de um conjunto de objetivos possíveis de alcançar, com objetivos bem definidos e estruturados, que são avaliados por membros administrativos, gerentes e supervisores. Isto é cada unidade operativa da referida organização.

Para Del Corso et. al (2014), a gestão por processo é hoje um dos conceitos administrativos mais relevantes dentro das organizações, pois, desde que sejam gerenciados corretamente, os resultados serão diretamente proporcionais ao referido gerenciamento correto. Entretanto, a gestão por processo tem como meta direcionar e controlar os processos de acordo com os requisitos estabelecidos para que os produtos, serviços e matérias-primas sejam direcionados para atingirem as metas que são definidas diariamente pelas organizações. Segundo Santos (2013), a razão de ser de toda empresa de uma perspectiva financeira, é aumentar seu valor para o benefício de seus proprietários ou acionistas. Isto é conseguido se satisfazer e exceder as necessidades de seus clientes, oferecendo produtos e/ou serviços com qualidade, pontualidade, segurança e preços que eles estão dispostos a pagarem em contraste com outro semelhante oferecido pela concorrência. Ser capaz de identificar o mercado-alvo e incorporar elementos diferenciadores em seus produtos e serviços são os desafios que as organizações precisam superar em um mercado globalizado, com países que cada vez mais estabelecem tratados e políticas facilitando o livre comércio entre suas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste trabalho, ter-se inicialmente algumas considerações sobre Planejamento e Controle de Produção, Gestão de Processos e Fluxo informacional. Estes campos de conhecimento serão abordados para orientar a pesquisa no inter-relacionamento das áreas que geram conflitos e problemas na organização. Estes conhecimentos abordados estão direcionados ao problema enfrentado pela empresa em estudo PCP.

2.1 RELEVÂNCIAS DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana e está presente na vida do homem e da sociedade. Segundo Marchiori (1999), enfoca que a comunicação é um fenômeno dinâmico que acontece intencionalmente entre os indivíduos com o objetivo de obter uma reação de situar a troca de sentimentos e de ideias. Assim sendo, é através da comunicação que as pessoas trocam ideias, experiências e se influenciam mutuamente, fazendo com que a realidade onde estão inseridas também seja modificada.

A comunicação interna das organizações ganhou uma importância considerável nos últimos tempos, pois através dessa estruturação na comunicação as organizações vêm tomando decisões com mais propriedade. Muitas empresas gerenciam suas próprias comunicações, enquanto outras decidem delegá-las a agentes externos, como consultores de recursos humanos ou agências de seleção. Mas a comunicação corporativa não diz respeito apenas ao externo, mas também ao interno, que é igual ou mais importante que o primeiro.

Segundo Bordenave (1998, p. 27):

Ao apresentar algumas fases desse processo, ele salienta que podem aparecer em qualquer ordem ou simultaneamente e poder até ingressar em conflito uma com as outras: pulsação vital (dinâmica interna de qualquer pessoa); interação (equilíbrio dinâmico para se adaptar ao meio ambiente físico e social que rodeia o organismo); seleção (de elementos que a pessoa deseja compartilhar com as outras); percepção (através dos estímulos de fora, o homem sente a realidade que o rodeia por meio de seus sentidos); decodificação (a pessoa tem que determinar o que os signos representam a que código pertencem); interpretação (compreender não apenas o que cada palavra significa, mas o que a mensagem inteira pretende dizer); incorporação (aceitação ou rejeição da mensagem) e reação (resultados da incorporação da mensagem).

As competições do mercado, o relacionamento com empregados, clientes e

instituições, além das instabilidades econômicas, tornam extremamente difíceis o gerenciamento das empresas e é neste aspecto que é importante se valer de técnicas e instrumentos para se organizar ações e fundamentar as tomadas de decisões.

Neste contexto administrar a comunicação exige esforços, planejamento e acima de tudo integração entre as áreas da empresa. Principalmente entre as áreas que trabalham diretamente na comunicação. Entretanto, a comunicação é essencial para a administração, e tem um papel de suma importância, para que ela seja planejada, gerenciada de forma efetiva, para que a empresa funcione no seu grau máximo de eficácia.

Assim, é importante não permitir que as atividades de comunicação interna caminhem em direção contrária do que a empresa tem como meta, as práticas e objetividades em seu relacionamento com o seu diversificado público.

O processo de mudanças nas organizações estabelece comunicação com os empregados através de ações integradas e instrumentos em programas de comunicação interna. Desta forma, tem o propósito de mantê-los informados com base nos seus verdadeiros objetivos. Entretanto, é possível tornar os funcionários um ser competitivos e dinâmicos com a nova postura da empresa, significando que o trabalho torna-se transparente em todas as ações empreendidas. Fazendo com que as mudanças sejam benéficas e aceitas.

Um programa de Comunicação Interna bem feita é capaz de encorajar ideias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho. A Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno (MARCHIORI, 2011, p. 26).

Segundo Curvello (2012) o público interno se divide em dois grupos: as chefias intermediárias, subdivididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor, supervisores e os funcionários classificados como pessoal de apoio.

O pessoal de apoio e de linha de frente é quem estão mais em contato com o público externo e têm como responsabilidade, atender bem os consumidores e clientes, eles é que mostram ao consumidor a imagem da empresa. Desta forma, os funcionários de linha de frente devem ser bem instruídos, tem que estar a par de todas as informações possíveis, por estarem diretamente ligado ao público consumidor (cliente).

O principal papel da comunicação interna é de deixar sempre em evidência mensagens que influenciem o comportamento dos empregados, focando sempre a qualidade,

produtividade, moral e outros assuntos importantes para o sucesso da desse esforço comunicacional.

A Comunicação Interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis, ela é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três pontos básicos que são de fundamental importância para os resultados de interesse, é também um fator preferencial das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos.

Relacionar o sucesso de determinadas ações com o processo de comunicação é uma coisa intangível. Mas, o que eu tenho certeza absoluta é que muitas das ações positivas que nós temos tido na empresa não teriam chance de sucesso sem a comunicação. Por exemplo, as nossas atividades internas. É um processo que se iniciou há dois anos e foi disseminado dentro da organização graças à grande motivação e à abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa. (DAMANTE, 2004, p. 83).

Embora a percepção da comunicação como fator estratégico seja muito presente, e haja problema em se mensurar a sua volta, valorizá-la tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações (TORQUATO, 2007).

Para Damante (2004) a empresa tem que ter clareza dos seus rumos e do que está tentando construir. Os gestores devem demonstrar postura e vontade prática de melhorar a variável comunicação.

A comunicação de duas vias que informa os funcionários deixando visível porque determinadas decisões são tomadas e, ao mesmo tempo, estimula os colaboradores a participarem, escutando suas ideias e subsídios, faz com que o público interno sinta-se corresponsável pela ocorrência da coordenação. Assim, a comunicação associa os funcionários, envolvendo-os com os objetivos e metas da organização.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas aprontam dos mesmos elementos e incluem que são partes integrantes da vida organizacional, que possuem as importâncias triviais e que dividem dos mesmos interesses, os resultados fluem (MARCHIORI, 2011).

Segundo Damante (2004), sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequadas, apropriadas de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas tem na busca de competitividade.

Para Neves (2008), a Comunicação Interna ainda possibilita determinar os recursos humanos, avaliar a sua opinião, sentimentos e aspirações na medida em que o público interno é estimulado a participar e dar a sua opinião, os colaboradores sentem-se mais valorizados e motivados. Além de motivar os colaboradores, a Comunicação Interna prima pelo fator de satisfação do público interno. Desta forma, vemos que fatores como uma política de recursos humanos é capaz de estímulos e clareza de objetivos da comunicação interna, ao lado de boas qualidades de trabalho, segurança, remuneração e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados.

Segundo Kunsch (2001), ao discutir a importância da comunicação interna, também afirma que a função de valorizar o empregado é muito mais a integração entre o capital e o trabalho e a diferencia do endomarketing, conceito é muito mais superficial que não promove a verdadeira integração entre a organização e seus colaboradores.

Uma boa organização tem que ter seu conceito bem definido, identificando que adota e respeita o meio ambiente e traz boa perspectiva para a comunidade onde está inserida, busca também, reverter em bons produtos, serviços aos recursos que utiliza, exibindo a valorização dos seus empregados.

Uma condição fundamental para que a comunicação seja conhecida e adotada como um principal atributo para a organização e também para todos os seus colaboradores é a base e a vontade política da administração.

Damante (2004, p.36) comenta que:

A comunicação no universo das organizações é uma área transversal, que se transformou em ferramenta estratégica de todos os seres fundamentais da empresa. Por isso não é a habilitação apenas dos comunicadores tradicionais, mas habilidade de todas as pessoas da organização e, principalmente, dos gestores.

O público interno deve ser considerado o público alvo de uma organização porque, embora a organização não viva para o público interno, ela não viva sem ele. Para que a Comunicação Interna atinja seus objetivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade.

Kunsch (2001, p.93) enfatiza:

A Comunicação Interna de qualidade passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade

para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Para Marchiori (2011) a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Uma vez que a organização é um sistema vivo e aberto, suas partes são conectadas por pessoas e conseqüentemente por relações existentes entre as pessoas onde as condutas de comunicação das pessoas implicam nesta rede.

Continuando a ideia de que a comunicação é um dos processos fundamentais da organização, da gerência (superiores) e do comportamento organizacional, a comunicação pode ser analisada sob três funções amplas, apresentadas por Bowditch e Buono (1998, p.62).

Produção e controle (comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle de qualidade); inovação (mensagem sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao meio ambiente); e, socialização e manutenção (comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação da pessoa na empresa)

Diante do contexto da comunicação também pode ser abordado no âmbito das empresas tem sido um dos temas de maior preocupação para seus administradores. É consenso que o sucesso das organizações está diretamente vinculado às ações de seus colaboradores. Para isso, faz-se necessário um sistema de comunicação efetivo, capaz de garantir o comprometimento de todos com os objetivos da organização.

A comunicação, de forma simples, exige quatro componentes: o emissor, código a mensagem e o receptor. As informações da mensagem somente agregam valor se contribuírem para tomada de decisões, tanto pelos gestores como para os colaboradores na base da pirâmide. Por esta razão, os sistemas de comunicação das empresas devem assegurar três características fundamentais nas informações que sustentam suas atividades: credibilidade, relevância e significado. O receptor da mensagem deve confiar nas informações recebidas, estas informações devem ser importantes para quem às recebe e, com significado - deve gerar algum conhecimento, atitude e/ou ação.

Os colaboradores que estão mais envolvidos com a organização são as pessoas que garantem o sucesso dela, são aquelas que são mais valorizadas. Aquelas que realmente são

indispensáveis para a empresa, pois são pessoas difíceis de substituir, custam mais, e as mais importantes para o sucesso da estratégia, de negócios da empresa.

Qualquer que seja a descrição dada, o tempo e a energia disponível para fazer o que é necessário para manter essas pessoas são limitados. Muitas vezes, os gerentes desperdiçam tempo demais lidando com seus funcionários “problema” e com os de baixo desempenho, em vez de administrar de forma positiva e trabalhar para reter os melhores funcionários e mais valorizados. O preço que pagam pela sua indiferença percebida é o pedido de demissão de seus principais funcionários nos piores momentos possíveis.

Para Branham (2002) na maioria dos casos, os dois fatores mais importantes a ser considerado são o custo e a dificuldade de encontrar um substituto e, evidentemente, o valor da contribuição do funcionário. De um ponto de vista de desempenho, os funcionários tendem a se enquadrar nas quatro categorias:

1. Desempenho estelar (os primeiros 10% aproximadamente). Esses são os “trabalhadores mais valiosos”, os que “fazem milagres”, aqueles que têm alto desempenho e consistentemente excedem as suas expectativas e as de seus clientes. Pode-se contar com eles para lidar com a mudança e alcançar os objetivos da empresa. Muitos dos líderes presentes e futuros virão desse grupo. Desde que suas necessidades estejam alinhadas com as da organização e eles se enquadrem na cultura da organização, é preciso fazer tudo ao seu alcance para mantê-los na sua equipe.

2. Alto desempenho (entre 20 a 30%). Como talvez eles não recebam atenção e reconhecimento por seu desempenho consistente de alta qualidade, como os funcionários de desempenho estelar, esse grupo é provavelmente mais facilmente recrutado pela concorrência. São importantes para o seu sucesso porque geralmente atendem ou excedem as expectativas. Quando diante de tarefas que sejam ideais para seus melhores talentos, os profissionais de alto desempenho podem se tornar estrelas. Boa parte da sua atividade de “retenção seletiva” deve se concentrar nesse grupo valioso.

3. Desempenho constante (a maioria dos funcionários, aproximadamente 40 a 50%). Embora talvez não consigam alcançar os resultados obtidos pelos dois primeiros grupos, esses “cidadãos sólidos” são geralmente competentes, confiáveis e leais. Podem não ser líderes, mas excelentes seguidores. Geralmente são pontuais e estão dispostos a trabalhar além da hora se forem recompensados por isso. Talvez não queiram trabalhar 60 horas por semana, geralmente querem uma vida equilibrada com tempo para os amigos, à família e interesses de entretenimento. Talvez não estejam interessados em subir na escala corporativa, mas muitos

gostariam de acreditar que a longevidade com uma só empresa, ainda é possível.

Branham (2002, p.20) fala de uma importante característica desses funcionários com desempenho constante:

Os funcionários com desempenho constante responderão aos empregadores que criarem políticas e práticas de administração “amigáveis ao funcionário” e que reconhecem que os funcionários têm vida pessoal fora do trabalho. Também querem trabalhar em organizações cujos gerentes percebem suas contribuições, não apenas as horas que trabalharam. Quando se deparam com um desafio que envolva plenamente suas “habilidades motivadas” podem alcançar alto desempenho. O maior segmento da sua força de trabalho, esse grupo não deve ser subestimado.

4. Desempenho ruim ou marginal (de 15 a 20%). São os trabalhadores funcionalmente ineficazes – pessoas que foram mal contratadas ou estão mal alinhadas nas funções erradas, ou aquelas com atitudes ruins, pouca ética profissional ou com uma “mentalidade de vítima” que faz com que resistam as mudanças necessárias e se sintam no direito de obter recompensas que não mereceram. Embora seja minoria na força de trabalho, pessoas de desempenho ruim ou marginal representam a maior parte dos erros, casos de absenteísmo, acidentes e roubos. São pessoas a qual são pagas justamente para diminuir a qualidade dos produtos e serviços da empresa, criando assim insatisfação por parte dos clientes e aumentar os custos.

A retenção seletiva é um processo que deve ser usado pela gerência, para minimizar a perda das pessoas, nos três primeiros grupos e passar essas do último grupo para outras funções, onde elas possam ser mais bem-sucedidas. Na verdade, uma das maiores causas do baixo moral entre os três grupos de melhor desempenho é a retenção continuada de pessoas com fraco desempenho. Às vezes, o trabalho certo para essas pessoas é uma função mais adequada em outra parte da organização. E, evidentemente, muitas vezes essa função certa está fora da organização.

Entretanto, existe uma notação para mapeamento e modelagem de processo que explicam os diversos símbolos utilizados na construção de um processo. Conforme acredita ABPMP (2013). A modelagem de processo requer varias habilidades, visando sempre o gerenciamento das organizações.

Para ABPMP (2013, p72), a modelagem do processo é “o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostas”. Essa visão permite observa o processo em diferentes perspectivas seja de ponta a ponta na organização ou simplesmente de uma porção dos processos de negócio, de suporte ou de

gerenciamento.

São muitas as notações para modelagem de processo mais, neste trabalho será utilizada a Business Process Model and Notation (BPMN).

2.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Prince define a empresa como uma série de grandes redes de informação, ligando as necessidades de informação de cada processo decisório às fontes de dados e estendendo-se por todo o processo empresarial, incluindo as atividades daqueles que se utilizam das informações (KUNSCH, 2009).

O modelo de informação é aquele que se preocupa com a obtenção de dados, seu processamento e a forma como a informação gerada no processamento chegará aos usuários em tempo hábil e de maneira inteligível, para lhes assegurar qualidade em suas decisões.

A informação tem a finalidade de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, quais sejam pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Dessa forma, torna-se relevante a determinação da relação entre o custo e o benefício de sua obtenção.

O modelo de informação contempla, além da identificação e da classificação com o suporte do modelo de mensuração, a transmissão de sinais por meio dos canais denominados relatórios gerenciais, sejam estes impressos, visualizados em telas de computadores ou manuscritos (comunicação). Os referidos relatórios deverão causar um comportamento racional e eficiente de seus destinatários (STAIR; REYNOLDS, 2012).

Para Rezende e Abreu (2003) quando as informações estão organizadas e planejadas nos sistemas de informação, estes geram informações eficientes e eficazes para a gestão da organização.

Segundo Mansur (2007), o gerenciamento dos serviços de tecnologia da informação (TI) trata dos serviços e da infraestrutura de. Conforme Silva (2006) a popularização da tecnologia e o avanço da economia digital colocaram a tecnologia da informação (TI) como um dos focos centrais das organizações, fazendo com que a TI exerça um papel importante melhorando todo seu processo produtivo.

Como definição de tecnologia da informação é possível encontrar: “Tecnologia é o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades da empresa para que seus objetivos sejam alcançados.” (OLIVEIRA, et al., 2006, p. 47).

Um conceito mais abrangente a partir da junção destes termos, tecnologia e

informação, diz que pode-se conceituar a Tecnologia da Informação como recursos tecnológicos para geração e uso da informação (REZENDE, 2000). Como conceito genérico de Tecnologia da Informação, pode-se relatar como sendo a geração de informações úteis e oportunas através de recursos computacionais.

Para Valentim e Teixeira (2012), a tecnologia da informação é o conjunto de tecnologias, metodologias e procedimentos que atuam em coleta, tratamento e disseminação das informações na organização.

2.3 FLUXO DE INFORMAÇÃO DE MATERIAS

Os grandes avanços realizados na introdução de sistemas logísticos de resposta rápida são todos baseados no fluxo de informações, partindo do ponto de demanda real diretamente para os sistemas logísticos e de reabastecimento por parte dos fornecedores (CHRISTOPHER).

Ainda segundo Christopher (2001), o gerenciamento da logística global, em verdade, é o gerenciamento do fluxo de informações. O sistema de informações é o mecanismo pelo qual os fluxos complexos de materiais, peças, subconjuntos e produtos acabados podem ser coordenados para a obtenção de um serviço a baixo custo.

Pode-se integrar o fluxo interno da empresa ao da cadeia de distribuição econômica. Tomemos como ponto de partida uma empresa tipo B. A área comercial da empresa do tipo B recebe os pedidos da área de suprimentos da empresa tipo C e realiza a projeção de vendas, que é enviada à área de suprimentos. Esta, por sua vez, efetua o planejamento da produção e a programação de compras, enviando os pedidos à área comercial da empresa tipo A. E assim, encerra o fluxo de informações. Em seguida dá início o fluxo de materiais. A área de suprimentos da empresa tipo B recebe o material encomendado, entregue pela distribuição física da empresa tipo A e o coloca à disposição da produção. Esta o transforma em produto acabado que é colocada à disposição da área de distribuição física. Esta providência e executa o programa de entrega aos clientes da empresa tipo C (CHRISTOPHER, 2001).

2.4 SERVIÇOS RELACIONADOS AO PROCESSO

Para tomar decisões de longo prazo que afetam sua carteira de negócios e financeira. Isso significa conectar os pontos entre o início de novas construções, a absorção e o crescimento econômico geral de uma região. Isso também significa proteger contra tendências

que poderiam tirar seu negócio do espaço de expansão que ele precisa para prosperar, ou também se proteger de tendências que poderiam frustrar um projeto de desenvolvimento antes que ele seja entregue ao mercado (GUMMERSSON, 2010).

No que se refere às expectativas dos clientes, nenhuma empresa pode sobreviver se as necessidades de seus clientes não forem totalmente conhecidas ou se, quando conhecidas, forem ignoradas, pois na maioria das áreas de prestação de serviços, os clientes têm diferentes opções.

Sem saber o que os principais concorrentes estão fazendo, é improvável se dedicar a obter vantagem pela qualidade e inovações dos serviços. É preciso, pelo menos, estar familiarizado com os resultados visíveis das estratégias da concorrência. Para isso, é importante saber por que os clientes estão usando os serviços do concorrente em vez dos seus (SOUZA JR, 2003).

Antes da execução da pesquisa de mercado, é importante avaliar o que já se sabe do cliente, ou seja: analisar suas queixas – ou elogios – verificar se existem dados disponíveis na área de atuação sobre necessidades dos clientes e desempenho das empresas, entre outros aspectos.

Para Torres et al, (2006), basear-se em comentários espontâneos dos clientes raramente é suficiente para se ter um quadro da visão dos mesmos sobre o serviço de uma empresa. É do interesse de toda organização prestadora de serviços buscar ativamente tantos comentários de clientes o quanto possível.

A estratégia de serviços deve incluir um meio de buscar reações e expressar claramente a atitude da empresa frente às reclamações dos clientes. Uma das tarefas iniciais de qualquer pesquisa é estabelecer quem são os clientes reais; estes podem não ser simplesmente os consumidores efetivos do produto ou serviço. A organização que tenha decidido adotar uma estratégia onde o cliente esteja em primeiro lugar, deve estar estruturada de forma a dar suporte a essa mudança cultural.

Diante desta exposição já existe toda uma preocupação dos praticantes de marketing quanto às necessidades e desejos das pessoas, como ponto de partida para um conjunto de ações desencadeadas em função da satisfação daqueles para os quais serão oferecidos uns determinados produtos ou serviços.

Parece ser fácil satisfazer o consumidor desinformado, mas, na atualidade, são raros os consumidores desinformados. Hoje eles têm um acesso sem precedentes a um número cada vez maior de informações sobre os produtos e as estudam com critérios; em se tratando de produtos tecnológicos, os consumidores estão se tornando mais versados no assunto

(POLIGMANO; DRUMOND, 2001).

As empresas baseadas em tecnologia devem aprender que, com a mais informação e consequentemente maior senso crítico dos consumidores sobre produtos tecnológicos, as empresas devem estar mais sensíveis para as suas necessidades. O conhecimento tecnológico do consumidor apresenta um desafio aos fabricantes e os consumidores que não são mais influenciáveis e querem saber mais sobre os produtos que compram, são céticos e críticos e, na maioria das vezes, ficam insatisfeitos. (MACKENNA, 1999).

As pessoas envolvidas nos negócios baseados em tecnologia tendem a considerar o processo decisório simples e racional, no entanto, isto é um equívoco. Na verdade, quando um consumidor considera a compra de um produto, o processo decisório não é simples nem racional. Todos os tipos de receios, dúvidas e outros fatores psicológicos entram em jogo. Assim, conquistar a mente do consumidor é o principal desafio do marketing. A mente do consumidor pode ser vista como um concorrente ou como uma arma competitiva. Inúmeros fatores influenciam a mente do consumidor; na verdade, a luta pelas vendas é, em grande parte, uma luta psicológica (POLIGMANO; DRUMOND, 2001).

As atitudes do consumidor com relação a um produto não são desenvolvidas através de um único evento ou anúncio, mas gradativamente. Assim, a mente do consumidor pode ser influenciada a cada etapa do processo decisório. Primeiro, as pessoas tomam conhecimento do produto, em seguida reconhecem sua necessidade. A cada etapa, suas atitudes continuam evoluindo à medida que usam o produto, esperando um determinado nível de suporte e desempenho. Se o suporte e o desempenho ficarem aquém das expectativas, as atitudes dos consumidores com relação ao produto e à empresa serão negativas.

O pessoal do marketing deve entender os fatores de conforto que influenciam a mente do consumidor, onde, é preciso entender que nem sempre o que é bom para a produção é bom para o marketing (SOUZA JR, 2003).

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DE CONCEITOS DE PROCESSOS NA TOMADA DECISÃO

Através dos conceitos sobre processos de informações influenciados por autoridades renomadas na área de processos foram sendo gerados conhecimentos que resultaram numa análise mais apurada das atividades dos processos dentro de uma organização.

Esses conceitos foram aplicados nas atividades de gestão dos processos da informação para remodelagem desses processos. Abaixo segue alguns itens de identificação das falhas.

3.1 PCP – PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO

Segundo Paulo e Benedito (2007) o Planejamento e Controle da Produção é de grande importância, pois trata-se da função primordial de uma indústria, na preparação do plano de produção, estabelecendo metas, ordenando prioridades e garantindo o controle dos produtos que serão produzidos. Como bem nos assegura Severo (2006), o setor de Planejamento e Controle da Produção, coordena as funções de uma produção, maximizando seus lucros e garantindo o aproveitamento de todos os recursos produtivos.

Ainda para Severo (2006, p. 62), menciona que o Planejamento e Controle da Produção permitem “aumentar a eficiência e a eficácia do processo produtivo da empresa”. É, portanto, uma dupla finalidade: atuar sobre os meios de produção para aumentar a eficiência e cuidar para que os objetivos de produção sejam plenamente alcançados para aumentar a eficácia.

Como se pode verificar nessa citação, o Planejamento e Controle da Produção é aplicado a Indústria. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para fazer todo o acompanhamento de uma produção, seja ela de qualquer segmento desde a entrada da matéria prima até o produto final (LUSTOSA et al, 2008).

A programação da produção é feita através de um sistema (ERP) Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa), onde todos os setores da fábrica estão interligados, principalmente o almoxarifado onde estão armazenadas as matérias-primas para a confecção dos produtos, onde são geradas ordens de montagens, ordens de produção, ordens de serviços, ordens de compras, dentre outras. Cita-se, como exemplo através das ordens geradas, inicia-se o processo produtivo, sendo distribuídas para seus respectivos setores onde tem início, essas ordens contêm desde o tipo de matéria-prima, quantidade, cores, data de finalização e cada uma tem um código de identificação, que o PCP tem a responsabilidade de fazer seu monitoramento através do sistema utilizado pela empresa (ERP).

Para Chiavenato (2014, p. 139):

[...] Antes, durante e depois do processo produtivo. Antes, planejando o processo produtivo, programando materiais, máquinas, pessoas e estoque. Durante enquanto controla o processo produtivo para mantê-lo de acordo com o que foi planejado. Depois, verificando os resultados alcançados e comparando-os com os objetivos definidos previamente. Nesse sentido, o Planejamento e Controle da Produção. Permite um maior controle dos recursos produtivo, evitando os desperdícios das matérias prima e facilitando o gerenciamento da produção.

Logo, é importante compreender que, com os avanços da tecnologia os processos produtivos tornaram o gerenciamento da produção mais eficiente, de modo que podendo ter o auxílio de um sistema (ERP) que facilitará desde seu planejamento até sua execução. Nesse sentido, vamos exemplificar o Planejamento e Controle da Produção como um departamento responsável pelo gerenciamento de tudo que uma indústria possa produzir.

Corrêa; Ganes e Caon (2007) enfocam que o planejamento da produção, sistemas de controle e operações são formados por um conjunto de níveis de planejamento estruturados que contemplam os planos agregados, os planos diretores, o gerenciamento de materiais, bem como os níveis de execução ou gerenciamento. Indicando ainda que nos últimos anos tem havido um notável aumento na importância do subsistema de produção no desenvolvimento da atividade empresarial. Os sistemas de gestão da produção integram as diferentes funções de planejamento e controle da produção; a partir do uso de técnicas, diagramas, gráficos e softwares, que facilitam cálculos e decisões quanto à seleção das melhores variantes de produção.

O planejamento e controle de produção estratégico é estabelecido a longo prazo e define os objetivos estratégicos, compostos de estimativas de demanda que são então convertidas no plano de vendas da organização, com o qual é elaborado o plano de produção de longo prazo feito para as unidades. Muito agregado (famílias de produtos que mostram tendências em seu comportamento) com valores definidos em horizontes de tempo trimestrais, semestrais ou anuais. Considerando os recursos a serem usados no plano de produção e a receita de vendas, você obtém o plano financeiro. Para isso, você adiciona a análise do setor, a concorrência e os contextos econômico.

No planejamento tático, você estabelece o plano de produção agregado e o plano de capacidade agregada e indo mais profundo no plano de produção, definindo a estratégia com as variáveis que cercam a produção, como mão-de-obra, estoques, unidades de produto, tempo extra e estimativas de demanda de médio prazo; definindo ainda as unidades a serem produzidas em cada família de produtos para períodos geralmente mensais e considerando a capacidade disponível (CHIAVENATO, 2014).

O processo de planejamento e controle da produção deve seguir uma abordagem hierárquica, na qual os objetivos estratégicos, táticos e operacionais são verticalmente integrados, e sua relação horizontal com as demais áreas funcionais da empresa é estabelecida. Chiavenato (2014) enfoca que basicamente, as fases que compõem o processo de planejamento e controle da produção são: Planejamento estratégico ou de longo prazo e

Planejamento agregado ou de médio.

Execução e controle - Essas etapas devem ser executadas em qualquer empresa de fabricação, independentemente de seu tamanho e atividade, embora a forma como são desenvolvidas dependa das características de cada sistema de produção.

As fases mencionadas em conjunto com os planos que delas derivam, relacionando, por um lado, os níveis de planejamento de negócios e, por outro lado, o planejamento e o gerenciamento da capacidade.

Diante do planejamento de longo prazo, considerada uma das necessidades expressas, no sentido de melhorar a competitividade, é a adoção de uma estratégia de operações correta, que é definida como uma visão da função de operações que depende da direção geral ou do impulso para a tomada de decisões.

Para Ballou (2001), essa visão deve ser integrada à estratégia de negócios e frequentemente, embora nem sempre, é refletida em um plano formal. Desse modo, a estratégia de operações é constituída como um plano de longo prazo para o subsistema de operações, que inclui os objetivos a serem alcançados e os cursos de ação, bem como a alocação de recursos para os diferentes produtos e funções.

Planejamento de Controle e Produção. O acompanhamento da informação desde a entrada dos dados e como ela se transforma em documentos gerenciais para melhoria da eficiência foi a modelagem utilizada para se criar ferramentas e mecanismos dentro da empresa para que sejam localizados possíveis gargalos na produção.

Esta análise só poderia ser realizada após se passar por um maior volume de informações para que as divergências fossem sendo localizadas e situadas por classificação, como dados incorretos na entrada, alteração após orçamento, incompletude de informações entre outros.

3.2 GESTÃO DA MUDANÇA

A maior parte dos especialistas em liderança concorda que, se não for para gerar transformação, ninguém necessita de líder. Assim sendo, para que um líder consiga promover transformações também ele passa a contar com a cooperação de todos, afinal, ninguém consegue mudar sozinho uma organização.

O que se espera de um líder, são mudanças de forma rápida para alcançar os objetivos e metas de uma empresa. O líder precisa estar atento às mudanças pessoais que se faz necessário atentar quanto a sobrevivência a um mercado muito forte e de cunho competitivo.

Para tanto precisa funcionar como parte não somente quanto às transformações de formas individuais, como também da organização e das pessoas que a compõem.

Contudo, o que significa mudança organizacional? Estudiosos da área avaliam que a mudança organizacional diz respeito a conseguimento de novos métodos e tecnologias projetadas para alinhar à organização, às novas e inalteráveis questões sociais e dos negócios. Avaliam ainda que serve como modo de conquistar novas oportunidades de mercado, novos clientes, novos produtos e tecnologias. Ou seja, pressupõe a introdução de novos procedimentos, como também novas maneiras de cumprimento de afazeres, ações e conduta mais adequados à atual realidade.

A empresa que permanecer completamente arraigada à tradição, sem contemplar as exigências presentes no mercado, com modernos procedimentos e metodologias, novas matérias-primas, novas cobranças aos padrões de qualidades, novos modelos de relacionamento no que diz respeito à valorização do cliente e adequação ao preço do concorrente, está fadada ao fracasso. Mudar, portanto, representa adequar-se rapidamente às novas cobranças do mercado. Nesse sentido representa, ainda, inovar, não só produtos e serviços como também a forma de conduzir o mercado.

Segundo Martins e Laugeni (2005) o novo profissional, em presença do embate em meio às atuais questões de produção e a conscientização do trabalhador para a sua adaptação ao ofício, precisa de requisitos comportamentais indicativos não só ao trabalho, à técnica, mas também em relação ao mundo. Qualidades como criatividade, extroversão, liderança são tão importantes para o profissional como a informação de si e do mundo.

Portanto, vale dizer que este profissional deve apresentar por atributos exclusivos “adequação às transformações, perspectiva de lidar com regras em ocasiões caracterizadas, como curiosidade, anseio de aprender, motivação, empreendimento, atenção, responsabilidade”.

Em meio aos pré-requisitos de conduta solicitados e apreciados no perfil profissional do trabalhador apresenta-se a competência junto à equipe, o que vem promover a formação de relacionamentos profissionais e de dedicação.

Porém, quando a mudança representar um melhoramento para a empresa, por que motivo existe tantas a resistência quanto às mudanças? Faz-se presente por medo de uma nova condição de coisas que elas ainda não dominam ou, em outras palavras, medo do desconhecido? As mudanças geram certo temor e por isso um bom gestor necessita saber lidar com as diversidades de seus gerentes, uns estarão dispostos a apoiar incondicionalmente o seu líder, outros não estarão tão entusiasmados. Observa-se que a mudança pode ocasionar

sentimentos e reações que vão do otimismo ao medo.

Freitas (2001) aborda que os indivíduos uma vez que tenham assimilado a cultura de uma organização tendem a sustentar a conduta aprendida, na qual a mudança é sempre um fator difícil, pois promove o medo diante do novo. Assim circunstâncias para as quais já se tem uma solução antecipada, ainda que essa saída não venha a ser a melhor tendem a ser decididas da maneira já experimentada.

Dellagnelo e Silva (2000) focalizam que a transformação da cultura organizacional passa a ser um procedimento que se apresenta de forma lenta, em geral importunada pelo embate em meio a as correntes da liderança apontada como inovação e como também da velha. No entanto, tais mudanças também podem ocorrer por motivos externos à organização, como uma mudança na legislação que venha a comprometer a organização. Contudo, independente do motivo que deu procedência ao método de transformação, observa-se que a evolução da cultura ocorre em função dos valores acolhidos pela maior parte e do quanto esses valores estão compatíveis com a cultura material já existente.

Torquato (2001) destaca a importância de ficarmos sempre cautelosos a cultura organizacional, ressaltando que qualquer plano de mudança necessita levá-la em consideração, caso contrário, o plano não passa pelos coeficientes de aprovação ou não se torna viável porquanto o segmento atingido não o acolhe. Faz advertência que os processos de mudança compreendam a pesquisa e averiguação dos empenhos, valores, crenças e expectativas dos públicos-alvo.

Brum (2003) destaca que estamos vivendo um período onde o homem necessita ser observado como o fator fundamental de todo e qualquer processo de transformação e de atualização empresarial, porquanto as mudanças, quando implementadas topam em maneiras de afazeres habituais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional dificultando a plena ampliação de qualquer atividade.

Quanto à gestão estratégica da mudança é um alvo crítico para a sobrevivência das empresas, por isso que, estão sujeitas a ambientes mais e mais turbulentos. Assim sendo, desenvolver, implementar e gerenciar estratégias asseguram às empresas a sustentabilidade de um desempenho elevado em todo o seu contexto contemporâneo de transformações (Rossetti, 1999).

Cardoso e Cunha (2005) ressaltam ser essencial que o conjunto desejante tenha competência e domínio para atuar e para entusiasmar o futuro almejado. Deste modo, considera-se essencial, não apenas a ação estratégica e sim, a sua particularidade de ser uma ação intencionada e apontada para a construção de um determinado futuro almejado, em

interação com o ambiente onde este futuro vai ocorrer.

Chiavenato (2004) sinaliza que as pessoas apresentam para a organização suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamento, percepções, etc. E quer sejam elas diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, os indivíduos desempenham funções altamente díspares. No entanto, as pessoas são extremamente diferentes entre si, formando um recurso elevadamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência, motivação, etc. Acontece que, a palavra recurso representa uma consideração muito estreita para abranger os indivíduos. Mais do que recursos, eles são participantes da organização.

Para Oliveira (2004) o intuito das estratégias é instituir quais serão os direcionamentos, os cursos, os programas de ação que necessitam ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios determinados. Desse modo no que se refere à preparação da estratégia nas organizações são necessárias determinações intelectuais com embasamento em objetivos, fatos e estimativas submetidas à análise adequada. Não exclusivamente abordando o planejamento de decisões futuras, porém do planejamento de impacto futuro de decisões de agora.

Para o desempenho da estratégia empresarial faz-se necessário distinguir e situar algumas ferramentas. Tais ferramentas precisam ser largamente divulgadas na empresa com todos os envolvidos, no sentido de equiparar e sedimentar os conhecimentos e apreciação relacionados ao projeto.

Dessa forma, apresentam-se como estratégia empresarial, as decisões abreviadas do que fazer, quando fazer, quem necessita fazer, com que recursos, a fim de alcançar metas em um tempo predefinido. Assim o conceito mais simples de estratégia é: a arte de planejar.

Em algumas empresas, a estratégia está vinculada à arte de empregar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das dificuldades e a maximização das oportunidades. Assim sendo, Oliveira (2004) enfoca que a estratégia deverá ser sempre, uma alternativa inteligente, econômica e viável. Dessa forma, estabelece-se a melhor arma de que pode dispor uma empresa para aperfeiçoar o uso de seus recursos, tornando-a a altamente competitiva, superando a concorrência, diminuindo suas dificuldades e viabilizando a exploração das possíveis chances.

Observa-se que as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de denominações, assentando por sua vez, a estrutura de indivíduos, dos sistemas, do estilo administrativo e dos valores comuns.

A estratégia opera como instrumento facilitando e otimizando as interações dos fatores

interno e externo da empresa. A empresa necessita que seu fator interno esteja em boas condições para entusiasmar o fator externo, onde atuará junto com a concorrência buscando um diferencial em seus serviços e produtos.

Para (TENÓRIO, 2003, p. 28) o planejamento estratégico para as organizações existe com a finalidade de buscar alternativas de ação e necessitaria ser realizado de tempos em tempos, no que se refere a prevenir crises e aventando novas expectativas. “Desse modo determina-se como planejamento estratégico e idealização apontada para a visão globalizada e de longo alcance da organização, fundada na análise do argumento”

Significa o planejamento que a formulação sistemática das finalidades e ações alternativas, que ao final, a escolha se apresentará sobre a melhor ação. Também diz respeito a decorrências futuras de decisões presentes, pois é um procedimento de decisões inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente instituídos.

Administrar organizações significa interagir com pessoas a todo período; si, ou pelo menos tentar a intervenção em meio a interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades características, relações incoerentes, gostos e estilos peculiares, sentimentos ambíguos e expectativas várias. Enfim, gerenciar organizações compreender minimizar a desordem.

No que se refere ao papel das empresas, cabe às mesma criarem o espaço e estimularem o desenvolvimento oferecendo o suporte e as condições para uma relação mútua das expectativas e necessidades. Para que isso se torne possível, a empresa precisa saber disseminar o que espera de cada um.

Ainda nos processos de gestão de pessoas, existe a interação entre as partes com o objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. No tocante aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, Dutra (2004 , p. 49), classifica-os em função de sua natureza em: movimentação, desenvolvimento e valorização.

Esses três pilares mencionados foram um dos alvos desta análise onde se teve como metodologia encontrar fragilidades ou oportunidades de melhoria tendo os conceitos da gestão da informação e os referenciais teóricos como crivo para se apontar uma nova alternativa de crescimento para uma estruturação efetiva.

As mudanças e desenvolvimentos estão sendo buscados a partir de uma conscientização das necessidades reais encontradas e de um novo conceito de gestão onde uma padronização de procedimentos e ferramentas tecnológicas estão sendo operacionalizadas no dia-a-dia da empresa.

3.3 CONCEITOS OPERACIONAIS DE LOGÍSTICA DE CUSTO: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Muitos problemas surgem em nível operacional resultante do gerenciamento logístico, porque todos os impactos, diretos e indiretos de decisões específicas, não são considerados num sistema corporativo. Acontece que, muito frequentemente, uma decisão tomada numa área pode ocasionar resultados imprevistos em outras áreas. As mudanças na política de lote mínimo, por exemplo, podem influenciar os padrões de pedidos dos clientes e provocar custos adicionais. Similarmente, as mudanças nos cronogramas de produção, destinados a melhorar a eficiência da produção podem provocar flutuações na disponibilidade de estoque de produtos acabados, afetando assim o serviço ao cliente (CHRISTOPHER, 2001 p. 58).

Os estudos associados às competências profissionais não são novos. Conforme Boog; Boog (2006) no início do século XIX já existia inquietação das organizações em buscarem indivíduos habilitados para cumprirem determinada função e a busca pelos adequados extrapolava a oferta. Porém, mais tarde, em consequência de pressões sociais e da complexidade das analogias de trabalho, não apenas as questões técnicas eram extraordinárias como também os aspectos sociais e comportamentais associados ao trabalho.

As primeiras discussões no Brasil apareceram no final do século XX, quando as inovações gerenciais, os novos conceitos de administração e novos modelos de produção começaram a ser lançados nas organizações do país com a abertura da economia (globalização).

Diante disso, as organizações do terceiro milênio terão que mudar o foco de suas atenções para as questões, em que a sociedade vivencia um momento de mudanças de toda ordem e apresenta a demanda de profissionais preparados para compreenderem as trajetórias dos mercados e associar as ações conjuntas nos diferentes ambientes.

O contemporâneo contexto socioeconômico cobra competências, mas existem uma variedade de interpretações quanto ao termo, para Ruas et al (2008) existe uma imprecisão do ponto de vista teórico e empírico, de um lado os indivíduos e seus saberes e competências e, de outro, as demandas das organizações no campo dos processos de trabalhos ativos e relacionais, tais como: relação com mercados, clientes, fornecedores, com próprios subordinados e com as informações.

O termo competência é utilizado de maneira diferente pelos especialistas, Para Brandão e Guimarães (2001, p. 15) “é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de colocar-se sobre determinado assunto ou de forma geral utilizado para qualificar o

indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”.

Perrenoud (2000) explica a competência como a capacidade de movimentar diferentes recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes, etc.) para decidir com pertinência e efeito uma determinada circunstância.

Sobre desenvolvimentos, segundo Coopers e Lybrand citados por Dutra (2004, p. 41) constitui a "capacidade de efetivar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em concordância com determinados padrões determinados pela organização". Cita que as aptidões compreendem conhecimentos teóricos e aptidões individuais e se associam à aplicação prática desses conhecimentos e disposições.

Nessa linha de raciocínio, Oderich e Lopes (2001) analisam as restrições impostas pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos ambientes organizacionais, em um conjunto de competências gerenciais que serve como direcionador global para edificar modelos específicos em cada contexto.

Assim sendo, os indivíduos inseridos nas organizações precisam ter um enfoque holístico organizacional, para isto se promover: perfil multifuncional; flexibilidade e adequação para novos valores éticos e técnicos; naturalidade e clareza da gestão; uso ativo dos múltiplos recursos, estratégicos, táticos, operacionais e técnicos, abordagem gerencial centrada nos processos, e, associar valor aos bens e serviços.

3.4 VENDAS

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) a atividade de vendas desempenha papel de vital importância como função de marketing e não pode ser entendida como uma atividade isolada. Ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos e serviços, promoções, preços, canais de distribuição e outras ferramentas mercadológicas.

Ao falar sobre conceito de vendas, Kotler (2004) engloba um verdadeiro elo entre a empresa e os clientes, pois a venda é o processo pelo qual o vendedor identifica e satisfaz as necessidades e desejos do comprador. O conceito de marketing pode ser bem entendido quanto comparado ao conceito de vendas, o conceito de vendas começa com a fábrica, contêm-se nos redutos da empresa e enfatiza o lucro pela venda.

As tarefas de vendas variam de empresa para empresa, pois além dos vendedores cumprirem suas cotas de vendas, ainda exerce atividades como: prospecção, definição de alvo, comunicação, alocação de produtos. Pois assim ajuda a estabelecer critérios pelos quais o desempenho dos membros das equipes de venda possa ser avaliado. Para vender mais e

crescer no mundo globalizado é necessário aumentar as habilidades, sejam elas intelectuais ou técnica.

As despesas de vendas compreendem todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos. Se o objetivo é atingir um novo território já dominado pela concorrência, os esforços de marketing (representados por gastos com propaganda, equipe de vendas, despesas de viagem, novos pontos de distribuição, etc.) evidentemente deverão ser maiores do que se não fosse cogitada a alteração no mercado da empresa.

A elaboração conjunta dos orçamentos de receitas de vendas e de despesas de vendas pode ser feita determinando-se, em uma fase preliminar, as vendas desejadas, e a seguir o que precisará ser feito para possibilitá-las. A fase seguinte consiste em uma análise da relação incremento de vendas/incremento de despesas de vendas (GITMAN, 2001). Essa análise é indispensável, pois ela pode até mesmo invalidar uma meta de vendas, caso seja considerada inviável devido aos altos custos a ela associados. Todavia, essa análise torna-se mais complexa quando se considera que os efeitos (positivos ou negativos) dessas despesas nem sempre atingem apenas o período orçamentário em questão, ou seja, o ano seguinte. É o caso, por exemplo, da propaganda malfeita, que pode criar uma imagem negativa da empresa que perdure por vários anos.

De qualquer maneira, é importante destacar que esses gastos com despesas comerciais não podem ser estimados sem levar em conta o plano de vendas e os objetivos fixados, quer sejam de curto, médio ou longo prazo.

A importância da elaboração desse orçamento apoia-se na ideia de que, como essas despesas são indispensáveis à efetivação das vendas, existe certa tendência de liberalidade em seu controle. Quando isso ocorre, o padrão de referência para os níveis dessas despesas passa a ser dados históricos, sem que se leve em consideração as alterações no volume de vendas e os objetivos estabelecidos.

Segundo Boog e Boog (2006), o objetivo da técnica orientada ao produtor é focar a negociação total, fazendo com que o cliente tenha mais necessidade do produto do que imagina, e que o preço a ser pago por ele seja simbólico.

Para Riccioppo (2002), estratégia de vendas ajuda o lojista a vender mais para os atuais consumidores, conquistar novos consumidores, fidelizar clientes, aumentar os lucros e ativar os desejos dos clientes. Estratégias em vendas algum tempo atrás era o ato de fazer pedido do produto desejado pelo cliente ou mostrar simplesmente as opções e modelos disponíveis. Hoje, cada vez mais, com tendência para o relacionamento com o cliente os profissionais de vendas necessitam desenvolver as características necessárias para não se

tornarem obsoletos no mercado. (RICCIOPPO, 2002, p. 91).

Os pequenos empresários alegam que, apesar de não existir muita preocupação com o planejamento formal, eles têm em suas mentes todas as ações que devem ser tomadas de acordo com as alterações ambientais prováveis. O ideal é que sempre se procure formalizar o planejamento, usando um método e procurando escrever o plano de vendas.

3.5 PLANEJAMENTO: PRIMEIRO PASSO PARA O SUCESSO

Não se pode falar sobre estratégias de vendas sem levar em consideração assuntos pertinentes como o Planejamento e o Empreendedorismo que caracterizam todo o negócio a ser estudado. De acordo com Kotler (2003), planejar é um processo de intenso raciocínio e de coordenação de pessoas, informações, recursos financeiros e materiais cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor. Planejar marketing e suas estratégias é pensar nos inúmeros detalhes que compõem uma operação empresarial, articulando os elementos que formam a ação empresarial. Quando falamos em pensar, não nos referimos apenas a uma simples reflexão sobre o que um negócio precisa para se destacar no mercado, mas o que é preciso fazer, para que possa permanecer no mercado. Em palavras mais simples, pode-se dizer que planejamento também é um processo que consiste na análise sistemática da situação atual e das ameaças e oportunidades futuras, visando a formulação de estratégias.

3.6 PADRÕES DE CUSTO

Quando os níveis operacionais aumentam suas necessidades por informações de custos de outra natureza, para auxiliar o controle dos próprios custos e o controle das operações, a Contabilidade de Custos estabelece os sistemas de custo-padrão, custos estimados e custos pela responsabilidade, que, de acordo com Gitman (2001, p.47).

O sistema de custo-padrão envolve os custos operacionais e normalmente são diretos e variáveis, principalmente os custos de materiais e mão-de-obra. Por ser um sistema operacional, é de fácil aplicação e articulação com o sistema de custos por processo, de vez que as fábricas trabalham sob regime de processo contínuo.

O sistema de custos estimados é aplicado nas fábricas onde as operações são realizadas sob o regime de encomendas específicas. Tanto o sistema de custos-padrão quanto

o sistema de custos estimados envolvem os custos operacionais e não são adequados para controlar os custos não operacionais. Para o controle dos custos gerais ou indiretos (atividades de apoio administrativo) a Contabilidade de Custos estabeleceu o sistema de custos por centro de responsabilidade. O centro de Responsabilidade representa um componente organizacional, cujo encarregado é responsável pelos custos ali incorridos. A responsabilidade pelo controle dos custos caracteriza-se pela ação de previsão dos custos, pela sua autorização, pela sua realização e pela comparação entre o previsto e o real, a análise, a interpretação dos motivos dos desvios e a correção desse desvio.

Representam uma estimativa de vendas baseadas em uma projeção ou consenso de previsões projetadas por meio dos canais de vendas da própria empresa. Geralmente são solicitadas ao pessoal de vendas para estimar o número de unidades de cada tipo de produto que eles esperam vender no ano seguinte. Essas previsões são coletadas e totalizadas pelo gerente de vendas, que ajustando os valores usando o conhecimento sobre o mercado específico ou a habilidade de previsão do vendedor (KOTLER, 2004).

Ainda de acordo com o autor mencionado ele afirma que as previsões externas são baseadas nos relacionamentos observados entre as vendas da empresa e certos indicadores econômicos, tais como PIB, indicador de construção habitacional e renda pessoal disponível. O raciocínio por trás dessa visão está baseado no fato de que as vendas da empresa muitas vezes se relacionam proximamente com algum aspecto da atividade econômica nacional como um todo, uma previsão da atividade econômica deve prover subsídios para uma reflexão sobre as futuras vendas.

Essa é uma área crucial de decisões na preparação de um plano de vendas, pois envolve a determinação do número e da variedade de produtos que a empresa colocará à venda durante o período coberto pelo plano de vendas. Tanto o volume de vendas a longo prazo, quanto o plano a curto prazo devem refletir decisões preliminares em relação a novas linhas de produtos a serem introduzidas, a eliminação de linhas já existentes, inovações e modificações do conjunto de linhas de produtos da empresa e sua distribuição relativa.

3.7 ABORDAGENS DE RELACIONAMENTOS

Estamos na década do cliente. A tecnologia está introduzindo novos produtos, onde existe um contingente de novos consumidores exigentes.

As empresas também têm que inovar e criar sempre devido à crescente mutação do mercado. Não basta apenas possuir participação de mercado, mas deve-se conquistar o

consumidor, através do marketing baseado no conhecimento e experiência.

Devido às mutações constantes do mercado, as alterações ocorrem com tanta rapidez que muitas vezes não são notadas, devido ao grande número de produtos/serviços. Nota-se o aumento da competitividade mundial, soberania de nichos, os ciclos de vida dos produtos são acelerados, reestruturação de empresas, etc.

As ações devem ser rápidas com os olhos voltados para o mercado e tecnologia, medindo as oportunidades e avaliando os recursos da empresa. O marketing é tão importante para a empresa e seus negócios, que não apenas o departamento de marketing, mas a organização inteira é crucial no desenvolvimento nas relações com o cliente. O emprego do telefone integrado aos objetivos da empresa atravessou diversos estágios, que correspondem ao aumento da sofisticação dos modelos mercadológicos, ao incremento da competitividade, da globalização e à busca de uma gestão de qualidade.

3.8 CONTROLES INTERNOS

Por controles internos, entende-se todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

O Controle Interno é um sistema que não se limita ao sentido tradicionalmente financeiro e administrativo. Ele abrange um conceito mais amplo de controle de gestão, compreendendo a totalidade de métodos e medidas de acompanhamento interno para toda uma organização ou parte dela, com a finalidade de alcançar os objetivos de controle próprios, sendo, ainda, um sistema total e integrado de controles gerenciais, financeiros, administrativos e operacionais, que alcançam toda a estrutura da organização pública ou particular.

Além disso, o Controle Interno é também um instrumento gerencial usado para proporcionar razoável segurança de que os objetivos da direção superior estão sendo atingidos. Portanto, a responsabilidade por uma estrutura eficaz e adequada de controle interno recai sob a administração superior da organização. A direção de cada organização deve assegurar que uma estrutura apropriada de controle interno seja instituída, revisada e atualizada de modo a mantê-la eficaz (DIAS, 2004).

Serviços de Tecnologia da Informação (TI), são definidos por Ilumina (2005), como um conjunto de recursos de TI e não TI mantidos por uma organização com o objetivo de satisfazer às necessidades dos clientes e suportar os objetivos dos negócios dos clientes,

devendo-se levar em conta que um sistema de Tecnologia da Informação é uma combinação de hardware, software, facilidades, processos e pessoas.

A principal implicação para as organizações de TI é que para satisfazer às necessidades dos seus negócios e alcançar seus objetivos corporativos as empresas se tornaram dependentes da TI. Esta dependência conduz para a demanda de serviços de TI de alta qualidade para atender essas necessidades. Incluindo nessa demanda a necessidade de economia, confiabilidade, flexibilidade e consistência os desafios das organizações de TI tornam-se claros.

Muitas organizações de TI se concentram apenas em questões técnicas ou focam-se apenas em problemas internos. Nos dias atuais, onde o alinhamento com os negócios é uma obrigação da TI, ela deve mudar seu foco e adotar uma abordagem voltada para o cliente.

Do mesmo modo como cresce a importância da área de TI na maioria das organizações, sua complexidade de administração e operação dos recursos tecnológicos também aumenta, assim como os questionamentos sobre o papel da área de TI e dos resultados oriundos do investimento de tais áreas.

Para mostrar seu real valor e também enfrentar essa complexidade crescente, as organizações de TI começaram a buscar formas e métodos para gerenciar seus serviços.

4 METODOLOGIA

Dois são os métodos na construção metodológica para o estudo. Em primeiro lugar foi realizado uma revisão bibliográfica, que objetiva “explicar um determinado questionamento de acordo com referencial teórico indexado, podendo ser feita de forma independente” (MINAYO, 2009, p.27).

A metodologia utilizada foi ancorada na análise de livros, artigos e leitura bibliográfica de escritos sobre gestão de processos e planejamento e controle da produção e os princípios norteadores de funcionários da empresa, como também material disponível a respeito do tema proposto.

No que se refere aos objetivos da pesquisa, a mesma constituiu-se do tipo exploratória tendo por escopo a gestão de processos na análise das atividades do planejamento e controle da produção.

Neste estudo sobre gestão de processos das atividades do planejamento e controle da produção, utilizou-se da pesquisa bibliográfica que reza sobre este instituto, afim de melhor balizar este estudo. Quanto aos objetivos da pesquisa, utilizou-se da pesquisa exploratória e

descritiva. Segundo Dencker (2001, p.124), a pesquisa exploratória:

Procura aprimorar ideias ou descobrir intuições. Caracteriza-se por possuir um planejamento flexível envolvendo levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas experientes e análise de exemplos similares. As formas mais comuns de apresentação das pesquisas exploratórias são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa exploratória foi utilizada neste trabalho, mediante levantamento bibliográfico utilizado na construção do referencial teórico, da caracterização do objeto de estudo e da parte teórica da metodologia.

O segundo método foi a pesquisa qualitativa com funcionários do Grupo Light Design da área de produção. A proposta metodológica na linha qualitativa "se aprofunda no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas" (MINAYO, 2009).

Realizou-se também um estudo descritivo quantitativo, num corte transversal, no período de março de 2018, que consta de entrevista com funcionários do Grupo Light Design. As entrevistas desenvolveram-se mediante questionamentos estruturados e pré-testados. As entrevistas foram aplicadas juntas, aos funcionários do setor de Controle de Produção. Desta forma, este estudo, serviu como um instrumento do pesquisador, no sentido de entender e analisar o fluxo Planejamento e Controle de Produção (PCP) para descrever sobre a gestão do departamento se está gerando ganhos nos indicadores gerais da Organização.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 1974, no Rio de Janeiro e transferida para Recife em 1992, o Grupo Light Design há mais de 43 anos desenvolve produtos e projetos luminotécnicos exclusivos, atendendo às múltiplas necessidades do mercado. Composto pela unidade fabril da Lunarte e pelo departamento de Desenvolvimento de Produtos da Light Design, a empresa trabalha em parceria com arquitetos, designers de interiores, paisagistas, lighting designers e demais profissionais do setor.

Em 2012 o Grupo Light Design deu um novo e grande passo à frente ao realizar sua fusão com a Exporlux, empresa portuguesa líder em soluções LED aplicadas a sistemas de

iluminação. As indústrias uniram forças para ampliar opções ao mercado em termos de soluções eficazes, sustentáveis e com design inovador. Os benefícios permitem a nova marca Light Design+Exporlux oferecer melhor qualidade de iluminação, maior flexibilidade de projetos, maior eficiência energética, durabilidade e menor manutenção.

Em seu contexto de atuação a empresa cria, fabrica, comercializa e garante assistência técnica para cada produto. Sempre atenta às tendências e demandas mundiais, trabalha com iluminação planejada, técnica e funcional. Além de produzir no Brasil, também fabrica e certifica seus produtos na Europa com o selo CE (Comunidade Europeia), através da unidade fabril da Exporlux.

No que se refere à expectativa de entender e analisar o fluxo do PCP e propor melhorias que facilitem a gestão do departamento gerando ganhos nos indicadores gerais da organização do Grupo Light Design, foi realizada uma análise das entrevistas com a finalidade de identificar os melhores benefícios que permitam a nova marca Light Design+Exporlux oferecer melhor qualidade de iluminação, maior flexibilidade de projetos, maior eficiência energética, durabilidade e menor manutenção.

Entretanto, a partir das entrevistas, para assim avançar contra efetivamente os principais focos de dificuldade buscando aperfeiçoar novo processo para o controle de produção levando em consideração a flexibilidade necessária para os produtos especiais, sem que deixe de considerar os produtos de linha.

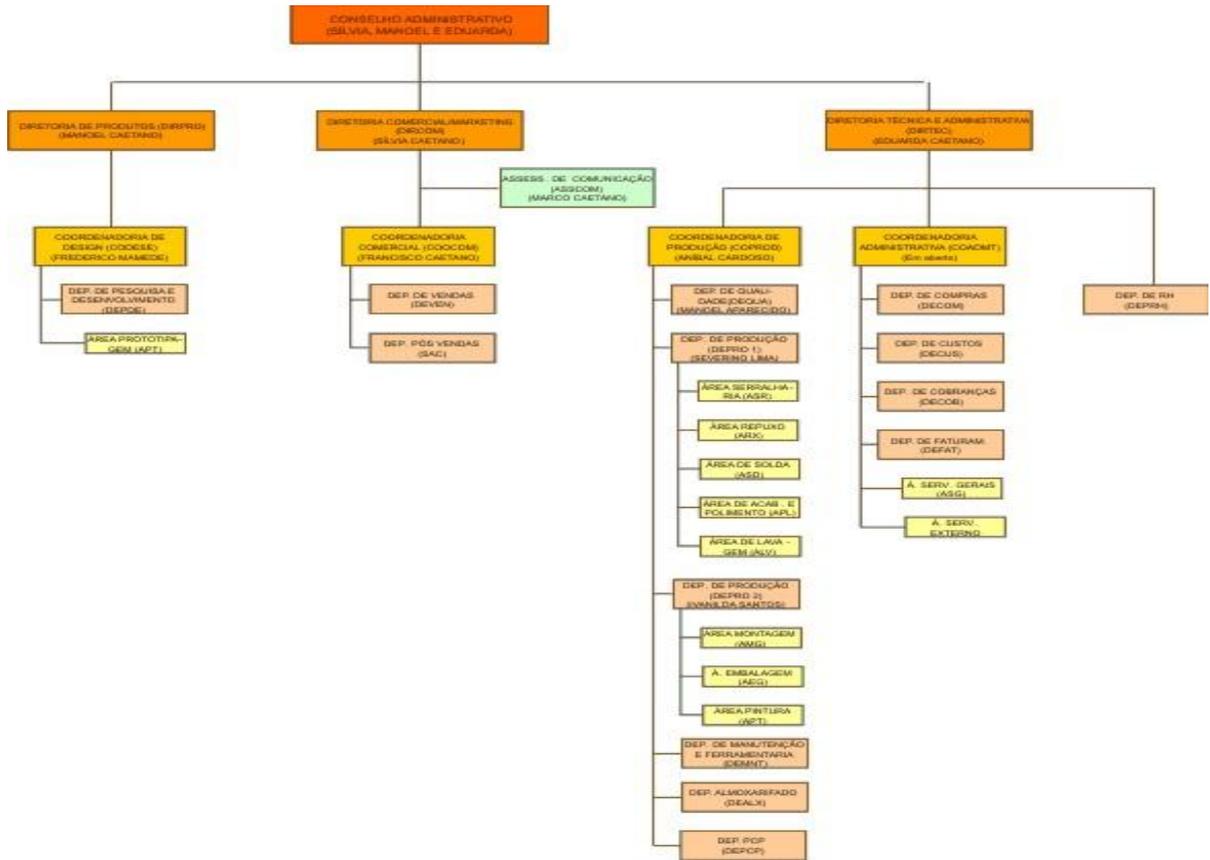
Avaliando as informações das entrevistas na Light Design examina-se que o tema: gestão de processos do planejamento e controle da produção, ou seja, não chega a ter uma implicação crítica, mas merece uma ação de aperfeiçoamento para alcançar a área de excelência.

Então podemos concluir que os funcionários estão satisfeitos com a organização, mais existe um bloqueio para a motivação e satisfação com o desempenho do trabalho, que corresponde à insatisfação do funcionário e ao mesmo tempo identifica o problema da insatisfação estar sendo ocasionado pela falta de comunicação com a produção.

Portanto, isto mostra que a Light Design necessita de um programa de capacitação para os funcionários e chefes de setores para acelerar o período e o ciclo de produção, da chegada do pedido até a saída do produto. Durante este ciclo de produção faz-se necessário avaliar os pontos mais relevantes em que o controle atua para atender a demanda planejada.

E com isso, podendo elevar com mais flexibilidade e ajustes nos prazos de forma que fiquem mais adequadas às novas características do produto corporativo/especial, pode melhorar o atendimento da produção.

Imagem 1 – Organograma Light Design



Atualmente a empresa tem por volta de 6500 produtos em catálogo e além destes, produtos especiais que são desenvolvidos e inseridos semanalmente para atenderem demandas específicas de projetos corporativos.

O PCP é responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos de forma ágil para atender da melhor maneira possível os planos estabelecidos em níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Para atingir seus objetivos, o PCP administra informações vindas de diversas áreas do sistema produtivo, mas na atual realidade existem grandes falhas na passagem de informações. Quando o PCP gera as ordens de fabricação encontra muitos erros na estrutura do produto, o que dificulta o trabalho dos operadores, os pedidos (que geram a cobrança por atraso). A falta de precisão também é um grande problema no departamento, pois, não colocam as datas nos pedidos, ocasionando erro no preenchimento desse campo.

O Design é responsável pelo desenvolvimento do produto que o cliente precisa de acordo com as pesquisas realizadas no setor, foi constatado que um dos motivos pelo qual o projeto não foi desenvolvido corretamente, é pela falta de um formulário de pedidos especiais e bem estruturado, com toda ficha técnica do produto.

Após a elaboração do produto pela equipe de design que modelará toda a estrutura interna das luminárias com as dimensões, formas e detalhes de acabamento, o design do produto final é passado para a equipe de engenharia finalizar as necessidades elétricas da luminária. Gerando mais uma etapa de processo de informações até a inserção destas no Planejamento Controle de Produção.

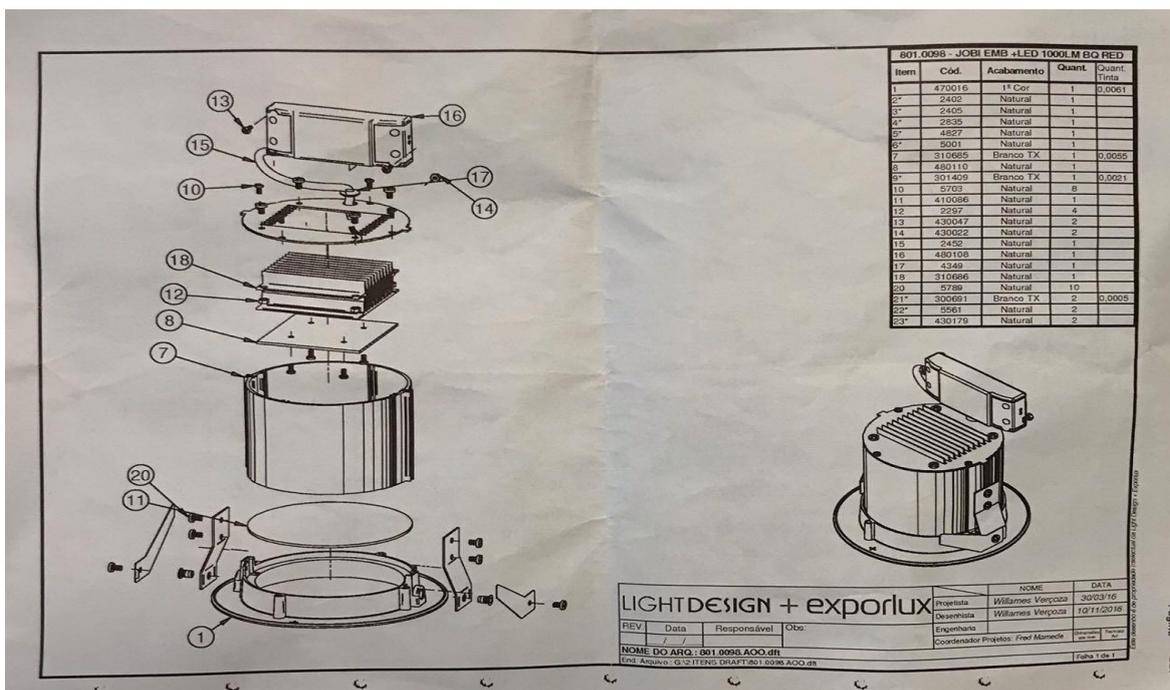
Nesta etapa é onde geralmente acontece o ruído no processo da informação. Quando o departamento de design passa algum dado incompleto, ou com especificações incompatíveis no sistema, ou com faltas de detalhamento sobre alguma montagem ou detalhe do produto.

Quanto à plenitude das informações é possível identificar as causas de interrupções no período de tempo destinado à montagem do produto que sofre bastante impacto quando analisados os indicadores de tempo de processamento do produto devido às paradas para questionamentos quanto às estruturas de cada luminária.

Quanto às divergências nas informações, são causadas pela não atualização dos dados de componentes das estruturas internas e das partes elétricas que foram substituídas ao longo do tempo ou devido à falta de estoque.

Quanto ao detalhamento das informações geradas pelo conhecimento agrupado apenas em alguns setores de desenvolvimento dos produtos. Já que são exaustivamente elaboradas pelo departamento muitas estruturas resulta numa incapacidade de visão de melhor explicitar as informações.

Imagem 2 – Exemplo de Produto Fabricado e Controlado pelo PCP



Ao estudar setores como produtos e projetos luminotécnicos exclusivos, revela-se como as condições necessárias para poder competir com sucesso no passado mudou significativamente. O que antes poderia garantir o sucesso competitivo hoje é totalmente insuficiente, não só para competir com sucesso, mas também subsistir. O setor de produtos e projetos luminotécnico, setor muito importante para o desenvolvimento, não escapa dessa realidade.

Entretanto, para um estudo para analisar e tomar decisões que levem à melhoria de suas atividades econômicas, financeiras e produtivas em uma empresa, calculando indicadores com apenas um indicador não é suficiente, requer vários que nos permitem abordar o conhecimento de a situação em estudo.

Sabe-se agora que os indicadores devem ser definidos para medir e avaliar os resultados, atividades primárias, insumos de processos intermediários na produção e para processos de geração de resultados, igualmente servem para a parte econômica e em geral para prever a tendência do mercado global. Assim sendo, os indicadores econômicos apontam com consistência o melhor momento para comprar e vender, enquanto outros dão muito ruim resultados, insatisfatórios os indicadores econômicos mostram a evolução dos diferentes setores da economia.

5.2 DEPARTAMENTO DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO (PCP)

Atualmente o PCP está inserido dentro da Industrialização e subordinado a Direção Industrial. É formado por um Coordenador de PCP, um analista e um estagiário e ligado diretamente ao PCP temos a Expedição com mais dois colaboradores, que embalam e fazem todo o processo de expedição com a exceção da nota fiscal.

O trabalho do PCP é auxiliado e está vinculado ao sistema de controle de produção que identifica o produto, separa os itens iguais e gera OP - Ordens de Produção, que acompanham o item (parte da luminária) até a chegada na montagem onde encontra a OM – Ordem de Montagem que orienta a Montagem da Luminária. Este trabalho é iniciado no comercial com a OS – Ordem de serviço, que é gerada de acordo com as encomendas que chegam para o comercial, sejam pedidos das lojas ou vendas diretas do corporativo.

Nas imagens das figuras 3 e 4 está representado o modelo de OP que se materializa na passagem de informações do setor corporativo e de desenvolvimento de produtos para a produção. Nesse documento pode ser encontrada todas as informações para a execução das

atividades a serem gerenciadas pelo PCP e redistribuídas para cada etapa do processo de fabricação.

Nesses documentos são organizados alguns dados que se tornam relevantes para o gerenciamento e controle da informação. Dados como numeração de pedidos de clientes, quantitativos de materiais e o fluxo destes materiais para operacionalização das etapas do processo.

Segundo os conceitos abrangidos pelos itens 2.4 e 2.5 deste estudo que retratam sobre o sistema de informação e o fluxo de informações de materiais podemos utilizar o conceito de que o modelo de sistema de informação se preocupa com a obtenção de dados e forma como a informação é devidamente processada. Com isso, este documento da figura 3 passa a ter uma relevância para a passagem da informação. Se devido a alguma falha ou falta de dados esta informação chega incorreta ou incompleta acarretará em falhas no gerenciamento de todo o restante do processo.

Imagem 3 – Modelo de OP Ordem de Produção

LUNARTE INDUSTRIA E COMERCIO LTDA

PLANEJAMENTO DE FABRICAÇÃO

Página 232

Lote de Produção: 002071 1/1 OF: 176187 Qtde. à Produzir: 60,00

Descrição: LANÇAMENTO SEM 48 13.11.17 À 17.11.17 - AZUL Planejador: CARLOS

Pedido de Venda: 18554 - LIGHT DESIGN DO BRASIL
 18573 - LD COMERCIO DE EQUIPAMENTOS DE ILM. LTDA
 18574 - LD COMERCIO DE EQUIPAMENTOS DE ILM. LTDA

Data Emissão: 26/10/17 Data Abertura: 26/10/17 Data Previsão: 17/11/17

Produto: 4225 SUPORTE DIC 56X54 MM UM: PC

Local./Obs.:
 Observação:

Material:

Qtde.	UM	O	Código	Descrição
3,3300	PC	F	300072	TIRA 1250X84,5X1,5MM

Oper Fase	Descrição Operação	Dados Técnicos	Máquina	Grupo	Tempo Prepar Minutos	Tempo Produção Horas	Peças Produz./ Inspeção
010 10	ESTAMPO		PRENSA 12 E 45 TONEPADAS	00030	10,0000	0,270000	
DETALHES TÉCNICOS							
PR1D008							
 176187010							
Obs:				Data / /	Início	Término	Funcionário
Peças Perdidas	Devol.	Sucata	Motivo				
020 10	LAVAGEM		OPERADOR	00180	1,0000	0,060000	
 176187020							
Obs:				Data / /	Início	Término	Funcionário
Peças Perdidas	Devol.	Sucata	Motivo				
030 10	PINTURA		PINTURA ELETROS TÁTICA	00120	5,0000	0,000000	
 176187030							
Obs:				Data / /	Início	Término	Funcionário
Peças Perdidas	Devol.	Sucata	Motivo				

Imagem 5 – Modelo de OS Ordem de Serviço

LUNARTE INDUSTRIA E COMERCIO DE ARTIGOS

CNPJ 04.210.525/0001-02 I.E.: 028432185

Data: 26/10/17
Hora: 16:43:3

Comercial **PEDIDO** Página: Lógica

Data 19/10/17 Pedido 18541 002 CFOP 6.401 VENDA DE PRODUÇÃO-FORA

Pedido Rep. VENDA DIRETA Previsão Entrega 13/11/17 Previsão Máxima 14/11/17

Cliente 24 ARQLUZ ILUMINACAO COM. LTDA Telefone (71) 3358 6351

Endereço RUA DO TIMBÓ, 156 Bairro CAMINHOS DAS ARVORES

Município SALVADOR UF BA CEP 41820-660

CNPJ/CPF 16.365.496/0001-37 IE 25208012

Transp. 0 Telefone

Município UF Tipo FOB % Frete 0,00

Itens do Pedido

Seq.	Qtde. UM	Código	Descrição	Local.
1	7,00 PC	00.3.9.14.10	BOX EXT G9 PP VIDRO CRISTAL BRANCO TXT Tempo de Montagem: 1:21 horas	
2	2,00 PC	00.3.9.14.03	BOX EXT G9 PP VIDRO CRISTAL PRATA TXT Tempo de Montagem: 0:23 horas	
3	2,00 PC	00.6.7.02.AAO	GX BOX EMB BA15D 4XAR 70 BCO TX/BCO TX Tempo de Montagem: 0:57 horas	
4	3,00 PC	00.7.0.80.POO	ZERO CAIXA ALVENARIA 150 PRETO Tempo de Montagem: 0:39 horas	
5	3,00 PC	770.0119.MWO	ZERO EMB LED 3WBQ 150 1XAB 40MM ALV MARROM/DOURADO Tempo de Montagem: 0:44 horas	
			Total de Volumes 14	
			Tempo Total de Montagem: 4:07 horas	

A programação é feita toda quinta com um prazo de 18 dias úteis para atender ao pedido. A primeira semana é feita a programação, a segunda e terceira semana a produção e a quarta a pintura, montagem, embalagem e expedição.

O departamento representante do sistema de processo visa garantir o planejamento e o

controle do processo produtivo mediante uma padronização. O PCP tem como objetivo manter o processo em funcionamento, através da padronização e minimização de ocorrências de desvios de execução das atividades, ou seja, assegura que as ações tomadas para a garantia da qualidade sejam padronizadas.

Incluindo como parte integrante deste setor, há as competências primárias relacionadas diretamente à dinâmica rotineira como o processo de lançamento. Onde se transforma um pedido de orçamento com toda uma estrutura de informações, em um novo documento chamado de OP – Ordem de Produção com novos dados pertinentes á fabricação e montagem de um item.

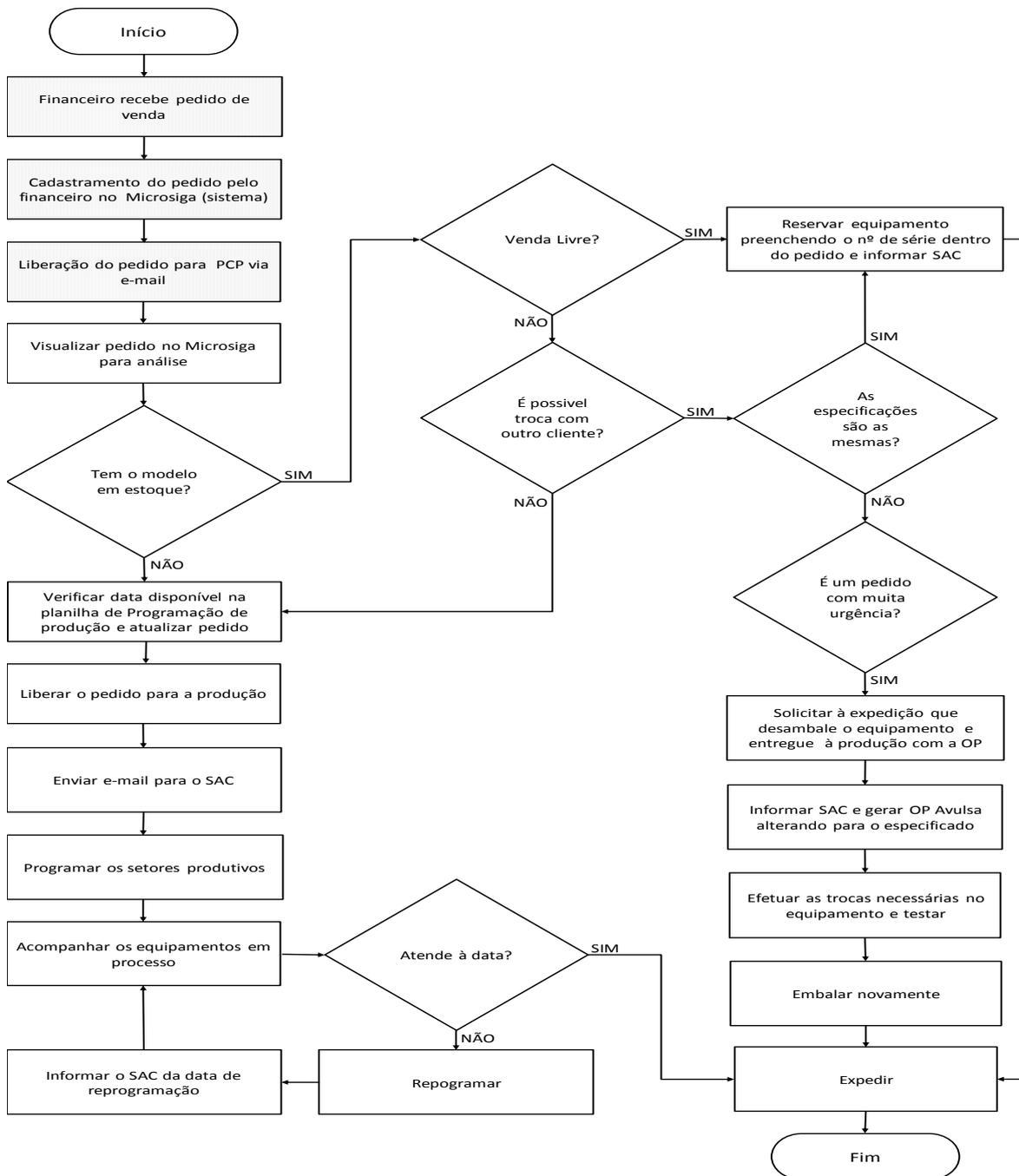
O PCP se apresenta como um sistema de gerenciamento de produção cujo objetivo é prever, controlar e aperfeiçoar o uso dos recursos, bem como melhorar os resultados da produção, tendo como ferramentas os conceitos de gestão da informação. Ele ainda serve para facilitar a gestão das atividades realizadas na produção, permitindo que os gestores tomem decisões mais assertivas.

Assim sendo, através do PCP é possível gerenciar os recursos operacionais utilizados na produção, planejando e controlando todo o processo que envolve a fabricação dos produtos. O conceito principal é conseguir fazer com que o item certo seja entregue na hora certa para o cliente certo respeitando o fluxo da informação e a validação dos dados.

A gestão de processos facilita o controle dos processos produtivos, otimizando o uso dos recursos, reduzindo os desperdícios e assegurando as entregas no prazo acordado. Em resumo, a empresa consegue produzir com mais produtividade e qualidade.

No fluxograma abaixo, está representado o caminho percorrido pelas informações desde a entrada dos dados no comercial através do orçamento até serem inseridas no departamento do PCP onde será gerenciada e distribuída para a produção efetiva. Apesar de o fluxograma ser o que ocorre na empresa, não está suprimindo a necessidade do departamento.

Imagem 6 – Fluxograma Atual do PCP / Pedido



Com o avanço das necessidades do departamento, É sugerido um novo modelo de fluxograma que ajuda bastante toda linha produtiva, desde a chegada do pedido pelo setor comercial até o final do processo na expedição.

O novo fluxo separou as duas linhas de pedido o show room do corporativo. Com isso o controle da falta de informação será em parte minimizada gerando assim um maior ganho para a empresa.

Imagem 7 – Fluxograma Pedido - Show Room

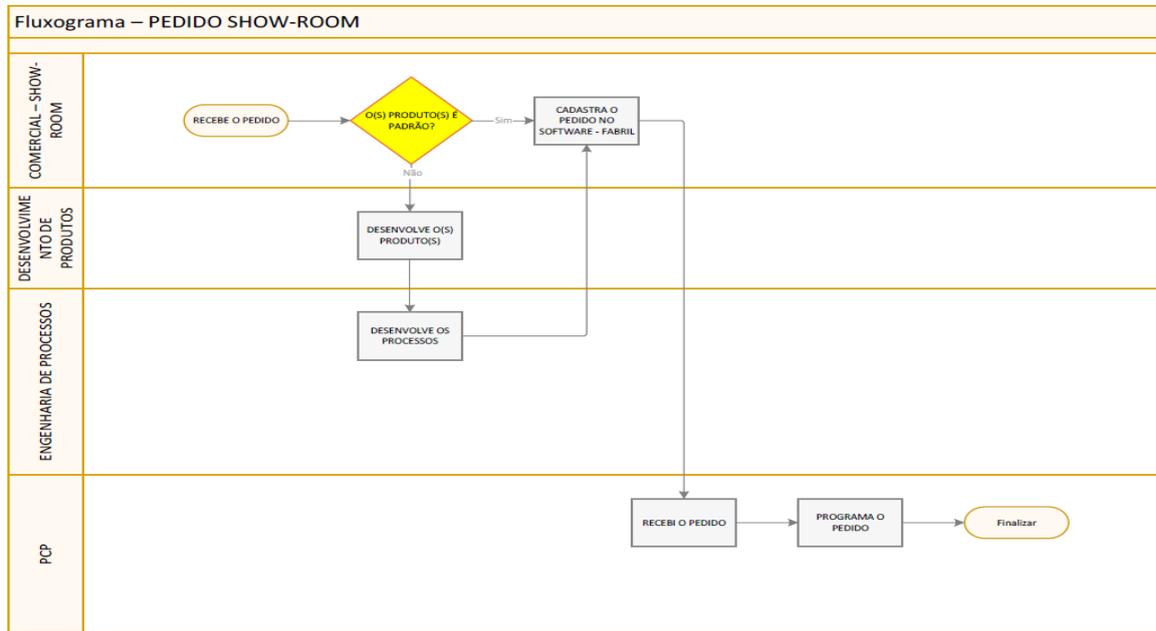
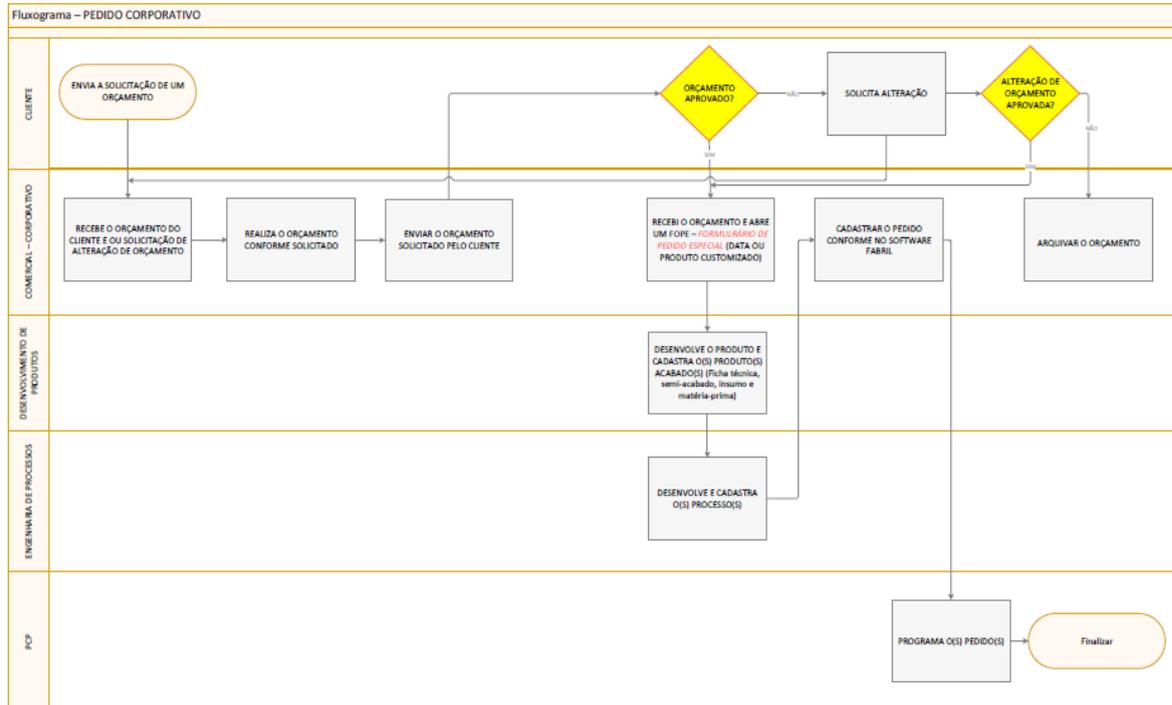


Imagem 8 – Fluxograma Pedido Corporativo



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, observa-se que o manuseio da informação é um dos fatores mais importantes nos negócios, simplifica o processo de acesso e gerenciamento de grandes volumes de dados. No setor produtivo é importante que executivos e empresários conheçam a qualquer momento o estado da empresa de forma ágil para estabelecer um bom processo de decisão para uso de novas ferramentas que ajudam a gerenciar informações com base em novos avanços tecnológicos.

A razão dessa preocupação está no sistema para que funcione corretamente, é necessário que a lista de materiais esteja perfeitamente definida e que os prazos de entrega (fabricação e fornecimento) sejam conhecidos e constantes, além disso, você também deve saber exatamente o quantitativo em estoque.

Nesse sentido, deve-se lembrar que o tamanho do lote a ser pedido e o dimensionamento dos estoques de segurança de cada produto são decisões tomadas fora do sistema, embora sejam levadas em consideração no cálculo das necessidades. Com relação às políticas para determinar o tamanho dos lotes, existem vários métodos para determinar seu tamanho. No entanto, as rotas de lotação mais utilizadas na prática são. Assim sendo, as ordens lote a lote são as mais simples de calcular e consistem em colocar a ordem igual às necessidades líquidas de cada período, minimizando assim os custos de propriedade. Nesse caso, tanto as ordens quanto o intervalo de tempo entre elas são variáveis.

Sobre o estado de valorização produtiva e possível determinar que, ao se valorizar o capital intelectual na organização, os indivíduos são valorizados e motivados com melhoramentos financeiros como também na participação dos lucros e na implicação da própria gestão organizacional. Dessa forma, destaca-se a importância do incremento e compartilhamento coletivo das capacidades, das aptidões e técnicas na organização.

Apesar de que, desenvolver pessoas com novas formas de administrar pessoas, torna-se essencial valorizar potencialidades, dentro de uma expectativa de reconhecimento e verdadeira utilização em parceria dos potenciais expandidos, o que se sugere a avaliar em seguida.

Dentro da empresa é perceptível a ocorrência exatamente destas falhas como a mudança dos cronogramas da produção. Quando são alterados prazos ou modificados pela ordem de entrada dos orçamentos.

Tomando-se como alicerce tais instrumentos, demonstrou-se que, às vezes, as necessidades do processo, embalagem, armazenamento, custo etc. exigem que os lotes sejam

múltiplos de alguma quantidade. Este caso é levado em consideração pelo arredondamento do lote obtido até o próximo múltiplo superior; logicamente, esses ajustes podem levar a estoques em excesso (estoques), que serão usados para atender às necessidades futuras.

Nesse sentido, entende-se que, quanto ao custo total mínimo, a hipótese básica é que o custo total soma de propriedade e as emissões são minimizadas quando ambos são tão iguais quanto possível, pelo que se pode dizer que se é verdade para as demandas contínuas, tem por que ser atendido por demandas discretas.

Ao se identificar as necessidades de mais informações estruturais internas de cada luminária é possível haver uma solução tão imediata quanto simples. Foi vislumbrado um formulário de itens a ser preenchidos com o mínimo de requisitos para se completar a estruturação de uma luminária.

Por haver muitos tipos de luminárias e com tipologias e personalizações intrínsecas para cada modelo, surge variações dessas luminárias referentes às dimensões, difusores entre outros.

Devido a essas múltiplas formas de modelagem de luminárias oportuniza-se o aparecimento de falhas quanto às especificações de componentes das mesmas. Fazendo com que sejam frequentes os tempos de interrupções para que se busquem novos componentes e que estes estejam em um dimensionamento elétrico compatível.

Logo, foi pensado para a solução desta problemática uma atualização constante do cadastro de componentes elétricos e mecânicos do estoque e do sistema gerencial utilizado. Fazendo com que os componentes que são especificados pelas ordens de produção já estejam dimensionados.

Com essa atualização de cadastro também se percebeu a necessidade de uma capacitação dos colaboradores para as variações dos diversos tipos de ajustes dos componentes.

Essa capacitação perpassa pelos próprios técnicos projetistas de design do departamento de desenvolvimento de produtos, que são os que mais conhecem das estruturas internas de cada sistema de iluminação. Sendo o compartilhamento de informações e sua distribuição uma forma eficaz de se expandir o conhecimento e as informações.

Em arremate, pode-se concluir que, diante o estudo exposto, compreende-se que, para melhorar o fluxo de informação na indústria metalúrgica e evitar os erros recorrentes como a falta de informação é preciso um empenho de todas as áreas envolvidas no processo, e se faz necessário um mapeamento dos processos de informação existente na organização fazendo com que todo processo informacional seja devidamente registrado da melhor maneira

possível. Com isso será necessário à construção do fluxo de informação dos setores envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP - Association of Business Process Management Professionals, Brasil, 2013.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação**: uma perspectiva teórica. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010.
- ARAÚJO, Wánderon Cássio Oliveira. **O fluxo de informação em projetos de inovação**: estudo em três organizações. 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- BALLOU, Ronald, **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**, Editora: Bookman, 2001.
- BARROS, M. C. Warehouse Management System (WMS): Conceitos Teóricos e Implementação em um Centro de Distribuição. Rio de Janeiro, 2005. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOTH, Ivo José et al. **Gestão em logística** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2014. E-book. Disponível em: . Acesso em: 23 jul. 2018.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomadas de decisões**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 2. ed. Lajeado: Univates, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**: SO&M. Barueri, SP: Manole, 2010. E-book. Disponível em: . Acesso em: 16 ago. 2014.
- CHOPRA, S; MENDEL, P. - **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**; estratégia/planejamento e operação. Prentice-Hall, 2003.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços**: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANES, Irine; CAON, Mauro. Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRP II/ ERP. Conceitos, Uso e Implantação. São Paulo: Atlas, 2007.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação: base para SAP, Oracle Applications e outros softwares integrados de gestão.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional.** 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DEL CORSO, Jansen Maia et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. ESPECIAL, p. 49-57, 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANTOS, José Gonçalo. Das Propostas de melhoria do processo de contratação de serviços de TI e da gestão dos contratos na administração pública federal. **Revista Eixo**, v. 2, n. 1, p. 17-38, 2013.

FADEL, Bárbara et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

INOMATA, Danielly Oliveira. **O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos.** 2012. 282 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

INOMATA, Danielly Oliveira; RADOS, Gregório Jean Varvakis. A complexidade do fluxo da informação tecnológica e a interação da rede interna no subsídio ao desenvolvimento de produtos biotecnológicos. **Revista de Bibliotecología y Ciencias de la Información**, Lima, n. 58, 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** Volume 2. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

LOVELOCK, Christopher H. **Marketing de serviço: pessoas, tecnologia e estratégia** – 7. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUSTOSA, L.; MESQUITA, M.A.; QUELHAS, O.; OLIVEIRA, R. **Planejamento e controle da Produção.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. Editora Difusão 2 edição. São Paulo, 2011.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PASSOS, Ketry Gorete Farias dos. **O fluxo de informação no processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos**. 2012. 223 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de PósGraduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

POLIGMANO, L. A; DRUMOND, F. B. **O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de novos produtos**. Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Florianópolis: UFSC, 2001.

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

RODRIGUES, Charles; BLATTMANN, Ursula. **Uso das fontes de informação para a geração do conhecimento organizacional**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 43-58, jul./dez. 2011.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SOUSA, Antônio José Figueiredo Peva de; AMARAL, Sueli Angélica do. **Impacto do compartilhamento da informação e do conhecimento para o desenvolvimento de inovações em grandes organizações**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, p. 12-26, out. 2012.

SOUZA Jr. C. **O uso da dinâmica de sistemas na simulação da estrutura do processo de desenvolvimento de produtos**. Dissertação de Mestrado. São Carlos: UFSCar, 2003.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TORRES JR., N.; MIYAKE, D. I. e PEREIRA, C. C. P. **Proposta de um modelo de referência para a descrição do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. Anais do XIII Simpósio em Engenharia da Produção. Bauru: FEB-UNESP, 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. **Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais**. Informação e Sociedade, João Pessoa, v. 22, n. 2, p.151-156, maio/ago. 2012.

VENTURELLI, Márcio. **FDI na automação industrial**: FDI Field Device Integration no gerenciamento de Ativos na Indústria. São Paulo: MHV, 2018.

VENTURELLI, Márcio. **Indústria 4.0 projeto e implantação**: diretrizes de projeto e implantação da digitalização da produção de acordo com a indústria 4.0. São Paulo: MHV, 2017.

VENTURELLI, Márcio. **Integradores de sistemas de automação industrial: a evolução na prestação de serviços e entrega de soluções e os desafios da indústria 4.0.** São Paulo: MHV,2017.