



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Fabiana Rodrigues Leonardi

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DA INDUSTRIARIA NAVAL  
ESTALEIRO CIMITARRA LTDA.**

Santa Cruz do Sul

2017

Fabiana Rodrigues Leonardi

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DA INDUSTRIARIA NAVAL  
ESTALEIRO CIMITARRA LTDA.**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci

Santa Cruz do Sul

2017

*A Alma, minha avó.*

*A César, meu pai.*

*A Juliano, meu irmão que muito insistiu para o fim da graduação.*

*A toda minha família.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao professor Pietro Cunha Dolci, pelo acompanhamento e orientação nesse trabalho de graduação, principalmente, pela paciência.

Agradeço aos meus amigos, pelo entendimento de meu “sumiço” nesses tempos de TCC.

E um agradecimento todo especial aos meus familiares, pelas oportunidades que me foram dadas a partir dos meus cinco anos de idade, onde todos de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

Os processos são formas de resumir as atividades de trabalho das empresas. Suas finalidades geram resultados definidos a fim de facilitar as rotinas diárias e agregar valores a organização. Este estudo tem como foco a análise dos processos do setor comercial da industriaria naval Estaleiro Cimitarra Ltda. Baseando-se em um referencial teórico, foram realizadas entrevistas com a gerente e colaboradores das áreas com objetivo de diagnosticar a estrutura organizacional do setor comercial, bem como mapear os seus processos, analisando os mecanismos utilizados na coordenação destes. Com isso, foi possível identificar as possíveis falhas dos processos e propor melhorias de reorganização para facilitar as rotinas diárias e melhorar a performance do setor comercial da organização.

Palavras-Chave: Mapeamento de processos, Processo organizacional, Gestão de processos.

## **ABSTRACT**

Processes are ways to summarize the work activities of companies. Its purposes generate definite results in order to facilitate the daily routines and add values to the organization. This study focuses on the analysis of the processes of the commercial sector of the naval industry Estaleiro Cimitarra Ltda. Based on a theoretical framework, interviews were conducted with the managers and employees of the areas with the objective of diagnosing the organizational structure of the commercial sector, as well as mapping their processes, analyzing the mechanisms used in their coordination. With this, it was possible to identify possible process failures and propose reorganization improvements to facilitate daily routines and improve the performance of the organization's commercial sector.

Keywords: Process mapping, Organizational process, Process management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Interfaces do processo entre organizações	24
Figura 2 –	Sistemas utilizados para gestão de processos	25
Figura 3 –	Tipos de BPMS	25
Figura 4 –	Hierarquia do processo	28
Figura 5 –	Simbologia de fluxograma	38
Figura 6 –	Esquema de fluxograma	38
Figura 7 –	Perguntas para a análise do fluxograma	39
Figura 8 –	Tipos de pesquisa científica	41
Figura 9 –	Fontes de evidências	45
Figura 10 –	Plano de entrevistados	48
Figura 11 –	Linha do tempo	53
Figura 12 –	Unidades produzidas e planejadas	54
Figura 13 –	Linha de produtos	55
Quadro 1 –	Categorias dos processos administrativos	56
Quadro 2 –	<i>Checklist</i> da pasta do cliente	58
Figura 14 –	Fluxograma dos processos administrativos	60
Quadro 3 –	Categorias da gestão comercial	61
Figura 15 –	Pedido de venda	62
Figura 16 –	Fluxograma da gestão comercial	63
Quadro 4 –	Categorias da gestão de PCP	64
Quadro 5 –	Programação de entregas	65
Quadro 6 –	Programação de futuras vendas	66
Figura 17 –	Fluxograma da gestão de PCP	67
Quadro 7 –	Categorias da gestão jurídica	68
Figura 18 –	Casco da embarcação	70
Figura 19 –	Fluxograma da gestão jurídica	71
Quadro 8 –	Categorias da gestão financeira	72
Figura 20 –	Fluxograma da gestão financeira	73

Quadro 9 –	Categorias da gestão de TI	74
Figura 21 –	Fluxograma da gestão de TI	77
Quadro 10 –	Categorias da gestão da qualidade no processo	77
Quadro 11 –	Categorias da gestão da rotina de trabalho	79
Figura 22 –	Controle de atividades da Assistente Comercial	81



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACOBAR	Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e seus Implementos
BPMS	<i>Bussines Process Management Systems</i> , Sistemas de Gestão de Processos de Negócios
CCV	Contrato de Compra e Venda
CRM	Customer Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente
ERP	Enterprise Resource Planning - Sistema de Gestão Empresarial
MRP	Material Requiriment Planning - Planejamento de Necessidade de Materiais
OC	Ordem de Compra
OP	Ordem de Produção
PCP	Planejamento, Programação e Controle da Produção
PDCA	Planejar, Desenvolver, Checar e Agir
PIB	Produto Interno Bruto
PV	Pedido de Venda
RS	Estado do Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1</b>	<b>Processos administrativos.....</b>	<b>19</b>
4.1.1	Gestão comercial .....	20
4.1.2	Gestão de PCP.....	21
4.1.3	Gestão jurídica .....	22
4.1.4	Gestão financeira .....	23
4.1.5	Gestão de TI .....	23
<b>4.2</b>	<b>Processo organizacional .....</b>	<b>26</b>
4.2.1	Tipos de processo organizacional .....	27
4.2.2	Hierarquia do processo organizacional .....	28
<b>4.3</b>	<b>Gestão de processos .....</b>	<b>30</b>
4.3.1	Definição de processos .....	30
4.3.2	Tipos de processos empresariais .....	31
<b>4.4</b>	<b>Gestão da qualidade no processo.....</b>	<b>31</b>
<b>4.5</b>	<b>Gestão da rotina de trabalho .....</b>	<b>32</b>
<b>4.6</b>	<b>Mapeamento de processos .....</b>	<b>33</b>
4.6.1	Técnicas para o mapeamento de processo .....	34
4.6.2	Fluxograma .....	36
4.6.2.1	Roteiro para elaboração de fluxogramas .....	36
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>40</b>
5.1.1	Quanto à natureza .....	41
5.1.2	Quanto ao objetivo .....	42

5.1.3	Quanto ao procedimento técnico.....	43
<b>5.2</b>	<b>Plano de coleta de dados .....</b>	<b>44</b>
5.2.1	Observação .....	46
5.2.2	Entrevista .....	47
5.2.3	Análise documental .....	48
<b>5.3</b>	<b>Análises dos dados.....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>53</b>
<b>6.1</b>	<b>História.....</b>	<b>53</b>
<b>6.2</b>	<b>Estaleiro .....</b>	<b>54</b>
<b>6.3</b>	<b>Produto .....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO .....</b>	<b>56</b>
<b>7.1</b>	<b>Análise dos processos administrativos .....</b>	<b>56</b>
7.1.1	Análise da gestão comercial .....	60
7.1.2	Análise da gestão de PCP .....	64
7.1.3	Análise da gestão jurídica .....	68
7.1.4	Análise da gestão financeira .....	71
7.1.5	Análise da gestão de TI .....	74
<b>7.2</b>	<b>Análise da gestão da qualidade no processo.....</b>	<b>77</b>
<b>7.3</b>	<b>Análise da gestão da rotina de trabalho .....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>PROPOSTA DE MELHORIAS .....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
	<b>APÊNDICES</b>	
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aos funcionários.....</b>	<b>93</b>
	<b>APÊNDICE B – Categorização das entrevistas .....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXOS</b>	
	<b>ANEXO A – Mercado náutico do Brasil.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO B – Na imprensa.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No passado, a administração de uma empresa não era orientada e nem técnica, não havia muitos conhecimentos científicos e nem profissionais, muito diferente dos dias atuais, onde estas premissas passaram a ser fundamentais.

Toda e qualquer organização, seja qual for o porte e o ramo de negócio, deve adotar estratégias para alcançar os objetivos planejados, visando direcionar e coordenar esforços, definir a estrutura e sobreviver ao ambiente competitivo. Segundo Amaral (2005, p. 69), “para qualquer organização, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial importante para a tomada de decisões e como meio de orientação para alavancá-la em meio aos ambientes internos e externos”.

Com essas novas orientações se fortificando em torno da gestão, o trabalho dos administradores foi alterado, já que a informação e as ideias aliaram-se as máquinas e passaram a ser fundamentais para enfrentar a concorrência. Com isso, as empresas têm se visto obrigadas a modificarem ou aperfeiçoarem as suas estruturas organizacionais de forma a estarem preparadas para atender as suas próprias necessidades e as que o mercado as impõe. E um meio viável de verificar essas estruturas e retratar o posicionamento do negócio, bem como descrever uma visão futura e se planejar estrategicamente, pode ser representado com o estudo de seus processos, já que toda organização, de uma forma ou de outra, utiliza-se de pessoas, processos e tecnologia para a execução de seus negócios.

Os processos são um conjunto de atividades que juntos produzem um resultado de valor para um consumidor, mas ainda é comum encontrar empresas sem qualquer organização ou entendimento desses, o que pode resultar em grandes estragos na gestão, principalmente, das pequenas e médias empresas, pois normalmente são formadas e desenvolvidas pelos próprios donos e raramente tiveram a oportunidade de crescer de forma organizada, com todos os processos entendidos e adequadamente documentados. Um dos erros mais frequentes dessas organizações é confundir procedimentos com processo, do qual os procedimentos fazem parte por meio das atividades que formam o processo. Dessa forma, uma ferramenta que ajuda a detalhar,

bem como fazer compreender como os procedimentos devem funcionar na realidade, é o do mapeamento do processo, que tem por finalidade o aperfeiçoamento através da visão clara e objetiva que a ilustração proporciona.

Mapear um processo é, basicamente, desenhar o fluxo, passo a passo, de suas atividades, ou seja, uma verdadeira fotografia do estado atual do processo para que se possa entendê-lo por completo e possibilitar a compreensão necessária para se pensar em uma maneira de melhorá-lo. Para obter o resultado esperado é importante que os principais “atores” de cada atividade dentro do processo estejam envolvidos no mapeamento, pois eles conhecem com detalhes como o trabalho é realmente executado. Através desse mapeamento será possível identificar os principais gargalos nos processos organizacionais de forma a solucioná-los pelos meios mais seguros e eficientes, prezando sempre pela qualidade final do produto e/ou serviço prestado pela organização.

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. A utilização dessa metodologia permite que as organizações se beneficiem em diversos aspectos como no processo de redução de custos, na celeridade de informações, redução de falhas, melhor integração entre os processos, dentre outros.

Com a identificação da importância dessa ferramenta na gestão das organizações, neste trabalho de curso foi estudada uma empresa da indústria naval, formada e desenvolvida pelos próprios donos, nascida numa estrutura informal, mas que vem buscando formalizar uma estrutura planejada e controlada nos últimos anos. Trata-se de um estaleiro que produz embarcações de esporte e recreio, mais conhecidas como lanchas, situado na região dos Vales do Rio Grande do Sul, e com esse estudo, primeiramente, foram analisados e mapeados os seus processos de gestão, mais especificamente a gestão do setor comercial da empresa e, generalizadamente, dos outros setores envolvidos para que o gerenciamento do comercial tenha sucesso garantido do início ao fim do processo e, posteriormente, levantou-se os dados sobre a história, a empresa e o produto, com o intuito de analisar o funcionamento e apresentar o ramo de atuação.

Este trabalho, portanto, foi focado no mapeamento de processos do setor comercial de um estaleiro para que, com base na análise dos mecanismos utilizados na ordenação de trabalho do setor, fosse possível identificar suas abundâncias e deficiências, visando elaborar uma proposta de melhorias para facilitar as tarefas diárias e o sucesso da coordenação do setor, bem como aferir a gestão comercial como um todo.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar os processos do setor comercial da industriaria naval Estaleiro Cimitarra Ltda.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar a estrutura organizacional do setor comercial;
- Mapear os processos do setor comercial;
- Analisar os mecanismos utilizados na coordenação dos processos do setor comercial,
- Identificar possíveis falhas na organização dos processos do setor comercial;
- Propor melhorias de reorganização para facilitar as tarefas diárias e o sucesso do setor comercial.

### 3 JUSTIFICATIVA

A Indústria Naval, em todo o mundo, é considerada de importância estratégica para os países, sendo apoiada e incentivada pelos governos. É um projeto da sociedade porque representa a mobilização de grandes contingentes de mão-de-obra e de vastos recursos financeiros. Influi na economia dos países pelo alto fator de multiplicação que proporciona ao longo de toda a sua cadeia produtiva. É também um elo vital no processo de inserção dos países na economia mundial, como parte da logística de transportes dos bens produzidos, já que cerca de 95% do comércio mundial é realizado por via marítima ou por hidrovias (SINAVAL, 2015).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) informa que “a costa brasileira se estende pelo Oceano Atlântico, cobrindo 7.367 Km” e, mesmo com toda essa extensão, são poucas as empresas que fabricam lanchas de esporte e recreio no Brasil e são poucos os consumidores desse mercado, onde as embarcações fazem parte de seus sonhos de consumo, ora por serem verdadeiros brinquedos para adultos, ora por uma cultura que já vem da família ou da região.

Com uma população de 190.755.799 habitantes, em 2010, e uma superfície de 8.515.767,049 km<sup>2</sup>, o Brasil tem, na dimensão continental de seu território, assim como no tamanho populacional e diversidade cultural, os fundamentos de suas diferenças regionais e de seu modo de inserção internacional na contemporaneidade. (ATLAS DO CENSO DEMOGRÁFICO, 2013, p. 11).

O mercado náutico brasileiro vem se desenvolvendo, ano após ano, principalmente após a instalação de fábricas estrangeiras no país, a exemplo do que aconteceu com a indústria automotiva, reforçando as empresas nacionais a importância de uma boa administração e produtos com cada vez mais qualidade. Podemos considerar que o mercado náutico ainda é novo no Brasil, com demanda reprimida, mas muito espaço para crescimento mesmo na crise. O público alvo é a classe AAA a qual sente menos a turbulência econômica do país. O Brasil contava com 790.690 embarcações no ano de 2014, onde 60% delas baseavam-se no litoral entre Guarujá/SP e Angra dos Reis/RJ e, no mesmo ano, o setor naval obteve faturamento entre 700 a 750 milhões de dólares (FÁBIO, 2015). O crescimento do mercado náutico brasileiro pode ser observado no ANEXO A.



O Rio Grande do Sul é o quarto polo naval em construção de embarcações de esporte e recreio, segundo Cigana (2013, <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/01/ventos-favoraveis-da-economia-estimulam-mercado-nautico-no-estado-4009163.html>>):

uma recente pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com a Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e seus Implementos (ACOBAR) indica que o país, nos últimos anos, apresenta a maior taxa de crescimento do setor no mundo. [...] A pesquisa do SEBRAE aponta o estado do RS como o terceiro maior polo brasileiro de fabricação de equipamentos e acessórios náuticos — como ferragens, velas, cabos, mastros e peças de reposição —, com uma variedade que perde apenas para São Paulo e Rio de Janeiro. Em produção de embarcações de esporte e passeio, o Rio Grande do Sul fica em quarto.

Estaleiro Cimitarra Ltda. é o nome de uma dessas empresas do setor naval que se estabelece no Rio Grande do Sul, mais especificamente na cidade de Vera Cruz, e, contrariando toda uma cultura da região dos Vales que trabalha forte desde a produção até a exportação de fumo, essa empresa chama a atenção, pois produz e comercializa um produto luxuoso, cheio de glamour e imaginação, saindo totalmente fora do padrão de empresas da região e, ao mesmo tempo, está longe do mar, o que a difere dos outros estaleiros. Além disso, essa empresa conta com 183 colaboradores diretos e indiretos, fatura anualmente milhões de reais contribuindo consideravelmente com os impostos e elevando o PIB (Produto Interno Bruto) do município, participa de grandes feiras nacionais do setor e também institucionalmente em pequenos eventos.

Estudar os processos das organizações ajudam a implementar a estratégia nas operações do negócio, já que a visão, missão e valores da empresa são colocados em prática por meio deles. Dessa forma, os processos são ativos de grande valor, pois através deles se criam diferenciais competitivos, também sendo responsáveis pela criação de valor na perspectiva do cliente. Harrington (1993, p. 10) define processo como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo” e afirma ainda que “os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

O mapeamento de processos, bem como sua gestão, são uma forma de organização e controle de todo o passo a passo para o funcionamento de uma empresa. Logo, mapear os processos de maneira organizada e eficaz é importantíssimo para a

estrutura organizacional e para uma melhor gestão empresarial, pois é possível desvendar novas intuições para o amadurecimento e evolução do negócio através de análises que irão identificar, priorizar e entender problemas. E tais análises são fundamentais para implementar novos processos chave para o sucesso da empresa.

Como lembra De Mello (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos manifesta-se então como uma fonte de identificação e análise das interações dentro do processo com a finalidade de aperfeiçoá-los, evitando desperdícios de tempo, recursos, entre outros. Sobre o tema, Corrêa et al (2005, p. 892) acrescentam que:

Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões sobre os fluxos visíveis, de modo com que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas, que ajudam a evitar a implementação de algumas técnicas isoladamente, formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material.

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela importância e necessidade do mapeamento, padronização e controle dos processos no setor comercial da industriaria naval para alcançar melhores resultados e monitorar variáveis que possam afetar a conformidade dos barcos produzidos. Logo, esse foi realizado juntamente com a gerente e os colaboradores chaves do estaleiro, principalmente, os do setor comercial e dos outros setores envolvidos nos processos do comercial, onde se verificou a gestão comercial como um todo, sendo possível realizar o mapeamento dos processos e tarefas diárias do setor, identificar suas falhas na organização dos processos e propor melhorias de reorganização, com o intuito de sugerir aos sócios, na finalização deste, uma nova forma de gestão dos processos, não só para o crescimento da organização e a satisfação de seus clientes, mas também de seus colaboradores.

## 4 REVISÃO DE LITERATURA

A Revisão ou Levantamento de Literatura é a localização e obtenção de documentos para avaliar a disponibilidade de material que subsidiará o tema do trabalho de pesquisa, sendo este levantamento realizado junto às bibliotecas ou serviços de informações existentes. Nessa revisão de literatura serão apresentados os principais conceitos de gestão de uma empresa, sendo eles, processos administrativos (seção 4.1), processo organizacional (seção 4.2), gestão de processos (seção 4.3), gestão da qualidade do processo (seção 4.4), gestão da rotina de trabalho (seção 4.5) e mapeamento de processos (seção 4.6).

### 4.1 Processos administrativos

Os processos administrativos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e ferramentas tecnológicas. Tais técnicas de procedimentos devem ser devidamente elaboradas de acordo com as necessidades de cada empresa e modeladas de maneira a aproveitar sua forma exata de aplicação.

Segundo Maximiano (1995), o processo administrativo divide-se em quatro subprocessos básicos: planejamento, organização, direção e controle.

Planejar é o processo de definir objetivos, atividades e recursos. Organizar é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização, é também o processo de distribuir os recursos disponíveis seguindo algum critério. Dirigir é o processo de mobilizar e acionar os recursos, especialmente as pessoas, para realizar as atividades que conduzirão aos objetivos. Controlar é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los. (MAXIMIANO, 1995, p. 61).

Já para Gonçalves (2000), os processos na área fabril são fáceis de se observar, no entanto, o trabalho nos escritórios segue um fluxo conduzido pelos cabos da rede informatizada e o deslocamento do trabalho não é tão facilmente observável. Muitas vezes, o funcionamento das empresas exige a organização de processos provisórios, de duração limitada.

Dessa forma, a definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. Liga-se também à noção de método de trabalho (Lowenthal, 1994).

Na visão de Lipnack e Stamps (1997), citado por Gonçalves (2000, p. 8), os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa”.

Algumas vezes, as atividades essenciais, aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa, podem ser chamadas de processos, pois envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais. Assim, elas são os processos que precisam ser executados para que a empresa exista (Bennis e Mische, 1995).

#### **4.1.1 Gestão comercial**

A gestão comercial envolve a gerência dos recursos que fazem parte da atividade comercial, porém nem toda empresa possui profissionais equipados com as técnicas gerenciais específicas da área, apesar de todas terem que lidar com esse lado do negócio.

Segundo Leão (2010), os gestores comerciais e de vendas devem planejar, dirigir e coordenar as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização. As suas funções são muito importantes porque é através das vendas que as empresas obtêm os recursos financeiros necessários à sua sobrevivência econômica. Uma empresa só é rentável quando consegue obter receitas superiores às suas despesas e o objetivo principal destes gestores é assegurar que, através das suas vendas, a empresa tenha o maior volume possível de receitas.

As atividades e competências exercidas pelo departamento de gestão comercial de uma empresa são variadas, mas, em geral, estão ligadas ao processo de comercialização e seus diferentes estágios. Baseados nesse contexto, o presente estudo foi motivado pela possibilidade de falhas nos processos organizacionais de uma indústria naval, em especial, na estrutura dos processos do setor comercial dessa

organização, de forma que com esse trabalho se possa contribuir para que o bom andamento do negócio efetuado pelos vendedores junto aos clientes se concretize.

#### 4.1.2 Gestão de PCP

Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP ou PCP) é uma função técnica e administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para seu controle.

“A programação e controle da produção consiste essencialmente em um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa”. (ZACCARELLI, 1987, p. 1).

O objetivo do PCP consiste em formular os planos para organizar a aplicação dos recursos humanos e materiais de modo a controlar as ações para correções de eventuais desvios e minimizar perdas. É, basicamente, o departamento da empresa que determina:

- a) o que vai ser produzido;
- b) quanto vai ser produzido;
- c) onde vai ser produzido;
- d) como vai ser produzido;
- e) quando vai ser produzido.

Zaccarelli (1987, p. 262), coloca o controle como parte da programação e controle da produção, o qual tem como funções específicas: “fazer comparações entre programado e realizado, fazer relatórios para a alta administração e informar outras seções e clientes sobre o andamento dos trabalhos da fábrica”. O autor salienta ainda que existem diversos tipos de controle, tais como: controle do plano de fabricação; das datas de término; quanto à mão-de-obra, máquinas, material, trabalhos em processo; de qualidade; estoques; entre outros.

Dentre todas as atividades relacionadas ao PCP, nesse estudo trataremos apenas de uma específica, a de controle da produção e materiais para aplicar correções de

rumos e acertos no planejamento com o objetivo de atender aos compromissos da empresa, atuando também como planejador junto a outras áreas da organização.

#### **4.1.3 Gestão jurídica**

Os resultados sempre foram, e continuam sendo, um dos maiores desafios do mundo corporativo e não poderia ser diferente no que diz respeito à prestação dos serviços jurídicos.

O departamento jurídico deve empenhar seus trabalhos de forma equalizada com os demais setores da organização, de forma necessária e fundamental, tornando-se a verdadeira alavanca para a elaboração e realização de negócios rentáveis, com a eficácia esperada pela empresa (MATOS, 2014).

No que se refere ao papel do departamento jurídico em prol de uma empresa, basicamente, diz respeito à sua atuação em defesa da organização, representando-a perante órgãos judiciários e analisando documentações, contratos, processos, entre outros, antes de qualquer consolidação para verificar possíveis falhas e riscos.

O Departamento Jurídico não pode se valer apenas do litígio, mas sua atuação, impreterivelmente, envolverá a participação em negociações, prevenção de conflitos, elaboração de contratos, domínio do direito regulatório, dentre outros assuntos que integrarão os objetivos da empresa. Assim, ocorrerá o verdadeiro apoio jurídico ao mundo empresarial, de forma a coadunar com a necessidade e ritmo negocial. (COELHO et al, 2011, p. 76).

O departamento jurídico é responsável por todos os contratos firmados por uma empresa, sendo essa uma função crucial, uma vez que cabe ao jurídico mantê-los atualizados, sempre de acordo com as mudanças impostas por lei ou pelos acordos entre as partes. Isso evita imensos prejuízos, que podem ser causados pela falta de verificação nas condições para que um processo jurídico ocorra (ENDEAVOR, 2015).

Algumas funções do departamento jurídico são primordiais para que as estratégias traçadas sejam seguidas à risca, principalmente, quando se trata do relacionamento e acordos entre departamentos jurídicos e escritórios de advocacia de terceiros.

#### **4.1.4 Gestão financeira**

Uma boa gestão financeira atua através de um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa.

Megliorini e Vallim (2009) entendem que a função financeira é o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos. E que as funções financeiras centrais de uma empresa compreendem em obtenção de recursos, aplicação de recursos e planejamento e controle financeiro.

“A área de finanças é ampla e dinâmica. Afeta diretamente a vida de todas as pessoas e organizações. [...] Podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro.” (GITMAN, 2004, p. 4).

Para Maximiano (2006, p. 72) “a função financeira cuida do dinheiro da empresa, para protegê-lo e promover sua utilização eficaz”. O autor explica que isso inclui a maximização do retorno dos investimentos e a manutenção de certo grau de liquidez, para o cumprimento das obrigações.

Uma boa gestão financeira precisa superar os problemas e trazer progressos econômicos, daí a importância de um gestor financeiro conhecer a gestão financeira contábil e auditoria na empresa em que trabalha.

#### **4.1.5 Gestão de TI**

As organizações vêm enfrentando uma variedade de problemas decorrentes da rápida evolução da Tecnologia da Informação (TI) e do descompasso causado pelo atraso na introdução dessa evolução nos modelos gestão de negócios. Segundo Oliveira e Motta (2012, p. 172), “as maiores dificuldades estão na criação de um ambiente operacional no qual a rapidez do processo decisório e o desempenho organizacional são essenciais para a agilidade nos serviços”.

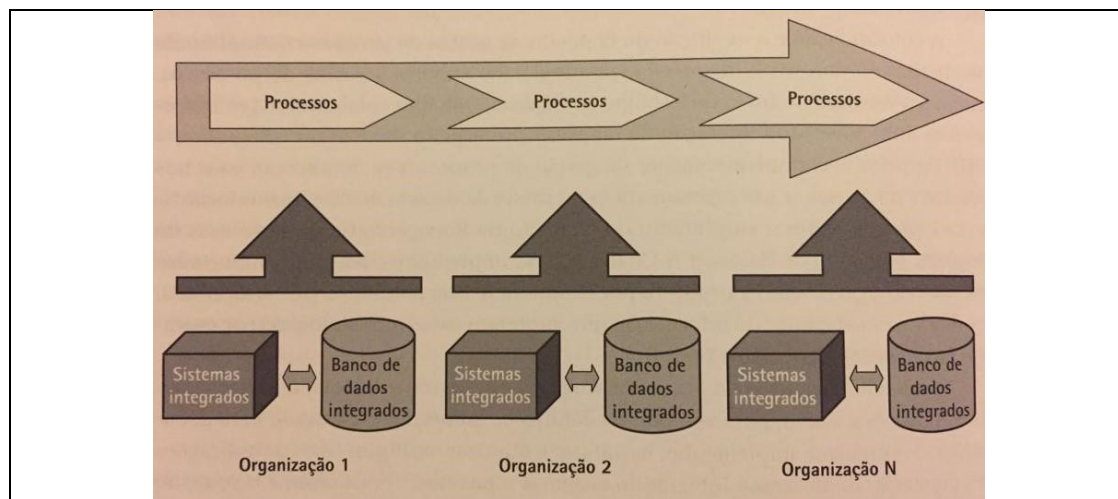
As mudanças vêm ocorrendo rapidamente, especialmente na área de gestão de processos e de TI, onde o seu ritmo é vertiginoso. Um dos motivos é que a informatização e, em especial, os padrões e modelos de automação dos processos,

viraram commodities consumidas no mundo inteiro (DAVENPORT, 2005). A necessidade de automação decorre do fato de que a tomada de decisão precisa acompanhar o ritmo das mudanças, sob pena de se perder oportunidades de negócios e se tornar frágil em virtudes da concorrência.

Com isso, um conjunto de melhores práticas que orientam a gestão de processos está em uso intenso, onde os sistemas de gestão de processos de negócios (sigla em inglês BPMS – *Bussines Process Management Systems*) têm sido utilizados com o objetivo maior de atingir a conformidade dos processos. A consolidação e a evolução do conceito de gestão de processo naturalmente resultaram no desenvolvimento de tecnologias de suporte à gestão de processos como, por exemplo, o fluxo de trabalho (*workflow*), trabalho colaborativo (*groupware*) e as aplicações de integração da empresa (PAIM, 2009).

A Figura 01 reforça a ideia de processos e sistemas dentro de uma dada organização que podem ser interligados ao longo de uma cadeia de suprimentos. A mesma figura destaca que integrar processos entre empresas significa integrar sistemas de informação das empresas que são os elos de uma dada cadeia de suprimentos.

**Figura 01 – Interfaces do processo entre organizações**

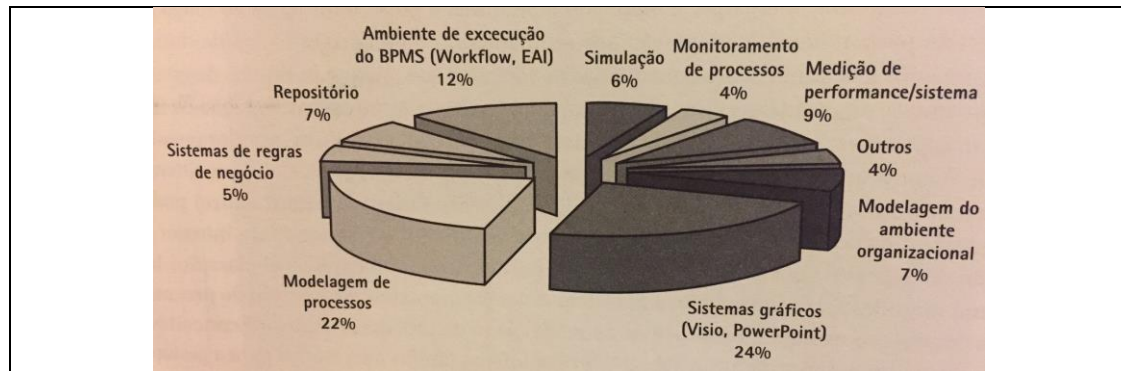


Fonte: Paim (2009, p. 286).

“O movimento atual está associado a uma gestão de processos suportada por tecnologia, na qual sistemas de informação para gestão de processos estão levando a melhoria de processo a ser realizada no dia-a-dia das organizações.” (PAIM, 2009, p. 284). Na Figura 02 podem ser observados os sistemas utilizados na gestão de processos.



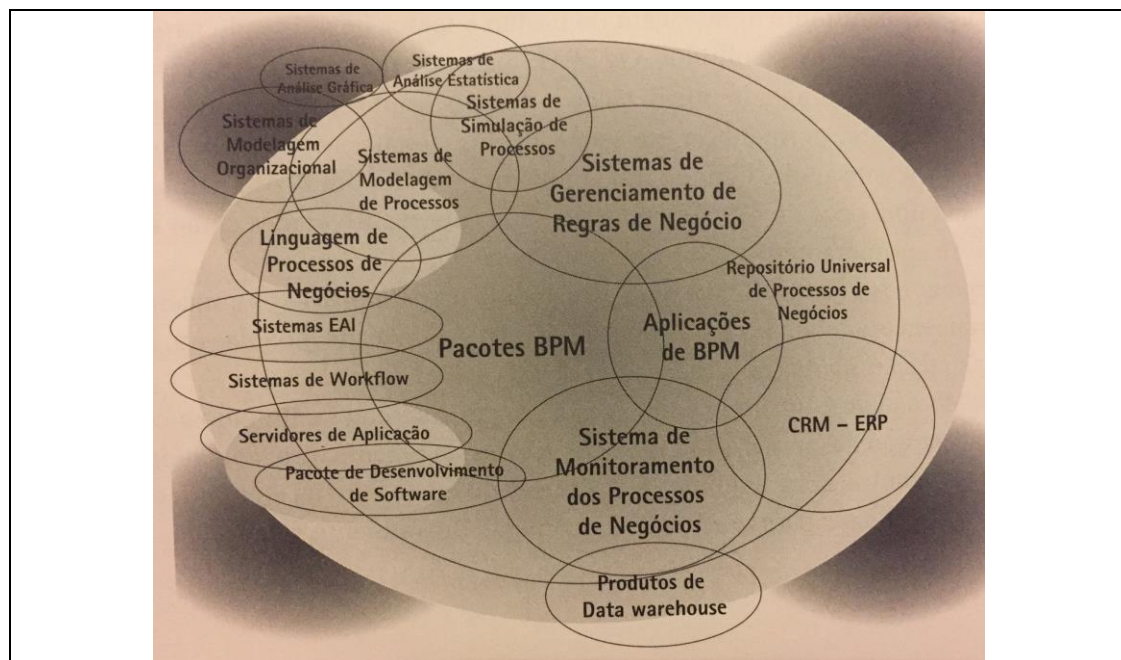
**Figura 02 – Sistemas utilizados para gestão de processos**



Fonte: Paim (2009, p. 289).

Na Figura 03 podem ser observados os tipos de BPMS utilizados na gestão de processos.

**Figura 03 – Tipos de BPMS**



Fonte: Paim (2009, p. 288).

Os BPMS interligam pessoas e processos, gerenciam a transformação e o acesso à informação, tratam exceções e orquestram o fluxo de processos. Essas ferramentas têm funções de análise e de representação que concretizam a verificação, a avaliação e a modificação dos processos e das estruturas organizacionais.

Qualquer BPMS, instalado e customizado, deve ser capaz de:

- a) captar e identificar os processos críticos e necessários à gestão do negócio;
- b) entender, aceitar e operar o esquema de identificação, o sequenciamento e a interação desses processos;
- c) tornar possível a integração do sistema de gestão de processos com o ambiente de TI;
- d) aceitar o conjunto de critérios e métodos adotados pela organização, visando a assegurar a efetiva operação e o monitoramento desses processos;
- e) fornecer e disponibilizar, a tempo e na hora certa, informações sobre esses processos;
- f) possibilitar o monitoramento de atividades, monitorar o funcionamento e desempenho dos processos;
- g) fornecer ferramentas para análise da estrutura atual, simulação e otimização de processos;
- h) fornecer recursos e facilidades para a implementação de ações, visando a obtenção de resultados planejados e à melhoria contínua desses processos.

Assim, um BMPS fornece a plataforma tecnológica para a realização das iniciativas de gestão de processo de negócio que, por sua vez, introduz o conceito de “processamento de processos” e ressalta que não é um conceito limitado a automação de modelos digitalizados, mas que promove a descoberta, o desenho e o detalhamento de processos de negócio, assim como a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos de modo a assegurar que estejam alinhados com os objetivos da organização.

## **4.2 Processo organizacional**

As empresas estão cada vez mais dependentes pela busca contínua de otimização dos processos organizacionais, bem como da sua adequação e funcionamento, visando garantir a estabilidade no segmento de mercado e se destacar dos concorrentes com diferenciais competitivos. Com isso, as organizações têm apresentado um interesse acentuado sobre a mudança organizacional e vêm

desenvolvendo abordagens e metodologias destinadas ao realinhamento estratégico entre suas estruturas, objetivos e processos organizacionais.

Segundo o Manual de Processos da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica, 2012, p. 7),

processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, repetidas vezes. Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço.

Na visão de Keen (1997), citado por Gonçalves (2000, p. 8), processo organizacional também pode ser definido como:

qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

#### **4.2.1 Tipos de processo organizacional**

Os processos podem diferenciar-se segundo a função que desempenham, de uma maneira geral, dentro da organização, sendo que a forma que agem e as barreiras que interagem é que definem que tipo de processo realmente é dentro empresa. Os processos organizacionais podem ser divididos em três tipos: processos primários (ou finalísticos), processos de suporte (ou apoio) e processos gerenciais.

##### **a) Processos primários (ou finalísticos)**

Referem-se à essência do funcionamento da organização, são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e recebem o apoio de outros processos internos, gerando o produto e serviço para o cliente externo.

Os processos primários incluem as atividades que geram valor para o cliente. Podem ainda ser entendidos como aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo (GONÇALVES, 2000).

#### b) Processos de suporte (ou apoio)

Essenciais para a gestão efetiva da organização, garantem o suporte adequado aos processos finalísticos, estando diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários para o desenvolvimento de todos os processos da empresa.

Os processos de suporte são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários (GONÇALVES, 2000).

#### c) Processos gerenciais

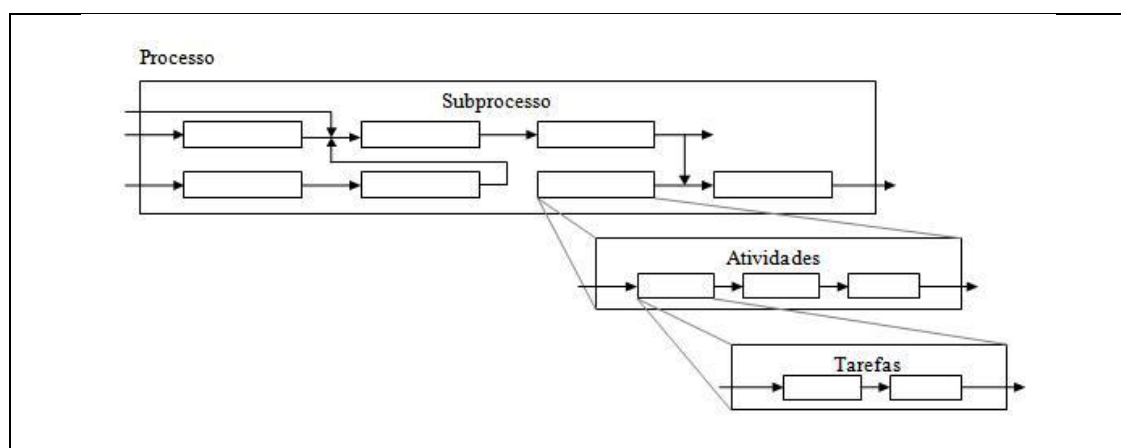
São aqueles ligados a estratégia da organização, diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e obtenção de metas e objetivos, bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

Para Davenport (1994), os processos de gerenciamento envolvem planejamento, fixação de metas, monitoramento, tomada de decisões e comunicação com relação aos processos ativos operacionais-chave de uma empresa.

### 4.2.2 Hierarquia do processo organizacional

Harrington (1993, p. 33) afirma que “tudo o que fazemos ou em que estamos envolvidos é um processo”. É importante considerar que os processos irão variar, sendo alguns mais complexos e alguns mais simples e dessa forma, é necessário estabelecer uma hierarquia do processo (HARRINGTON, 1993). A hierarquia citada por Harrington (1993) está apresentada na Figura 04.

**Figura 04 - Hierarquia do processo**



Fonte: Harrington (1993, p. 34).

Os processos ainda podem ser classificados quanto a sua hierarquia. Segundo Reis e Blattman (2004, p. 8), a hierarquia do processo “é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização”. Os autores sintetizam a hierarquia em macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa.

a) Macroprocesso

É um processo que geralmente envolve mais de uma função organizacional e cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. O macroprocesso está no topo do organograma de organização.

De acordo com Varvakis et al (1998, p. 11) o macroprocesso “geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impacto significativo nas demais funções”.

b) Processo

É um conjunto de operações de alta complexidade, visando cumprir um objetivo organizacional específico. Os processos recebem entradas e geram saídas que se iniciam e terminam com o cliente externo.

A partir de uma visão macro, Harrington (1993, p. 34) diz que “os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização”.

Processo é “uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas, uma estrutura para a ação” (PAIM, 2009, p. 101).

c) Subprocesso

É um conjunto de operações de média a alta complexidade, realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

Segundo Varvakis et al (1998, p. 11), o subprocesso são “divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais”.

d) Atividade

São operações ou conjunto de operações em média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.

Por atividade entendem-se todas as ações necessárias para que se possa produzir determinado resultado (HARRINGTON, 1993).

e) Tarefa

É o conjunto de trabalhos a ser executado, envolvendo rotina, dificuldade, esforço ou prazo determinado, nível imediatamente inferior a uma atividade.

Cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas que, geralmente, são executadas por indivíduos ou por pequenos grupos, constituindo os menores microenfoques do processo (HARRINGTON, 1993).

### 4.3 Gestão de processos

A gestão de processos tem por finalidade identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

#### 4.3.1 Definição de processos

“É um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes.” (OLIVEIRA, 2007, p. 9).

Já Harrington (1993, p. 34) define processos como um “grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos”.

Logo, pode-se dizer que o processo é visto como determinado fluxo de trabalho, com entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) definidas e respectivas tarefas realizadas em suma sequência e que dependem umas das outras.

Essas entradas podem ser bens tangíveis, por exemplo, materiais, equipamentos entre outros, ou intangíveis, tais como informação e conhecimento. E tem um fim determinado, resultado do fluxo de trabalho específico, da execução das tarefas e atividades definidas que possibilita a geração de produtos, bens ou serviços. (BLATTMANN, 2001, p. 37).

### 4.3.2 Tipos de processos empresariais

Embora existam muitas classificações de processos, de diferentes perspectivas, a literatura identifica três tipos de processos empresariais: processos de negócios (ou de clientes), processos administrativos (ou organizacionais) e processos de gerenciamento (ou gerenciais).

#### a) Processos de negócios (ou de clientes)

Para Rummler e Brache (1974), citado por Cury (2000, p. 303), o processo de clientes é o que “confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização”.

Gonçalves (2000, p. 10) defende “são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo”.

#### b) Processos administrativos (ou organizacionais)

Para Gonçalves (2000, p. 10) processos organizacionais ou de integração organizacional “são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio”.

Na visão de Rummler e Brache (1974), citado por Cury (2000, p. 303), os processos administrativos “fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios”.

#### c) Processos de gerenciamento (ou gerenciais)

Os processos de gerenciamento “incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios”, é como definem Rummler e Brache (1974), citado por Cury (2000, p. 303).

“Processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações.” (GONÇALVES, 2000, p. 10).

### 4.4 Gestão da qualidade no processo

A gestão da qualidade, de um modo geral, pode ser definida como sendo

qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos e serviços, visando garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas.

Conforme Kaplan e Norton (1996, p. 21), “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Os itens de controle e itens de verificação são importantes ferramentas para a obtenção e melhoria da qualidade dos processos produtivos.

Os sistemas de gestão da qualidade têm por objetivo identificar, compreender e gerenciar os processos com o objetivo de se atingir objetivos comuns. Dessa forma, é possível compreender de uma maneira mais ampla a interdependência entre os processos e alinhar metas individuais com os objetivos-chaves da organização (MELLO et al, 2009).

Paladini (2000, p. 35), define a gestão da qualidade no processo como o “direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente”.

A gestão da qualidade no processo gerou alguns princípios simples de operação, sendo alguns deles, segundo Paladini (2000, p. 38): “quem avalia melhorias no processo é o consumidor final do produto; tudo o que se faz no processo pode ser melhorado; ações que não agregam valor ao produto são desperdícios e por isso devem ser eliminados”; entre outros.

#### **4.5 Gestão da rotina de trabalho**

A gestão da rotina de trabalho pode ser definida como as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização.

“O gerenciamento da rotina de trabalho é a base da administração da empresa, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade.” (CAMPOS, 1998, p. 21).

Moura (1997, p. 30) conceitua a gestão da rotina como a “ação de coordenar e executar as atividades do dia-a-dia em nível operacional, praticando o ciclo PDCA



(Planejar, Desenvolver, Checar e Agir) e executando as atividades de acordo com as políticas e diretrizes da empresa”.

Campos (1998, p. 19) defende que “é muito difícil que as funções gerenciais possam ser conduzidas de forma eficaz se as funções operacionais não funcionam bem”. Ou seja, como as funções operacionais consomem a maior parte do tempo de trabalho das pessoas, necessitam funcionar bem e dentro do esperado, já que devem ser gerenciadas de forma eficaz, para que as pessoas exerçam suas funções operacionais da melhor forma possível cumprindo a padronização dos processos e do trabalho direcionados pela organização.

As rotinas de trabalho necessitam ser analisadas com a intenção de se confirmar se os fluxos de processos seguem os caminhos mais práticos e coerentes para a execução das funções operacionais. O objetivo é verificar quais são as etapas de cada rotina, bem como a utilidade e o valor que agrega ao resultado final. Com essa análise é possível identificar os pontos que necessitam se adequar as sequências das operações ou, se for o caso, eliminá-los.

#### **4.6 Mapeamento de processos**

O mapeamento de processos tem se tornado tarefa constante e de grande importância na gestão por processos, pois segundo Rotondaro (2005, p. 224), “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”.

O mapeamento dos processos está relacionado à forma de como os recursos e atividades estão projetados, ao modo de como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a empresa irá gerar o aprendizado, bem como promover melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Ajuda a detalhar, bem como compreender como os processos funcionam na realidade, objetivando aperfeiçoá-los, através da visão clara e objetiva que a ilustração proporciona. E para obter o resultado esperado, é importante que os principais colaboradores de cada atividade dentro do processo estejam envolvidos no

mapeamento, pois eles conhecem com detalhes como o trabalho é realmente executado, o que reflete o caráter empírico dessa ferramenta.

Correia, Leal e Almeida (2002, p. 4) acrescentam que “o mapeamento de processos é bastante reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho [...]”.

E mais adiante: “Dentre as ferramentas utilizadas para se visualizar um processo, destaca-se o gráfico de fluxo de processo, onde se representam os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, [...]” (CORREIA, LEAL E ALMEIDA, 2002, p. 4).

Na visão de Rotondaro (2005, p. 224) as pessoas que vão fazer o mapeamento têm de:

entender os conceitos do processo; entender os elementos do processo e estar aptos a aplicá-los a seu próprio processo; entender o que é valor para a empresa e o cliente; e saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto.

O mapeamento de processos revela-se, então, como uma fonte de identificação e análise das interações dentro do processo com o propósito de aperfeiçoá-los e evitar desperdícios de tempo, recursos, entre outros. Este recurso representa alto valor agregado para as empresas, já que se faz necessário para atender a demanda, tornando-se um fator de segurança desde a produção do produto até o atendimento do cliente. Outra grande contribuição que esta ferramenta oferece é a possibilidade de economizar tempo e baixar custos através do controle dos processos presente no cotidiano de todos os setores de uma empresa. Ainda pode-se destacar que esse controle permite às organizações desde a terem menos falhas no produto final até a satisfação total no atendimento do cliente.

#### **4.6.1 Técnicas para o mapeamento de processo**

Para Mello e Salgado (2005, p. 3), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

A literatura apresenta algumas técnicas de mapeamento com diferentes enfoques tornando a correta interpretação destas técnicas fundamental no processo de mapeamento. Dentre as diversas técnicas de mapeamento destacam-se:

- a) SIPOC: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar (FERNANDES, 2006);
- b) *Blueprinting*: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 1998);
- c) Fluxograma: técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real. Descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1993);
- d) Mapofluxograma: é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo (BARNES, 1982);
- e) Diagrama homem-máquina: tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982);
- f) IDEF0 a IDEF9: Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes.

Dentre as técnicas citadas, os fluxogramas são os mais utilizados e constituem um elemento-chave no processo de aperfeiçoamento de processos, pois destacam áreas que afetam a qualidade e facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, já que possuem uma grande capacidade de esclarecer processos complexos (HARRINGTON, 1993).

As empresas estão sentindo, cada vez mais, a necessidade de substituir os relatórios, expressos em palavras, por uma apresentação esquemática, que possibilite uma visualização dos eventos e que seja, ao mesmo tempo, racional e sistematicamente organizada, com a finalidade de tornar o fluxo de trabalho mais compreensível ao operador. Dessa forma, este trabalho terá foco no fluxograma como técnica de mapeamento de processo.

## 4.6.2 Fluxograma

Um fluxograma, ou *flowchart*, é um tipo de diagrama que pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, feito através de gráficos, que ilustram de forma simples a transição de informações entre os elementos que o compõem. Ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo.

Araújo (2011, p. 32) diz que o fluxograma “procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação” e que esse tipo de técnica é a “mais tradicional e mais utilizada no estudo de processos há mais de cinco décadas”.

O fluxograma é uma ferramenta excelente para entender o funcionamento interno e o relacionamento entre os processos empresariais que têm como função básica documentar um processo para que se possam identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas. Bons fluxogramas facilitam as comunicações entre as áreas problemáticas, em função de sua capacidade de esclarecer casos complexos.

Segundo Cury (2000, p. 330), de modo geral, é possível citar as seguintes vantagens dos fluxogramas:

- a) permitem verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema;
- b) possuem entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos;
- c) facilitam a localização de deficiências, pela fácil visualização dos passos;
- d) se aplicam a qualquer sistema, do mais simples ao mais complexo;
- e) permitem o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

### 4.6.2.1 Roteiro para elaboração de fluxogramas

“Os gráficos de processamento retratam uma situação de fato, devendo,

portanto, procurar demonstrar como as coisas são realmente feitas, não o modo pelo qual o chefe diz ou pensa que são feitas, [...]” (CURY, 2000, p. 331).










Fluxogramas básicos são fáceis de criar e, como as formas são simples e visuais, são fáceis de entender. É aconselhável, para a elaboração de fluxogramas, seja qual for o tipo, a adoção de metodologia especial mais simples que a descrita na análise administrativa. Para Cury (2000, p. 332), o roteiro da elaboração e análise do fluxograma pode ser descrito nas seguintes fases:

- a. Comunicação - as chefias envolvidas participam aos empregados a realização de trabalho e seus objetivos;
- b. Coleta de dados - as informações devem ser fornecidas pelos próprios executores dos trabalhos, mediante a utilização de um roteiro de entrevista;
- c. Fluxogramação - colhidos os dados, deve ser escolhido o tipo de fluxograma a ser utilizado, elaborando-se, em seguida, seu rascunho;
- d. Análise do fluxograma - o analista deve partir do processo geral e descer progressivamente ao exame minucioso das diversas etapas;
- e. Relatório da análise - nessa fase, terminando o estudo e o novo fluxograma, o analista deve preparar um relatório em que poderão ser inseridos os itens condições atuais, análise das condições existentes e recomendações;
- f. Apresentação do trabalho - os fluxogramas e formulários constituem excelentes demonstrações visuais para a apresentação das recomendações finais.

Para Varvakis et al (1998, p. 21), “pode-se dizer que o fluxograma é uma fotografia do processo, servindo para esclarecer detalhes da forma como é realizado”. Os ganhos através da elaboração do fluxograma também podem ser em relação às pessoas da organização que ao participar da sua criação reconhecem sua própria competência, percebem que o valor de seu desempenho afeta a maneira como os outros usam determinada saída, compreendem o trabalho realizado pelos demais, motiva-se pela fonte de informações, bem como florescem a responsabilidade individual (VARVAKIS et al, 1998).

Oliveira (1998, p. 251) acrescenta ainda que “é possível utilizar símbolos diferentes dos convencionais desde que não ofereçam dificuldade de compreensão para o leitor e desde que sejam definidos previamente”.

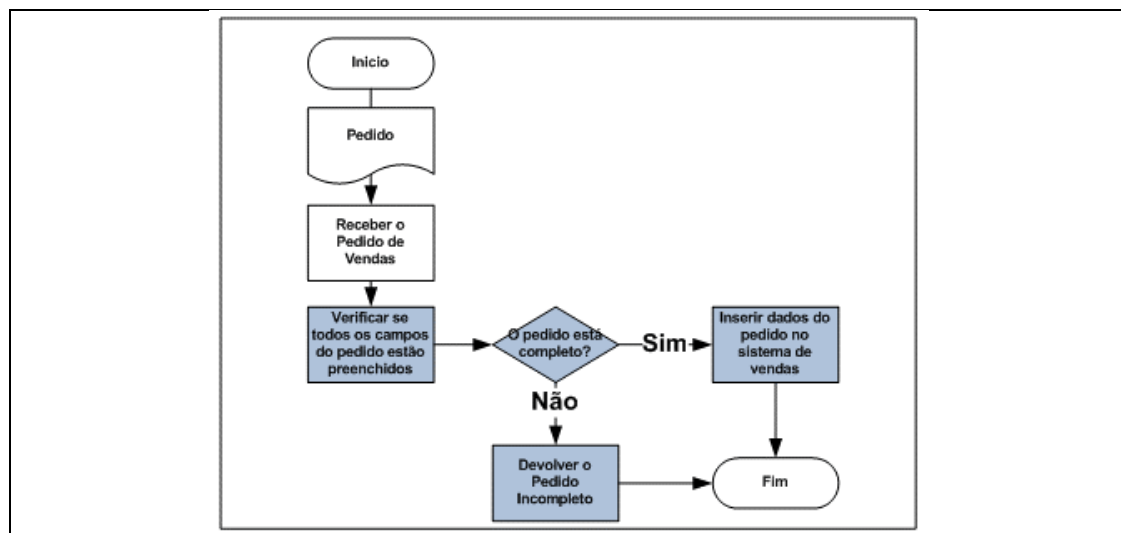
**Figura 05 – Simbologia de fluxograma**

TÍTULO	SÍMBOLO	REPRESENTA
Terminal		Ponto de início e término do fluxo
Processamento		Operações manuais
Documento		Relatórios, formulários, documentos, fichas, etc
Emissão Doc.		Doc. emitidos p/ computador ou manualmente
Decisão		Possibilidade de alternativas (sim/não, +/-, etc)
Pr. Predefinido		Ponto limítrofe e de interseção entre processos
Microcomput.		Entrada/saída de dados de mini/microcomputadores
Arq. definitivo		Arquivo permanente de materiais ou documentos
Arq.		Arquivo temporário de materiais ou documentos

Fonte: disponível em: <<https://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-4-organogramas-fluxogramas-e-funcionograma>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

Os símbolos utilizados para a elaboração de um fluxograma podem ser observados na Figura 05 e um exemplo do esquema de um fluxograma pode ser visualizado na Figura 06.

**Figura 06 – Esquema de fluxograma**



Fonte: disponível em: <<https://aghattha.wordpress.com/2011/07/10/como-desenhar-fluxogramas-de-processos-de-negocio-2-parte-levantamento-analise-e-desenho-do-fluxograma/>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

Segundo Oliveira (1998, p. 250), ao se analisar um fluxograma é importante que se certifique que todas as fases do processo estejam relacionadas e que o analista saiba

o que cada uma significa. Por isso, para a fase de análise do fluxograma, o autor propõe que sejam feitas as perguntas dispostas na Figura 07.

**Figura 07 – Perguntas para a análise do fluxograma**

1) O que é feito? Para que serve esta fase?
2) Por que essa fase é necessária? Tem ela alguma influência no resultado final da rotina analisada? Há realmente uma necessidade absoluta desta fase?
3) Onde esta fase deve ser feita? Será que a mudança do local em que esta fase está sendo realizada não permitirá maior simplificação da rotina? Tal mudança de local é viável?
4) Quando esta fase deve ser feita? A seqüência está corretamente fixada?
5) Quem deve executar a fase? Há alguém mais bem qualificado para executá-la?
6) Seria mais lógico ou conveniente que outra pessoa realizasse esta fase?
7) Como a fase está sendo executada?

Fonte: Oliveira (1998, p. 250).

Para Oliveira (1998), responder a estas perguntas pode resultar na identificação de atividades a serem eliminadas, oportunidades de alteração da ordem de execução, mudanças de local, transferência de autoridade e responsabilidade, e maneiras mais fáceis de executar cada fase. Porém, ainda segundo Oliveira (1998, p. 250), o analista deve “ter discernimento para identificar quais outras perguntas devem ser efetuadas para o adequado desenvolvimento dos trabalhos”.

## 5 METODOLOGIA

Metodologia é um procedimento organizado que conduz a certo resultado, é a forma de como será desenvolvido o trabalho. Segundo Pina (1978, p. 24) a “primeira etapa do método consiste na preparação do analista para a fase do levantamento dos dados necessários ao diagnóstico”. O analista, neste caso, será a acadêmica deste trabalho de conclusão baseando-se na revisão de literatura do curso de Administração.

Santos (2000) explica que a descrição do método que será utilizado, o procedimento usado para coletar os dados, a forma como serão aplicados os instrumentos de coleta, o que será necessário para obter todos os dados e como será analisado e tratado depois de obtidas as informações, tudo isso caracteriza a metodologia.

“O método científico quer descobrir a realidade dos fatos e esses ao serem descobertos devem, por sua vez, guiar o uso do método. [...] o método é apenas um meio de acesso.” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 25).

Nessa metodologia serão apresentados os principais conceitos de procedimentos científicos, sendo eles, caracterização da pesquisa (seção 5.1), plano de coleta de dados (seção 5.2) e análise dos dados (seção 5.3).

### 5.1 Caracterização da pesquisa

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 48) “a pesquisa científica é uma atividade humana, cujo objetivo é conhecer e explicar os fenômenos, fornecendo respostas às questões significativas para a compreensão da natureza”.

Por outro lado, Cervo e Bervian (2002, p. 64) defendem que “cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, objetivos visados e a qualificação do pesquisador”.

A abordagem utilizada nesse trabalho foi a de pesquisa qualitativa, pois permite que dados subjetivos sejam levantados a partir de observações e depoimentos coletados na empresa estudada. “A pesquisa qualitativa não se preocupa com

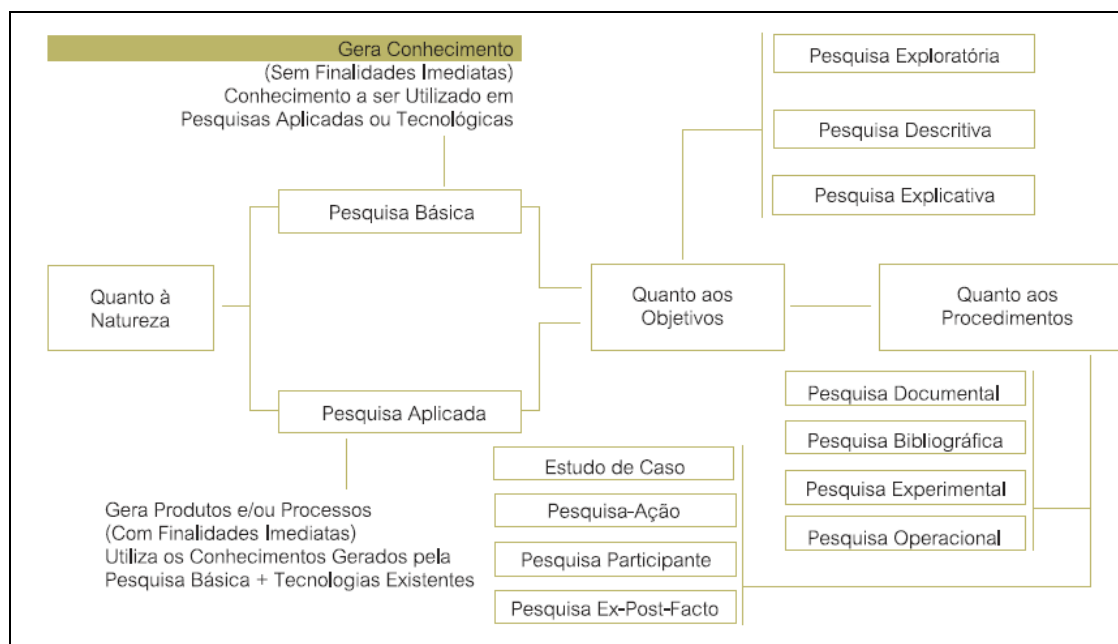


representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.” (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 31).

A pesquisa qualitativa pode ser descritiva, a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes, desenhos e vários tipos de documentos. Visando à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. (GODOY, 1995, p. 61).

Para cada ciência, os recursos utilizados são determinados por sua própria natureza. No entanto, sua apresentação deve seguir uma padronização, visto que há uma existência de inumeráveis tipos de pesquisa. As formas clássicas de classificação das pesquisas podem ser observadas na Figura 08.

**Figura 08 – Tipos de pesquisa científica**



Fonte: Prodanov e Freitas (2013, p. 51).

### 5.1.1 Quanto à natureza

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza, pode ser:

- a) pesquisa básica: objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais;
- b) pesquisa aplicada: objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Neste trabalho o tipo de pesquisa utilizado quanto à natureza foi a pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, que envolve verdades e interesses locais.

A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial. (GIL, 2008, p. 27).

A execução deste estudo foi concentrada em observação nos processos de trabalho do setor comercial, em pesquisas documentais e em entrevistas presenciais, que foram realizadas não só no setor comercial da organização, mas também nos outros setores envolvidos com a rotina do comercial, a fim de obter os dados necessários para o mapeamento de seus processos e rotina de trabalho. Também foram executadas entrevistas de forma digital com colaboradores externos da organização.

### **5.1.2 Quanto ao objetivo**

Do ponto de vista de Gil (2008), a pesquisa, quanto ao objetivo, pode ser:

- a) pesquisa exploratória: objetiva proporcionar maior familiaridade com um problema; envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos; assume em geral a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso;
- b) pesquisa descritiva: objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de

coleta de dados padronizadas (questionário, observação); assume em geral a forma de levantamento;

- c) pesquisa explicativa: objetiva identificar os fatores que determinam fenômenos, explica o porquê das coisas; assume em geral as formas de pesquisa experimental e pesquisa *ex-post-facto*.

Segundo Yin (2005, p. 42), “o projeto para um estudo exploratório deveria apresentar uma finalidade e os critérios que são utilizados para julgar uma exploração como bem-sucedida”.

Quanto ao objetivo, neste estudo foi utilizada a pesquisa exploratória. Geralmente, os assuntos numa pesquisa exploratória são pouco conhecidos e, por isto, este tipo de pesquisa costuma envolver grandes levantamentos bibliográficos, citações e exemplos que facilitem o entendimento do assunto, além de entrevistas com pessoas que passam pelo problema ou já o superaram.

### **5.1.3 Quanto ao procedimento técnico**

Os procedimentos técnicos, segundo a visão de Gil (2008), podem ser classificados em:

- a) pesquisa documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- b) pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet;
- c) pesquisa experimental: quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- d) levantamento: quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;

- e) estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
  - f) pesquisa-ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo;
  - g) pesquisa participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas;
  - h) pesquisa *ex-post-facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos.
- Yin (2005, p. 20) sintetiza a utilidade do estudo de caso da seguinte forma:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Contudo, no presente trabalho, quanto ao procedimento, é um estudo de caso, uma abordagem metodológica de investigação, explorando acontecimentos simultâneos que envolvem os diversos fatores possíveis, de maneira que se permita entender o seu amplo e detalhado conhecimento. Para o desenvolvimento da pesquisa exploratória, a coleta de dados desse estudo de caso se deu através de observações, análises documentais e entrevistas.

## **5.2 Plano de coleta de dados**

A coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-las de forma a facilitar uma posterior análise. A coleta de dados ajuda a analisar ponto a ponto os fatos ou fenômenos que estão ocorrendo em uma organização, sendo o ponto de partida para a elaboração e execução de um trabalho.

Na visão de Santos e Candeloro (2006, p. 74), coletar dados nada mais é do que:

juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos. [...]. Na prática, a coleta de dados consistirá em por em andamento os procedimentos planejados para os objetivos, obedecendo ao cronograma estabelecido pelo pesquisador.

Cervo e Bervian (2002, p. 45) acreditam que a coleta de dados é tarefa importante na pesquisa, pois “envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados e a própria coleta”.

Para Yin (2005, p. 109), “as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Os pontos fortes e pontos fracos de tais fontes de evidências podem ser observados na Figura 09.

**Figura 09 – Fontes de evidências**

Fonte de evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estável – pode ser revisada inúmeras vezes;</li> <li>▪ Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso;</li> <li>▪ Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;</li> <li>▪ Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de recuperação – pode ser baixa;</li> <li>▪ Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;</li> <li>▪ Relato de vieses – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor;</li> <li>▪ Acesso – pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
Registro em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>[Os mesmos mencionados para documentação];</i></li> <li>▪ Precisos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>[Os mesmos mencionados para documentação];</i></li> <li>▪ Acessibilidade aos locais devido a razões particulares.</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estado de caso;</li> <li>▪ Perceptíveis – fornecem inferências casuais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vieses devido a questões mal elaboradas;</li> <li>▪ Respostas viesadas;</li> <li>▪ Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado;</li> <li>▪ Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real;</li> <li>▪ Contextuais – tratam do contexto do evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consomem muito tempo;</li> <li>▪ Seletividade – salvo ampla cobertura;</li> <li>▪ Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado;</li> <li>▪ Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.</li> </ul>
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>[Os mesmos mencionados para observação direta];</i></li> <li>▪ Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>[Os mesmos mencionados para observação direta];</i></li> <li>▪ Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.</li> </ul>
Artefatos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais;</li> <li>▪ Capacidade de percepção em relação a operações técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seletividade;</li> <li>▪ Disponibilidade.</li> </ul>

Fonte: Yin (2005, p. 113).

O plano para a coleta de dados nesse estudo de caso se deu através de observação, entrevista e análise documental, como fontes de evidências. Tal plano teve foco de aplicação no setor comercial da industriaria naval Estaleiro Cimitarra Ltda., onde foram observadas as rotinas diárias dos processos do setor, entrevistas foram realizadas

com os principais envolvidos nesses processos e, também, foram analisados os documentos utilizados para o andamento desses processos.

### 5.2.1 Observação

“A observação é o instrumento básico de coleta de dados em todas as ciências, sendo importante para a construção de qualquer conhecimento.” (MORAES E FONSECA, 2017, p. 109).

A observação pode ser realizada na vida real, no próprio local onde o evento ocorre, em um ambiente normal e cotidiano, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 104), “é quando utilizamos os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade”.

As observações feitas em um bairro ou em uma unidade organizacional trarão uma nova dimensão na hora de compreender tanto o contexto quanto o fenômeno que está sob estudo. As observações podem ser tão valiosas que você pode até mesmo pensar em tirar fotografias do local de estudo. No mínimo, essas fotografias ajudarão a transmitir as características importantes do caso a observadores externos. (YIN, 2005, p. 121).

Em estudos exploratórios esse tipo de técnica é o mais utilizado, pois não tem planejamento e controle previamente elaborados. O sucesso da utilização dessa técnica vai depender do observador, de estar atento aos fenômenos que ocorrem no mundo que o cerca, de sua astúcia, sua intuição, preparo e experiência, além de ter uma atitude de prontidão.

Neste estudo foi utilizada a técnica da observação, não estruturada, também denominada espontânea, informal, simples, livre, ocasional e acidental, que consistiu em recolher e registrar os fatos da realidade do setor comercial do estaleiro, sem que o pesquisador utilizasse meios técnicos especiais. Como o autor da pesquisa, no caso acadêmica, é funcionária da empresa, a pesquisa por observação, neste caso, foi possibilitada realizando-se visitas aos ambientes de trabalho dos setores comercial, produção, engenharia, jurídico e financeiro. Nessas visitas foram tomadas notas e tiradas fotos do que fora observado para fins de análise.

## 5.2.2 Entrevista

“Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.” (YIN, 2005, p. 116).

Segundo Gressler (2003), a entrevista consiste em uma conversação com o propósito de obter informações para uma investigação, envolvendo duas ou mais pessoas. Contudo, não é somente uma simples conversa, mas sim uma conversa orientada para um objetivo definido. Ela é constituída por um interrogatório direto do informante pelo pesquisador, durante uma conversa face a face. À medida que se desenvolve a entrevista, ocorre uma interação entre o entrevistado e o entrevistador, não apenas por meio das palavras, mas também pela inflexão voz, gestos, expressão fisionômica, modo de olhar, aparência e demais manifestações comportamentais.

A entrevista qualitativa pode ser feita a mão, face a face, com anotações ou através de gravações de áudio (CRESWELL, 2010).

Vergara (2009) classifica as entrevistas quanto ao número de pessoas e quanto à estrutura e diz que quanto à estrutura, as entrevistas podem ser individuais ou coletivas, sendo as individuais divididas em fechadas, semiabertas e abertas. A entrevista semiaberta é focalizada e, ainda segundo Vergara (2009, p. 9), “permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura”.

De acordo com Vergara (2008, p. 53) os sujeitos da pesquisa “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”. De forma resumida, Acevedo e Nohara (2007, p. 57) dizem que os sujeitos do estudo “são os indivíduos que serão entrevistados ou observados”.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente entre o pesquisador, no caso a acadêmica deste, e os sujeitos envolvidos com o setor comercial do estaleiro: os vendedores, o assistente de vendas, os assistentes do planejamento e controle da produção e o gerente administrativo e financeiro. O plano de entrevistados pode ser observado na Figura 10.

**Figura 10 – Plano de entrevistados**

SETOR	ENTREVISTADOS	FORMAÇÃO	TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA ÁREA / NA EMPRESA
Comercial	Vendedor 1	Graduando em Gestão Comercial	21 anos / 7 anos
	Vendedor 2	Graduando em Administração	8 anos / 5 anos
	Assistente de Vendas	Bacharel em Administração	3 anos / 4 anos
Produção	Assistente PCP 1	Graduando em Engenharia da Produção	3 anos / 3 anos
	Assistente PCP 2	Bacharel em Engenharia da Produção	6 anos / 4 anos
Administrativo e Financeiro	Gerente Administrativo	Formando em Administração	14 anos / 12 anos

Fonte: plano de entrevistados elaborado pela acadêmica, 2017.

As entrevistas foram conduzidas de forma não padronizada ou não estruturada, foram conversas guiadas sem rigidez de roteiro, mas mesmo assim foi necessário utilizar um plano para a entrevista. Todos os entrevistados, primeiramente, enviaram suas respostas de forma digital ao pesquisador e, conseqüentemente, foi conversado com cada um afim de se entender melhor suas declarações. Durante essas conversas foram anotados a mão os relatos de como funciona a coordenação do setor entrevistado e seu envolvimento com o setor comercial da organização. Dessa forma, o pesquisador pôde explorar mais amplamente algumas questões, já que teve mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção, apesar do pouco tempo disposto pelos entrevistados. Os planos de roteiro das entrevistas aplicadas podem ser observados no APÊNDICE A, sendo que esses roteiros tiveram por objetivo o levantamento de informações necessárias à elaboração da segunda parte desse trabalho de conclusão, ou seja, a elaboração do mapeamento de processos de trabalho do setor comercial da industriaria naval Estaleiro Cimitarra Ltda.

### 5.2.3 Análise documental

As técnicas de coleta de dados consideradas em observação e entrevista têm em



comum o fato de serem aplicadas diretamente às pessoas. Mas há dados que, embora referentes a pessoas, são obtidos de maneira indireta, que tomam a forma de documentos, como livros, revistas, papéis oficiais, registros estatísticos, relatórios, contratos, fotos, filmes e vídeos, entre outros, que são obtidos de maneira indireta.

Genericamente, podemos chamar toda base material depositária de informações escritas como documento, conforme definição da *Union Française des Organismes de Documentation*: “documento é toda base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 89).

“Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.” (YIN, 2005, p. 112).

A análise documental é definida por Bardin (1977, p. 44) como sendo uma “operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

A análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005).

Assim, tal técnica é considerada como o tratamento da informação contida nos documentos acumulados e tem por objetivo dar forma conveniente para representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1997).

No presente estudo foi utilizada a análise documental como técnica para o tratamento dos dados, objetivando a transformação das informações, visando torná-las mais compreensíveis para correlacioná-las com os demais dados oriundos de outras fontes. De todos os documentos escritos referentes ao setor comercial do estaleiro no qual foi realizada a pesquisa, foram selecionados aqueles que fazem referência aos processos organizacionais do setor, previstos ou instituídos como meta em suas rotinas,

de modo que se pudesse garantir o mapeamento correto dos processos do setor em estudo, visando facilitar a trajetória das tarefas e no tempo que lhes cabem.

Por fim, o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto, foram utilizados procedimentos que possibilitaram estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizaram e puseram em relevo as informações obtidas.

### **5.3 Análises dos dados**

Análise dos dados é a atividade de transformar um conjunto de dados com o objetivo de poder verificá-los melhor dando-lhes ao mesmo tempo uma razão de ser e uma análise racional. É analisar os dados de um problema e identificá-los. A análise dos dados possui diferentes facetas e abordagens, incorporando diversas técnicas.

Como já mencionado em tópicos anteriores, a pesquisa realizada neste trabalho de curso foi de natureza qualitativa, logo a análise dos dados qualitativos foi feita de acordo com a Revisão de Literatura construída pela acadêmica, utilizando-se os elementos desse manancial para analisar e interpretar as falas dos entrevistados e o conteúdo das observações, documentos e entrevistas realizadas. As análises realizadas tiveram o objetivo de esclarecer como são gerenciados e justificados os processos do setor comercial do estaleiro, utilizando a ferramenta de mapeamento de processos.

Denzin e Lincoln (2006, p. 19) afirmam que o “uso de múltiplos métodos, ou da triangulação, reflete uma tentativa de assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão”. Para eles, a triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa, é a alternativa para se empreender múltiplas práticas metodológicas, perspectivas e observadores em uma mesma pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade ao trabalho.

A análise seguirá o método da triangulação, visando utilizar as informações dos entrevistados, observando o ambiente da empresa e os registros documentados da organização, além de sempre utilizar-se da conceituação existente na bibliografia utilizada (YIN, 2005).

“A triangulação metodológica é adotada quando se utilizam diferentes métodos de investigação para a recolha de dados e a análise do objeto em estudo.” (JENSEN E JANKOWSKI, 1993, p. 78).

A abordagem da triangulação é adotada como estratégia para cumprir os objetivos, onde se constroem um rico levantamento de dados empíricos que são cruzados em análises que atendem às especificidades dos objetos em estudo e, por meio de questionamentos múltiplos, chegam a resultados que podem orientar ações e proposições em diferentes esferas institucionais. Neste estudo, o pesquisador levou em conta em sua triangulação a análise dos dados obtidos através das observações, entrevistas e documentos.

Para a análise das observações, como o pesquisador estava inserido na empresa, teve a oportunidade de observação direta sobre os aspectos relevantes ao estudo. Isso implicou em observar como é o desempenho do setor comercial da empresa na execução de suas atividades diárias.

As entrevistas foram analisadas através da verificação dos dados percebidos por meio das respostas dos entrevistados, assim, após a aplicação das perguntas do roteiro da entrevista, foi efetuada uma análise qualitativa das respostas, gerando uma tabulação com a transcrição das informações.

Os documentos que registram os controles dos processos do setor comercial da empresa estudada foi outra questão que o pesquisador levou em conta em sua triangulação, na análise dos dados. Essa análise contou com as evidências documentais para uma análise qualitativa que embasou o estudo e um dos aspectos dessa análise diz respeito aos documentos de registros do início ao fim dos processos utilizados pela empresa, ou seja, desde o nascimento do pedido de venda até a entrega do produto ao cliente final. Assim, foram tomados os registros desses processos, com os poucos documentos formalizados e muitas anotações a mão, com o intuito de se levantar os processos do setor comercial e dar praticidade no dia-a-dia dos colaboradores.

Logo, através das observações, das entrevistas e da análise dos documentos os quais foram acessados, foi possível realizar a triangulação dos dados obtidos com a revisão de literatura. Ou seja, com as respostas obtidas através das fontes de evidências escolhidas para o andamento desse estudo, foi possível analisar sobre as deficiências e as qualidades do setor comercial do estaleiro, além de outros pontos considerados

importantes no momento dos depoimentos e averiguações. Todos os dados coletados foram analisados com base na revisão de literatura, em especial, ao mapeamento de processos, sendo possível, finalmente, sugerir novas formas de gestão, visando facilitar a rotina diária e coordenação do setor comercial, melhorando sua gestão.

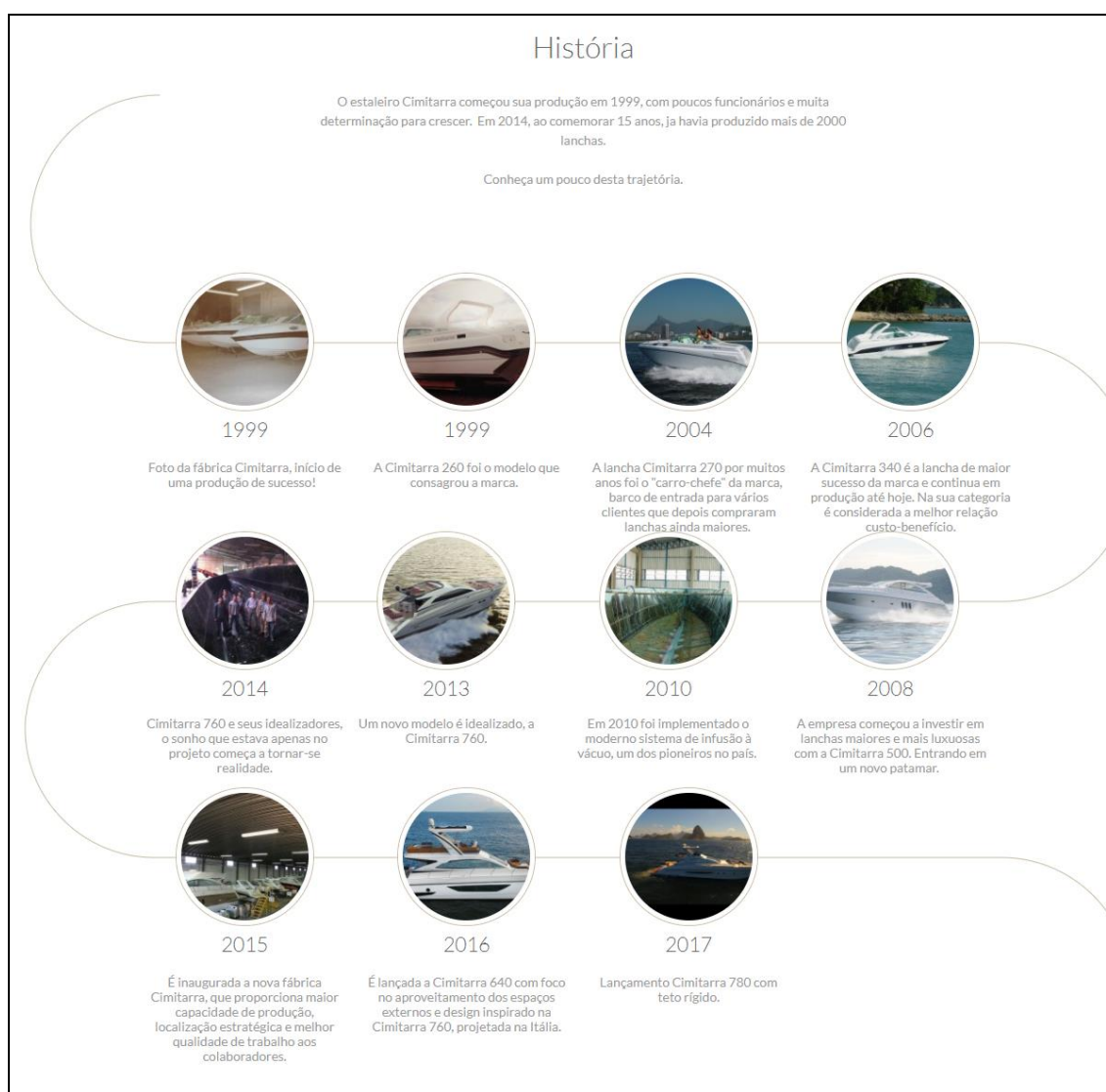
## 6 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

### 6.1 História

Tudo começou em função de uma dívida, onde o estaleiro nordestino denominado Diamar, que fabricava a linha da marca Cimitarra, não conseguiu entregar as unidades compradas pelo seu representante na época e, para conseguir devolver o valor investido dessa compra, negociou com a entrega das fôrmas (matrizes) e da marca, assim finalizando o negócio.

A história da empresa é apresentada através da Figura 11 e do ANEXO B.

**Figura 11 – Linha do tempo**



Fonte: disponível em: <[cimitarra.com.br/pt/empresa](http://cimitarra.com.br/pt/empresa)>. Acesso em: 15/10/17.

O representante, por sua vez, sabia da existência de um pequeno estaleiro na região dos Vales o qual não hesitou em procurá-lo para uma parceria e, em 1999, foi fundada a Cimitarra. Em 2012 houve uma alteração no contrato social da empresa, onde o proprietário do pequeno estaleiro vendeu sua porcentagem a um novo sócio que perdura até hoje.

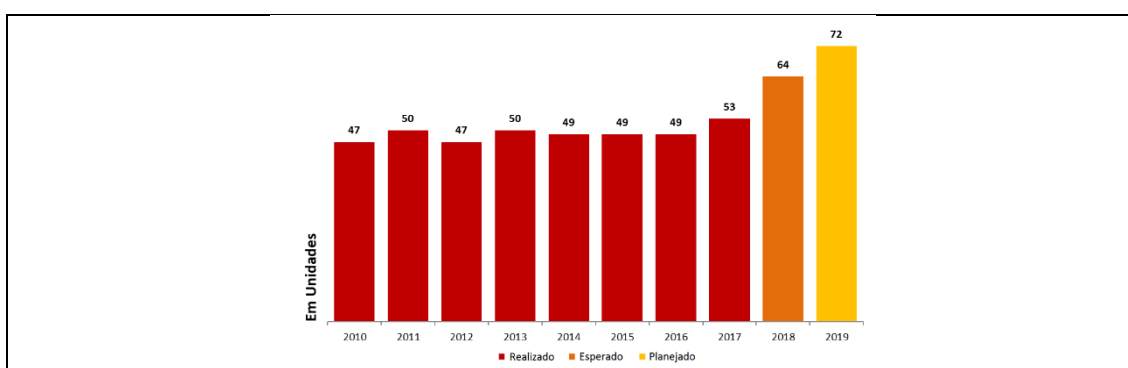
## 6.2 Estaleiro

O estaleiro localiza-se na cidade de Vera Cruz, no Rio Grande do Sul, há uma distância de 166 km da capital, Porto Alegre, e conta com uma área de 9.000 m<sup>2</sup> para suas operações, quando somadas as unidades de Vera Cruz e de Santa Cruz do Sul. Na unidade de Vera Cruz é realizada a industrialização do casco da embarcação e na unidade de Santa Cruz do Sul é efetivada a montagem de marcenaria, estofaria, serralheria, elétrica, hidráulica, motorização, equipamentos e acessórios em geral.

A empresa é composta por dois sócios, sendo que um deles cuida, especificamente, do setor Comercial, outro do setor Industrial e, em paralelo, ambos tomam conta dos setores Administrativo e Financeiro. Ao todo são 183 colaboradores diretos e indiretos e mais 38 terceirizados internos onde, em conjunto, realizam as atividades proposta pela organização.

A Cimitarra é um dos mais conceituados estaleiros de barcos de lazer do país, onde há mais de 18 anos desenvolve e transforma o setor náutico brasileiro. Ao longo de sua trajetória, já produziu e entregou mais de 2.100 embarcações, entre 16 e 78 pés, uma média de 10 barcos/mês, as quais navegam não só pela costa brasileira, mas também pelas águas de todo o mundo.

**Figura 12 – Unidades produzidas e planejadas**



Fonte: Setor Administrativo/Cimitarra, 2017.

Atualmente, o estaleiro produz embarcações de maior porte e entrega em torno de 5 a 6 barcos/mês. Na Figura 12 é possível observar o desempenho da produção desde o ano de 2013, bem como o esperado e planejado para os próximos dois anos.

### 6.3 Produto

O produto industrializado são lanchas, entre 36 e 78 pés (1 pé = 30,48 cm), desenhadas sob medida para o perfil do público brasileiro, que pode encontrar na linha de produtos da empresa o mais completo *mix* do segmento, apresentado na Figura 13. O cliente, quando marinheiro de primeira viagem, inicia no mundo náutico com um barco pequeno e, ano após ano, tende a trocar o modelo da sua embarcação por outra de maior tamanho.

**Figura 13 - Linha de produtos**



Fonte: montagem elaborada pela acadêmica (autoria das fotos: Cimitarra).

Os produtos possuem certificação europeia e americana, bem como são produzidos dentro das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

## 7 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADO

A empresa analisada é do setor da indústria naval, classificada como um dos cinco maiores estaleiros de esporte e lazer do país. Das nove entrevistas agendadas, sete foram concluídas, sendo cinco digitais e presenciais e duas totalmente digitais. Nas entrevistas digitais e presenciais, primeiramente, foram enviadas as perguntas por e-mail e, após o retorno, foi conversado com cada entrevistado para melhor interpretação das respostas. Novos questionamentos também surgiram nessas conversas para melhor entendimento dos processos pelo entrevistador. Já as entrevistas digitais se deram por meio de troca de e-mails já que os entrevistados eram de São Paulo.

Além das entrevistas, os materiais consultados nesse trabalho foram os documentos apresentados pelos entrevistados durante as conversas como, por exemplo, pedidos de venda, contratos, relatórios do sistema e muitas planilhas de controle. Também foram observadas, presencialmente, as tarefas de meio período de trabalho de cada um dos seis entrevistados presenciais para se obter conhecimento da realidade de cada setor.

A partir da análise de conteúdo da transcrição das entrevistas, foram identificadas trinta e sete categorias iniciais, dezesseis categorias intermediárias e oito categorias finais, sendo que todas as categorias podem ser observadas no APÊNDICE B.

### 7.1 Análise dos processos administrativos

“A forma pela qual as coisas são feitas na empresa” é o entendimento popular de Lipnack e Stamps (1997), citado por Gonçalves (2000, p. 8), no que se refere aos processos administrativos de uma empresa. No Quadro 1 é possível observar as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que tange aos processos administrativos da Cimitarra.

**Quadro 1 – Categorias dos processos administrativos**

Receber e distribuir informações	Planejamento	Processos administrativos
Fluxo de trabalho		
Ordem de produção trocada	Direção	
Colaborador tem ciência de sua função e responsabilidade		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.



Para Gonçalves (2000), o trabalho nos escritórios segue um fluxo conduzido pelos cabos da rede informatizada e o deslocamento do trabalho não é tão facilmente observável. Observando o trabalho nos escritórios da Cimitarra, percebeu-se que o recebimento e distribuição das informações não são padronizados, o que dificulta o fluxo de trabalho dos colaboradores e algum deles sentirá o déficit dessa informação já que, mais adiante, o cliente final irá reclamar a falha de alguma solicitação não atendida. Por muitas vezes, o desencontro ou falta dessas informações acabam gerando uma cadeia de erros e custos altos para a empresa. Normalmente, isso ocorre porque o produto, que já é de difícil mensuração devido a ser produzido artesanalmente, também é totalmente personalizado pelo cliente, dificultando qualquer processo padronizado de fabricação. De modo geral, na empresa não existe um planejamento pré-definido que deixe claro aos colaboradores quais são suas atividades, como deve funcionar o fluxo de trabalho, quais são os recursos disponíveis para a troca eficaz de informações ou como deve ocorrer a troca de informações de modo que não prejudique o bom andamento dos processos e, assim, sucessivamente.

Os colaboradores têm uma noção dos processos administrativos implantados pela empresa, o que faz com que tenham ciência de suas funções e responsabilidades, mas a falta de indicadores que os ajudem nos controles foi um clamor geral entre os entrevistados. Um exemplo bastante citado entre as conversas foi a constante alteração na ordem de fabricação das embarcações, gerando um efeito negativo a padronização de todos os processos, como pode ser observado na menção do Assistente de PCP1 em entrevista:

“em alguns momentos a ordem de entrega dos pedidos é trocada e isso faz com que toda a organização de materiais e customizações necessite ser alterada para atender ao pedido que entrou no lugar do anterior”.

Ou seja, todo o direcionamento de recursos para as atividades existentes na fabricação daquele produto específico, que é totalmente personalizado, se perde quando é substituído por outro na linha de produção e o resultado dessa decisão é o descontrole nos processos administrativos, já que o produto entrante tem prioridade na sua organização como um todo, deixando em segundo plano aquele que já vinha sendo atendido e, muitas vezes, as obrigações daquele fluxo caem no esquecimento deixando

o cliente desamparado e descontente com a organização. Logo, o comprometimento dos colaboradores é muito importante para a empresa, já que a mesma não possui nenhum tipo de manual ou descritivo que o lembre de suas obrigações e de todos os processos que deve atender para cada produto a ser produzido.

A Gerente Administrativa entrevistada é responsável por acompanhar a produtividade burocrática dos setores envolvidos, desde a entrada do PV (Pedido de Venda) até a entrega do barco, de modo a verificar o bom andamento de todos evitando que ocorram erros e/ou esquecimentos primários que gerarão ainda mais atrasos. Algumas etapas dos processos dependem de sua liberação como, por exemplo, as OC (Ordem de Compra) do setor de Compras e, principalmente, a liberação da embarcação para entrega do cliente. Todos os PV possuem uma pasta de controle do setor comercial. Durante o período de fabricação, todas essas pastas passam algumas vezes pela mesa da gerência. As etapas burocráticas até a entrega do barco, do início ao fim, são catalogadas nessas pastas, por embarcação. Logo que o barco é entregue pela produção, a gerente faz um *checklist* na pasta do mesmo, onde verifica, aponta e cobra as pendências do setor comercial e, enquanto isso, o barco fica aguardando no portão de saída da fábrica até a regularização de tudo. O *checklist* da pasta do cliente pode ser observado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Checklist da pasta do cliente**

CHECKLIST DA PASTA DO CLIENTE		
SITUAÇÃO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÃO
PENDENTE	PEDIDO DE VENDA;	
PENDENTE	CONTRATO;	
PENDENTE	DOCUMENTAÇÃO DO CLIENTE PF (RG, CPF, COMPROVANTE DE RESIDENCIA)	
PENDENTE	DOCUMENTAÇÃO DO CLIENTE PJ (CONTRATO SOCIAL, RG E CPF DOS SOCIOS, COMPROVANTE DE ENDEREÇO)	
PENDENTE	DOCUMENTAÇÃO SEMINOVO (TIE + ATP + CONTRATO SOCIAL + RG SOCIOS)	
PENDENTE	NF VOLVO DOS MOTORES;	
PENDENTE	FOTO DO Nº DE SÉRIE DOS MOTORES;	
PENDENTE	CHASSI DO CASCO;	
PENDENTE	RELATÓRIO DE INSTALAÇÃO DOS MOTORES.	
PENDENTE	Nº DE SÉRIE DOS ELETRÔNICOS;	
PENDENTE	CHECK-LIST DA PRODUÇÃO;	
PENDENTE	TERMO DE ENTREGA PRESENCIAL;	
PENDENTE	COMPROVANTES DE PAGAMENTOS;	
PENDENTE	SALDO CE;	
PENDENTE	NF MEC DO BARCO;	
PENDENTE	TERMO DE CONSTRUÇÃO + MEMORIAL DESCRITIVO + ART + CREA ENG.	
PENDENTE	RELATÓRIO DA CONTRA-ENTREGA;	
		DATA: __/__/__

Fonte: Setor Administrativo/Cimitarra, 2017.

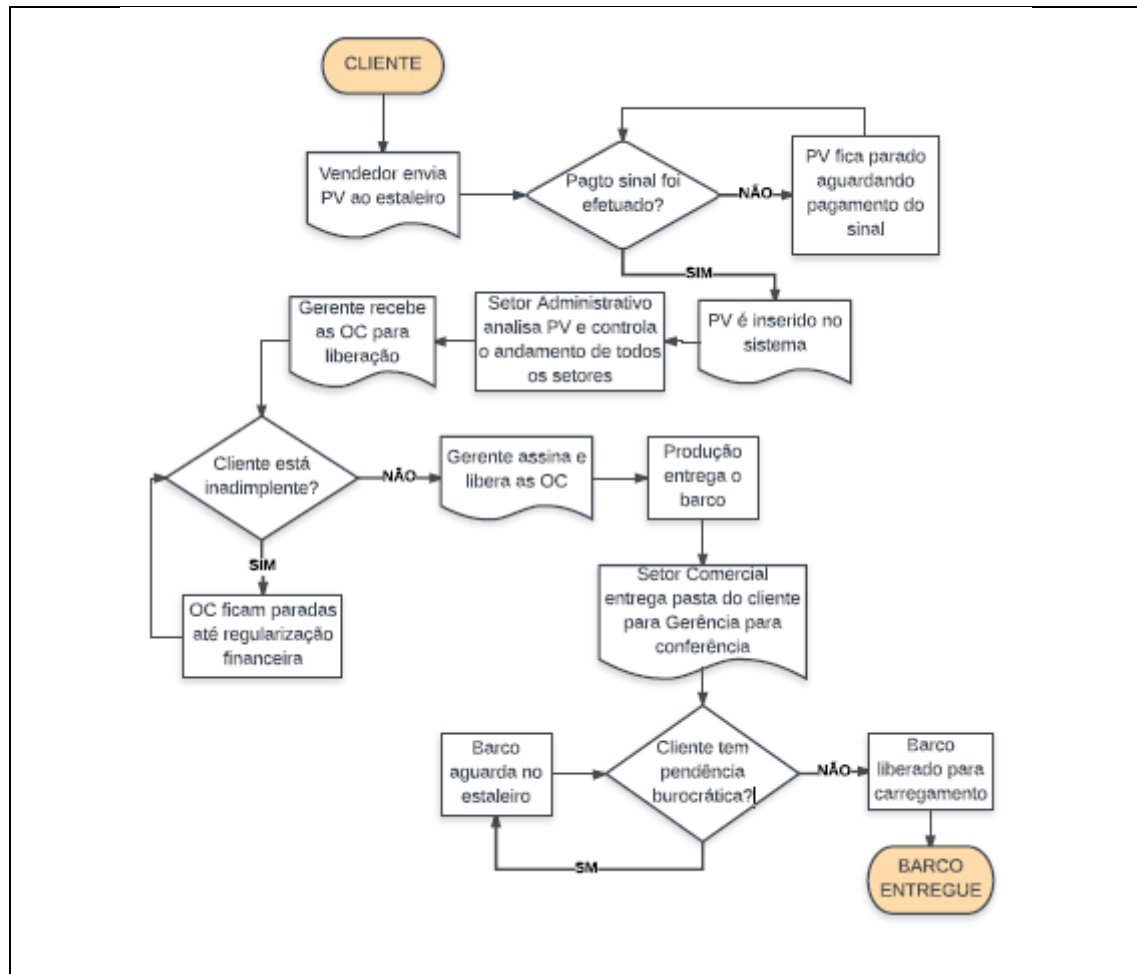
O *checklist* é feito em toda a burocracia documentada que vai desde o PV inicial, analisando cada inserção durante a fase de construção, se tais inserções foram valoradas de forma correta, se todos os pagamentos do cliente realmente se concretizaram, até se todos os documentos como, por exemplo, contratos e aditivos, documentos pessoais, comprovantes de pagamentos, termos de construção, entre outros, estão disponíveis na pasta. Realizada a vistoria na pasta do barco, a mesma libera ou não a embarcação para emissão da nota fiscal e entrega para transportadora. Os barcos não saem do estaleiro sem a aprovação da Gerente Administrativa ou da Diretoria.

De forma geral, segundo os entrevistados, os processos administrativos são planejados pela empresa alcançando um controle eficaz, mas a organização desse planejamento não é eficiente. Ou seja, o planejado é de conhecimento dos colaboradores, o resultado, no caso, o barco, é entregue a contento, mas os meios que utilizam são descontrolados e pouco eficientes. Se a empresa fosse mais bem organizada e o direcionamento fosse mais eficiente, os resultados seriam muito mais eficazes, pois quando se faz corretamente o que tem de ser feito, a situação existente se transforma, trazendo mudança e desenvolvimento para os processos e criando impacto na capacidade de produção e na efetividade como um todo.

“Um processo passo a passo, ação por ação” é como Araújo (2011, p. 32) descreve um fluxograma de forma bem simples. Porém, nas entrevistas realizadas foi unanimidade o retorno negativo com relação a disposição de fluxogramas, ou outro meio de representação formal das tarefas dos setores, disponibilizados pela empresa. Dessa forma, o bom entendimento das tarefas vinculadas ao setor comercial do setor entrevistado se fez necessário para que a pesquisador pudesse, então, formalizar os fluxogramas que representarão o passo a passo dessas ligações. Como resultado, será possível observar no decorrer desse trabalho os fluxogramas desenvolvidos pela acadêmica e aprovados pelos entrevistados.

A Figura 14 representa o fluxograma dos processos administrativos da Cimitarra de forma bem ampla, desde a compra do produto até a entrega do mesmo.

**Figura 14 - Fluxograma dos processos administrativos**



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

Nessa representação focada nas tarefas da Gerente Administrativa da empresa, sua inserção de fato está nas atividades de análise do PV, na liberação das OC, na conferência da pasta do cliente e na liberação do barco para efetiva entrega.

### 7.1.1 Análise da gestão comercial

O planejamento da gestão comercial é que move e mensura a eficácia da empresa. No Quadro 3 é possível observar as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que se refere a gestão comercial da Cimitarra.

**Quadro 3 – Categorias da gestão comercial**

Delimitar tarefas e responsabilidades		
Divergência na construção do produto personalizado	Organização	
Identificação das necessidades do cliente		Gestão comercial
Cientes inadimplentes	Controle	
Venda descontrolada		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A organização dos processos comerciais e do planejamento de vendas é elaborada pela gestão comercial da empresa, inclusive, é possível dizer que todos os processos da empresa dependem das informações vindas desse setor, por isso, as tarefas devem ser desempenhadas com o mínimo de falhas e com a máxima padronização. Como a empresa trabalha com produção puxada, ou seja, o consumo do cliente é que determina a quantidade produzida, o setor comercial tem larga responsabilidade no cumprimento das metas para o bom andamento de toda a cadeia produtiva da organização.

“Vender, vender, vender” - esse foi o início da conversa com um dos vendedores entrevistados. Tudo que se planeja para o setor comercial vender, deve ser vendido, de um jeito ou de outro, pois as unidades fabris não podem parar. E os vendedores são constantemente lembrados em suas reuniões que 183 famílias dependem das vendas feitas por eles. Sabendo disso, atropelam as datas de entrega pré-determinadas pelo setor de PCP para as futuras vendas. Ou seja, a pressão do vendedor é tão grande que se o cliente determina que queira receber o barco no verão, o vendedor faz a venda mesmo observando a não disponibilidade em sua tabela de entrega. Com a venda descontrolada, os prazos de entrega acumulam, a produção não dá conta de produzir e o cliente fica insatisfeito devido ao atraso no recebimento do, tão sonhado, barco.

Diferente do que se imagina, na Cimitarra é o setor financeiro que dá o *start* de produção das embarcações. Nenhum PV é inserido no sistema antes da confirmação do setor financeiro de que o pagamento do sinal do barco está liquidado. O setor comercial é responsável pela cobrança das parcelas do cliente, logo, se o cliente está inadimplente, o setor financeiro aciona o comercial. Caso o comercial não tenha êxito na cobrança e dependendo da situação financeira de determinada embarcação, a mesma é bloqueada na linha de produção e entra outra em seu lugar de prioridade.

No momento da venda o vendedor preocupa-se em entender o que o cliente

busca no produto que está comprando e questiona como será o modo de uso da embarcação. Dessa forma, abre oportunidade para que muitas solicitações acabem sendo totalmente fora do padrão esperado pela linha de produção, resultando em pedidos de venda que são verdadeiras “caixas de surpresas”, mesmo com o empenho do colaborador que auxilia na parte burocrática do setor em, insistentemente, solicitar aos vendedores que as anotações nos pedidos sejam padronizadas, assim facilitando o entendimento do que exatamente deve-se colocar em produção, não havendo divergência de interpretação e, conseqüentemente, erro na construção do produto personalizado. E com o intuito de atender bem o cliente, o vendedor acaba gerando mais atrasos na linha de produção, pois a cada solicitação fora do esperado requer mais tempo da produção em concluir as customizações que, por muitas vezes, não são entendidas pelas equipes de produção que leem as OP's (Ordem de Produção), provocando reuniões e planejamentos fora do esperado, como podemos observar nesse trecho mencionado pelo Assistente de Vendas:

[...] conta com atrasos de matéria prima, retrabalho e falta de planejamento quando se trata de modelos novos e/ou alterações de layout que diferem dos modelos padrões, isso acarreta em atraso em toda a linha de montagem e interfere em outros setores.

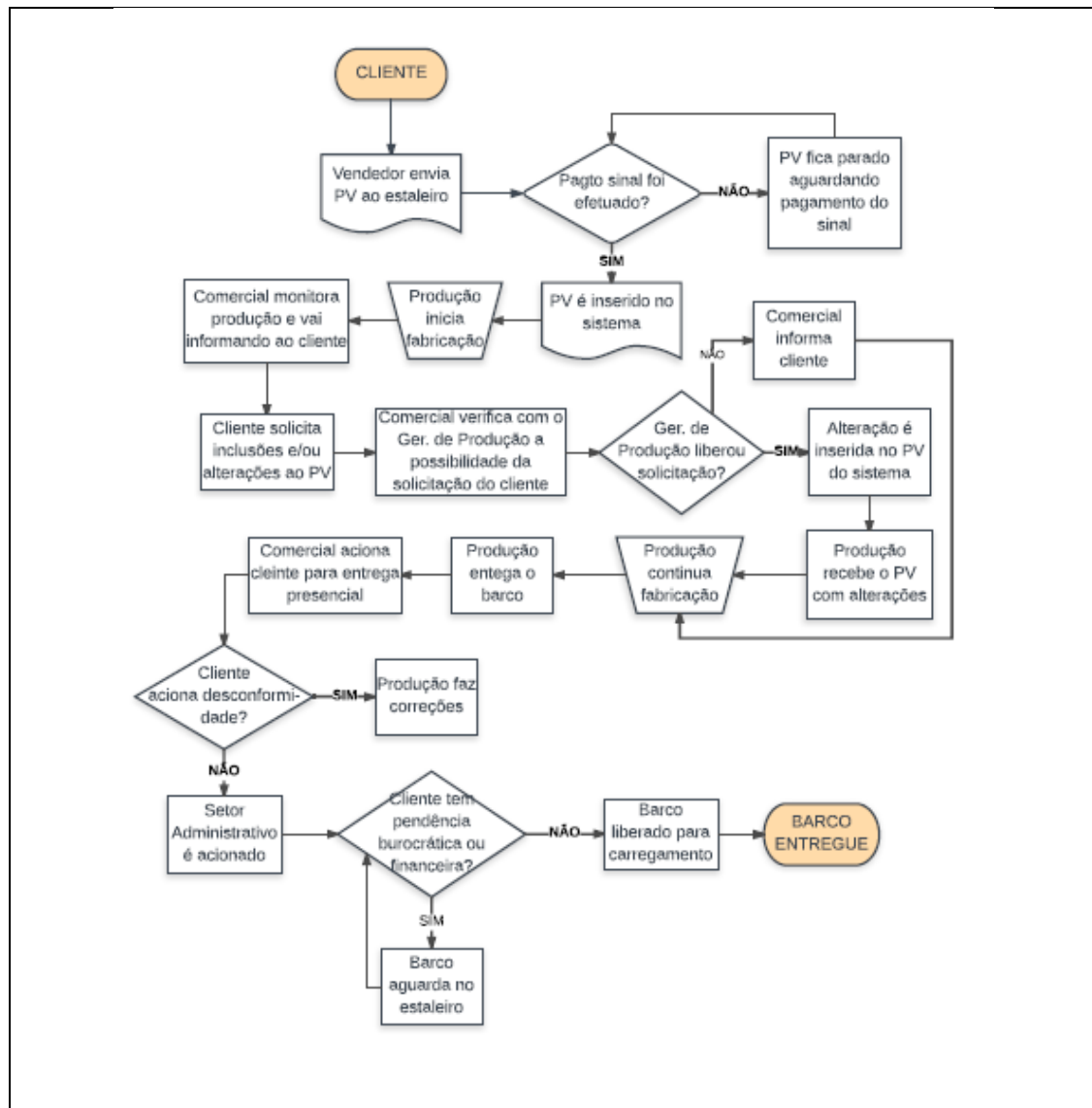
Figura 15 – Pedidos de venda

PADRÃO	FORA DO PADRÃO
<p><b>CIMITARRA</b> Douglas YACHTS</p> <p>MICRÂNICA NÁUTICA VERA CRUZ LTDA. Rua Adolfo Thiel, nº 46   CEP: 96080-000 Bairro: Distrito Industrial   Vera Cruz   RS   BR CNPJ: 08.976.059/0001-21   IE: 156/00021826 +55 51 3740 9700   www.cimitarra.com.br</p> <p><b>PEDIDO DE VENDA</b> Nº 360</p> <p>CLIENTE: Comercial e Construtora Leonix FONE/CEL: 11-9986-0498 PROFISSÃO: ESTADO CIVIL: COM: 11 4441-2148 NACIONALIDADE: Brasileiro ENDEREÇO: Estrada Sete Voltas 167 BAIRRO: Vila Cariri CIDADE I.U.F.: C/PT. CNPJ: 72.041.389/0003-10 Nº I.E.: 948.376.000-36 EMAIL: douglas@cimitarra.com.br EMBARCAÇÃO: Cimitarra 360 HP MOTOR IES: 2x Volvo 46 250 HP COR DOS MÓVEIS: COR DA ESTOFARIA INTERNA: COR DA ESTOFARIA EXTERNA: COR DO METACRILATO: COR DA FAIXA LATERAL*: COR DO TOLDOS**: EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS: 1) ITENS DE SÉRIE: 2) ITENS OPCIONAIS: FORMA DE PAGAMENTO: C.A. 30.000,00 6 x 30.000,00 450.000,00 Assinatura Cliente: Assinatura Cimitarra: Data: 24/09/2017</p>	<p><b>Cimitarra</b> Fabiano Jotta ESTALEIRO CIMITARRA LTDA. Rua Adolfo Thiel, nº 46   CEP: 96080-000 Bairro: Distrito Industrial   Vera Cruz   RS   BR CNPJ: 08.976.059/0001-21   IE: 156/00021826 +55 51 3740 9700   www.cimitarra.com.br</p> <p><b>PEDIDO DE COMPRA</b></p> <p>CLIENTE: YOU EEL S/A FONE/CEL: 11-9986-0498 PROFISSÃO: ESTADO CIVIL: COM: 11-9986-0498 NACIONALIDADE: ENDEREÇO: Rua de Andrade 142, BVL BAIRRO: JARDIM IES CIDADE I.U.F.: 96000 C/PT. CNPJ: 074001488-83 Nº I.E.: 80823013 EMAIL: dt@youeel.com.br EMBARCAÇÃO: Cimitarra 570 HP MOTOR IES: 2x Volvo 46 250 HP COR DOS MÓVEIS: COR DA ESTOFARIA INTERNA: COR DA ESTOFARIA EXTERNA: COR DO METACRILATO: COR DA FAIXA LATERAL*: COR DO TOLDOS**: EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS: 1) ITENS DE SÉRIE: 2) ITENS OPCIONAIS: FORMA DE PAGAMENTO: R\$ 2.500.000,00 R\$ 20.000,00 Assinatura Cliente: Assinatura Cimitarra: Data: 23/9/17</p>

Fonte: Setor Comercial/Cimitarra, 2017.

A não padronização na descrição dos pedidos de venda acaba por interferir na organização das tarefas e responsabilidades de toda a cadeia administrativa e produtiva da empresa. Na Figura 15 pode ser observado um comparativo entre um PV padrão e um fora do padrão.

**Figura 16 – Fluxograma da gestão comercial**



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

As principais atividades do setor comercial podem ser observadas na Figura 16, mais especificamente nas tarefas de inserção do PV no sistema de gestão, no monitoramento e comunicação entre produção e cliente, na verificação junto a produção e retorno ao cliente da possibilidade de novas inserções ao PV, no

gerenciamento da entrega presencial e na cobrança junto ao cliente para regularização das pendências da burocracia administrativa e financeira.

### 7.1.2 Análise da gestão de PCP

A gestão de PCP está totalmente integrada com o comando do processo produtivo, de forma a coordená-lo com os demais setores administrativos da empresa. No Quadro 4 é possível observar as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que tange a gestão de PCP da Cimitarra.

**Quadro 4 – Categorias da gestão de PCP**

Setor Comercial inicia o processo		
Diferença de tempos no processo	Planejamento da produção	
Datas de entrega e de futuras vendas		Gestão de PCP
Programação de materiais desalinhada com produção		
Produção e customizações	Programação da produção	
Ferramenta deficiente para programação e controle		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

No planejamento da produção, sua função inicia no momento em que visualiza o comando vindo do setor comercial de que o pedido de venda inserido no sistema está liberado para o início dos processos do setor. No entendimento do Assistente de PCP1,

o setor de PCP é responsável por receber e distribuir diversas informações para diversos setores. Mas a principal atuação do setor é na gestão de materiais da organização, ele que recebe os pedidos do setor comercial e customiza as estruturas padrões para atender cada pedido e assim definir o que deve ser comprado pelo setor de compras para atender a produção.

Todas as customizações da embarcação, normalmente descritas em itens “temporários” no pedido de venda do sistema, devem ser muito bem entendidas pelo PCP para que o mesmo consiga identificar o que incluir nas listas de faltas dos compradores. Tais customizações impossibilitam que os tempos no processo de fabricação sejam padronizados, de forma que um mesmo modelo de barco pode levar de 2 a 4 meses de diferença no tempo de fabricação até ficar pronto, assim dificultando o planejamento da produção.



Zaccarelli (1987, p. 262), coloca o controle como parte da programação e controle da produção, o qual tem como funções específicas: “fazer comparações entre programado e realizado, fazer relatórios para a alta administração e informar outras seções e clientes sobre o andamento dos trabalhos da fábrica”.

O setor de PCP é responsável pelo planejamento das datas de entrega das embarcações, sejam elas já em construção ou previsões para futuras vendas. Tais planejamentos podem ser observados no Quadro 5, que se refere à programação das embarcações que já se encontram na linha de produção.

**Quadro 5 – Programação de entregas**

OUTUBRO											
CLIENTE	MODELO	OP	DATA CLIENTE	LAMINAÇÃO		ACABAMENTO		MONTAGEM		LIB.	STATUS
				INICIO	FIM	INICIO	FIM	INICIO	FIM		
ALCEU M.	460 HARD TOP	460.04	30/03/17	10/05/17	13/06/17	14/06/17	26/06/17	27/06/17	06/10/17	2062	mecânica
ESPAÇO I.	360 HARD TOP	360.35	15/05/17	16/05/17	19/06/17	20/06/17	30/06/17	25/08/17	11/10/17	2868	mecânica
CARLOS A.	360 HARD TOP	360.36	20/07/17	19/06/17	21/07/17	24/07/17	03/08/17	28/08/17	13/10/17	3264	mecânica
RICARDO S.	400 SUNDECK	400.08	14/09/17	28/07/17	31/08/17	01/09/17	14/09/17	18/09/17	06/11/17	3284	mecânica
HUDSON R.	460 SUNDECK	460.07	18/05/17	02/06/17	06/07/17	07/07/17	19/07/17	25/08/17	11/10/17	2063	mecânica
DANIEL G.	360 HARD TOP	360.37	30/07/17	07/06/17	11/07/17	12/07/17	24/07/17	18/09/17	06/11/17	2832	mecânica
MARCOS S.	360 HARD TOP	360.38	14/09/17	29/06/17	02/08/17	03/08/17	15/08/17	18/09/17	06/11/17	3266	mecânica
ALLAN B.	360 HARD TOP	360.39	10/08/17	15/08/17	19/09/17	20/09/17	02/10/17	03/10/17	22/11/17	3265	mecânica
ABBADE A.	460 FLY BRIDGE	460.06	30/04/17	31/07/17	01/09/17	04/09/17	15/09/17	18/09/17	06/11/17	2023	

Fonte: Setor de PCP/Cimitarra, 2017.

Na programação de entrega dos barcos que já se encontram na linha de produção é possível observar a realidade do atraso dos barcos, tão mencionado durante as entrevistas. Pegando como exemplo o primeiro barco do quadro, cliente Alceu, é possível visualizar que o produto foi entregue com sete meses de atraso, já que a data de entrega vendida para o cliente foi 30/03/2017 e a data da efetiva entrega do produto foi 06/10/17. Como justificativa para esse período de atraso pode haver diversas variáveis que vão desde a falta de pagamentos por parte do cliente até as próprias falhas na organização da produção do estaleiro. Como mencionado pela Gerente Administrativa na entrevista,

“cada caso é um caso” e isso deve-se ao fato de estarmos há mais de 2 anos com os prazos de entrega estourados. Com isso e com o cliente estressado, o planejado raramente é seguido à risca, a direção pode seguir por inúmeros caminhos (depende muito do cliente) e a coordenação é falha já que a regra raramente se aplica.

**Quadro 6 – Programação de futuras vendas**

ABRIL											
CLIENTE	MODELO	OP	DATA CLIENTE	LAMINAÇÃO		ACABAMENTO		MONTAGEM		LIB.	STATUS
				INICIO	FIM	INICIO	FIM	INICIO	FIM		
FUTURA VENDA	360		1ª quinzena								
FUTURA VENDA	400/460		1ª quinzena								
FUTURA VENDA	360		2ª quinzena								
FUTURA VENDA	400/460		2ª quinzena								
JRL P.	600 FLY BRIDGE	600.02	30/05/18								

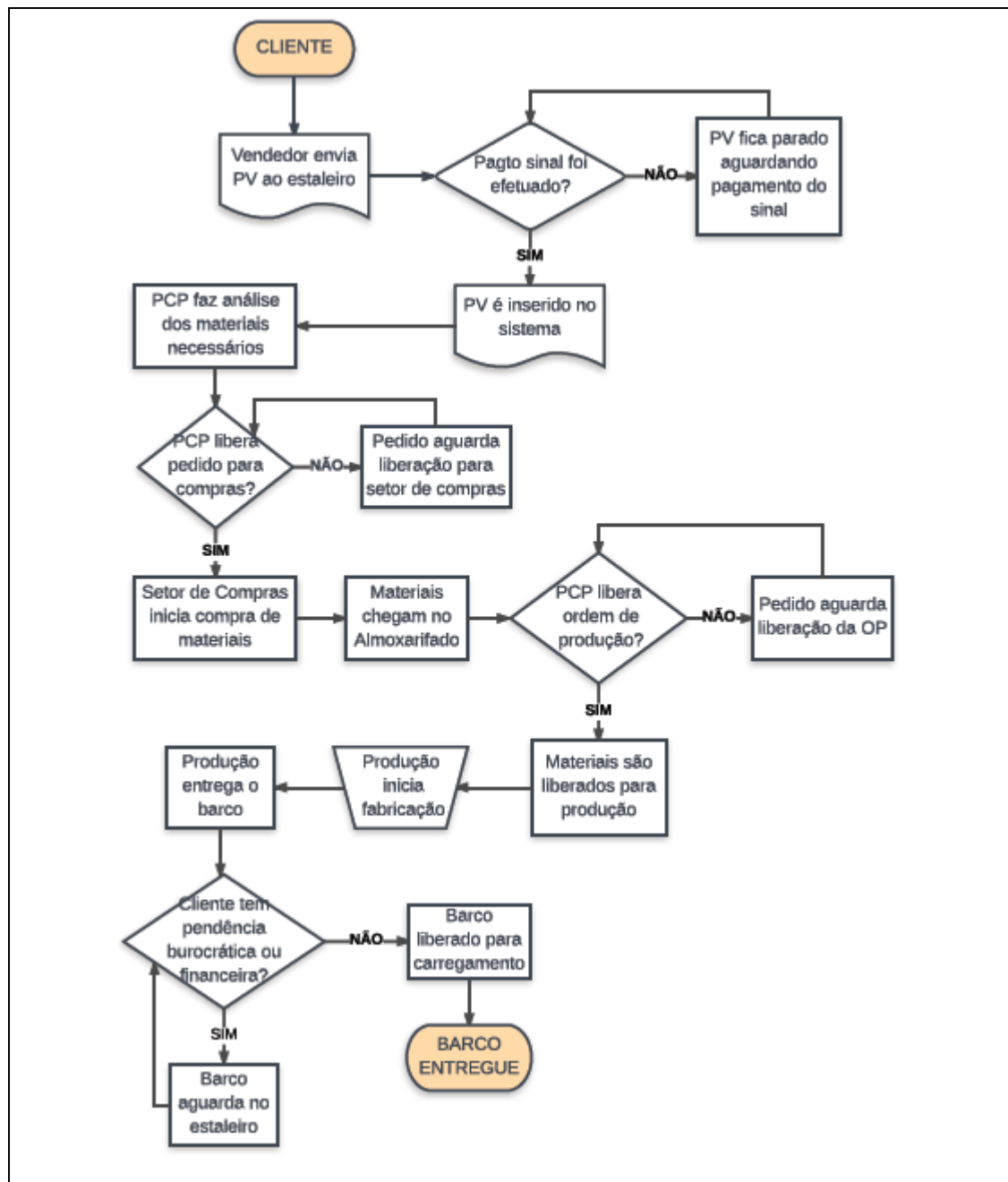
Fonte: Setor de PCP/Cimitarra, 2017.

Na programação de futuras vendas do Quadro 6, observa-se que não há uma data efetiva para a futura venda, mas sim uma previsão por quinzenas, já que o setor de PCP sabe que a produção é capaz de produzir quatro barcos de até 46 pés em um mês, sendo dois na primeira quinzena e dois na segunda quinzena, um barco de até 64 pés por mês e um barco de 78 pés a cada quatro meses.

Para produzir dentro dos prazos programados pelo PCP, o setor de compras faz a programação de compra de materiais, que não é feita via sistema, e controla através de planilhas de faltas, ou seja, o setor de PCP libera no sistema a estrutura padrão da embarcação, o almoxarifado separa o que tem em estoque e planilha os itens faltantes para que o setor de compras providencie as OC. Isso mostra que a ferramenta de programação e controle utilizada é deficiente e requer maior atenção por parte do setor de TI. Nesse sentido a implantação do MRP se torna uma necessidade real e urgente, pois possibilitará aos operadores, com somente um clique, refazer o cálculo dos materiais necessários para o novo produto entrante na linha de montagem e já disponíveis no estoque, evitando erros humanos nas listas de faltas feitas às pressas e sob pressão.

Ainda referente à programação de materiais na produção, o setor de compras envia as OC aos fornecedores de modo que o material chegue ao almoxarifado o mais próximo possível do prazo em que o mesmo será utilizado na linha de montagem, evitando estoques e capital parado, já que o fluxo de caixa da empresa não está favorável. Porém, como cada barco possui sua customização própria, quando o mesmo é realocado na linha de produção, o alinhamento entre a compra dos materiais e a entrega dos mesmos fica desconforme, pois o material está programado para o barco X e agora está o barco Y no seu lugar. Isso faz com que toda a programação de recebimento de materiais fique desalinhada com a linha de produção, gerando mais atrasos.

Figura 17 – Fluxograma da gestão de PCP



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A Figura 17 representa o fluxograma voltado para a gestão de PCP da Cimitarra onde, nessa representação, é possível observar a interferência do PCP junto ao setor comercial, principalmente nas atividades de análise dos materiais necessários para atendimento do PV, na liberação para a compra dos materiais e na liberação da OP para início da fabricação.

### 7.1.3 Análise da gestão jurídica

O setor jurídico é responsável por cuidar de todas as tratativas de âmbito jurídico do estaleiro, sejam elas de esfera trabalhista, previdenciária, tributária, do consumidor, entre outras. No Quadro 7 é possível observar as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que se refere a gestão jurídica da Cimitarra.

**Quadro 7 – Categorias da gestão jurídica**

Entrega do produto	Contrato de Compra e Venda	Gestão jurídica
Garantias		
Programação de pagamentos	Orientação	
Prevenção de conflitos		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

Segundo Endeavor (2015), o departamento jurídico é responsável por todos os contratos firmados por uma empresa, evitando prejuízos que podem ser causados pela falta de verificação nas condições para que um processo jurídico ocorra. No que se refere ao setor comercial da Cimitarra, o jurídico é totalmente responsável pela tratativa dos CCV (Contrato de Compra e Venda) junto aos clientes. Ou seja, logo que a assistente do setor comercial recebe o PV do vendedor, encaminha uma via ao setor jurídico para a confecção do CCV que, por sua vez, encaminha ao cliente via e-mail. Após leitura do cliente, normalmente, há retorno com dúvidas e/ou alterações. Nessa fase o departamento jurídico tem autonomia de fazer alterações que não prejudiquem ou coloquem a empresa em risco. Em casos mais sérios, que fogem a decisão do jurídico, o mesmo se reúne com a diretoria para que, juntos, definam de que forma a empresa vai se posicionar a solicitação extrema do cliente.

Os CCV são documentos importantes para o estaleiro, pois além de consolidar o acordo de compra e venda firmado com o cliente, traz segurança para ambos os lados. Todas as cláusulas do CCV são de suma importância para o bom andamento das atividades da empresa, principalmente, para o bom andamento da linha de produção. Como em qualquer contrato padrão existem as cláusulas: do objeto, do preço e reajustes, das condições de pagamento, dos prazos, das obrigações da contratada, das obrigações do contratante, da rescisão contratual, das penalidades e multas, entre outras. Mas as principais cláusulas são as específicas que, de certa forma, são as que

mais protegem a organização, sendo elas: da transferência de propriedade, da entrega da embarcação, da motorização e da garantia.

As cláusulas “da transferência de propriedade” e “da entrega da embarcação” tratam da importância do cliente estar ciente de que a compra e entrega do produto é “*fob fábrica*”, ou seja, que o cliente tenha plena ciência de o produto é vendido e entregue no estado no RS e por ele ser de fora do estado do RS, no caso de haver imposto sobre diferencial de alíquota nas operações e prestações interestaduais, o pagamento dessa guia é de responsabilidade do cliente. Por conta disso, as entregas na fábrica de todas as embarcações são registradas, inclusive com documento assinado em cartório, ficando por conta do cliente a contratação da transportadora que fará a coleta da mesma para destino por sua conta e ordem.

A programação de pagamentos da embarcação deve ser acordada entre o vendedor e o cliente, mas em muitos casos essa efetivação das datas se dá através do jurídico e o cliente, pois na cláusula de pagamentos do CCV deve ser descrita a forma exata de como ocorrerão os pagamentos por parte do cliente para que o setor financeiro possa planejar seu fluxo de caixa. Essa cláusula é de suma importância para a organização da empresa como um todo, pois nenhuma empresa existe e funciona sem recursos, logo o planejamento de toda a organização está vinculado aos pagamentos oriundos do cliente. Se o cliente falha no pagamento, a empresa falha em seus compromissos, podendo gerar não só os, tão mencionados, atrasos na produção, como também gerar prejuízos financeiros a organização.

Quando questionado aos entrevistados se os contratos firmados pelo setor jurídico evitam prejuízos financeiros à empresa, segundo o Vendedor 1:

É muito comum os barcos serem danificados por mau uso, ou seja, clientes que navegam sem experiência nenhuma e acabam batendo ou danificando alguma parte do barco ou peça do motor. Estes problemas, que chamamos de mal uso, estão relacionados em contrato, então se um cliente bate com o barco em uma pedra e vem nos cobrar garantia do casco, automaticamente abrimos o contrato e mostramos para este cliente que ele não tem direito de garantia neste caso.

Logo, as cláusulas “da motorização” e “da garantia” tratam da importância do cliente estar ciente de que o estaleiro não produz motores, que apenas compra e monta

os mesmos na embarcação, ficando a garantia desses produtos por conta de seu fabricante, no caso a Volvo do Brasil ou a Mercury do Brasil. Os motores são a única exceção às garantias cedidas pelo estaleiro, porém cada equipamento instalado na embarcação tem, em separado, um período de garantia particular, que pode ir de três meses a um ano. O casco da embarcação, único produto efetivamente industrializado pelo estaleiro e que poderá ser observado na Figura 18, é a única parte do barco que tem garantia estrutural de sete anos.

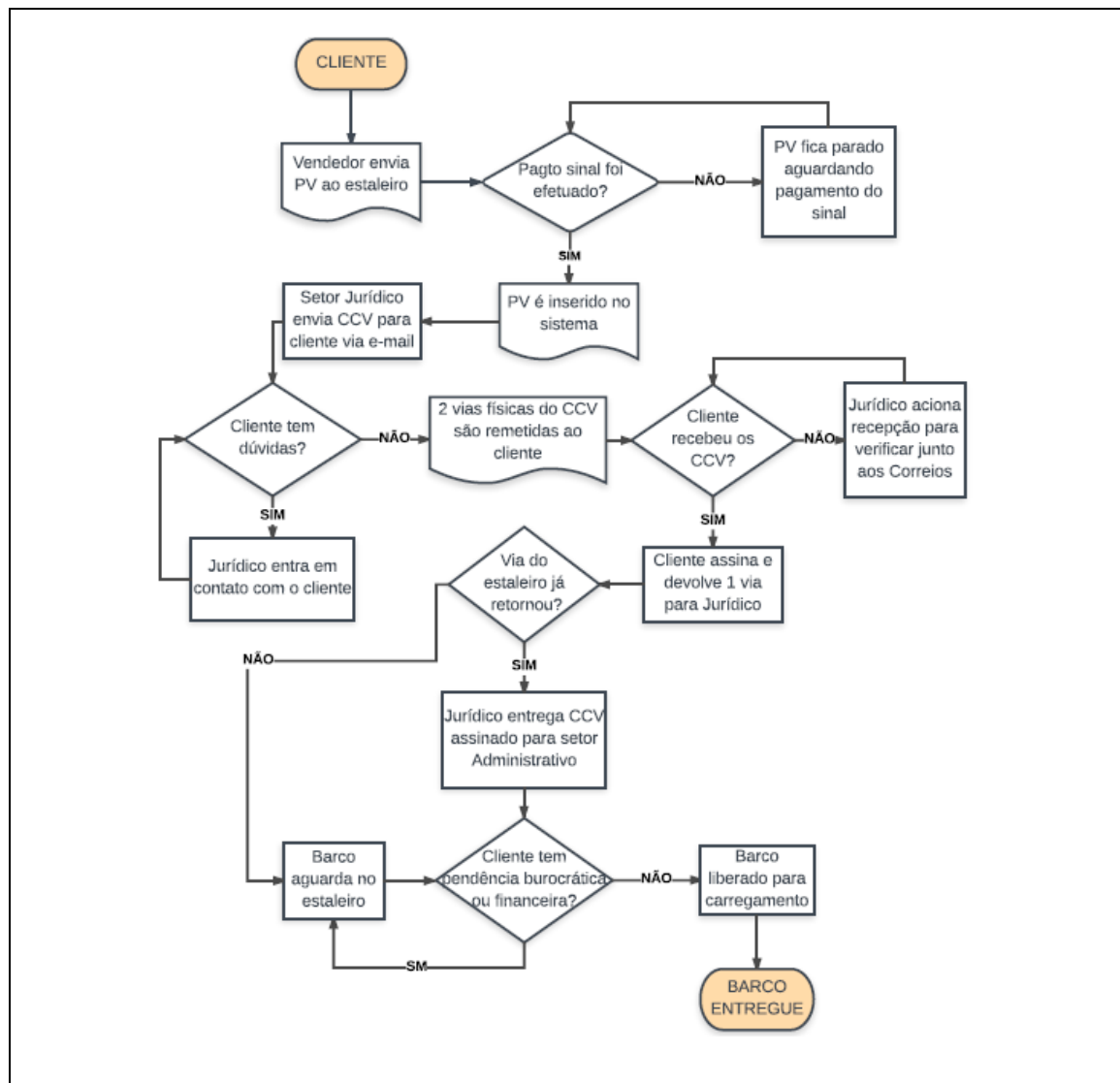
**Figura 18 – Casco da embarcação**



Fonte: Setor de Marketing/Cimitarra, 2015.

Para Coelho et al (2001), a atuação do departamento jurídico envolverá a participação em negociações, prevenção de conflitos, elaboração de contratos, domínio do direito regulatório, dentre outros assuntos que integrarão os objetivos da empresa. Na Cimitarra a gestão jurídica tem por obrigação orientar e sanar todas as dúvidas do cliente, de modo que fique muito claro quais são as obrigações de cada parte. Como o meio náutico é pequeno e muitos clientes se conhecem, acabando trocando informações entre eles. Nesse momento da tratativa com o jurídico, quando o cliente menciona a questão de atraso na entrega, o jurídico deixa muito claro que existe a cláusula que o protege gerando multas ao estaleiro ou, até mesmo, dando a opção de desistência de compra sem ônus ao comprador. Dessa forma, é criado um laço de confiança entre as partes, prevenindo futuros conflitos e suposições de má fé por parte do estaleiro, já que é sabido pelo setor jurídico que, provavelmente, o produto será entregue em atraso.

**Figura 19 – Fluxograma da gestão jurídica**



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A transação da gestão jurídica com o setor comercial da empresa pode ser observada da Figura 19, onde as principais atividades relacionadas são o envio digital e físico do CCV ao cliente, a confirmação do cliente do recebimento do CCV, o recebimento do retorno do CCV ao estaleiro e, fechando o ciclo, a entrega do CCV devidamente assinado por todas as partes ao setor comercial para inclusão na pasta do cliente.

#### 7.1.4 Análise da gestão financeira

“A arte e a ciência da gestão do dinheiro” foi como Gitman (2004, p. 4) pôde definir finanças. No Quadro 8 é possível observar as principais categorias colhidas na

transcrição das entrevistas ao que se refere a gestão financeira da empresa em estudo.

**Quadro 8 – Categorias da gestão financeira**

Obtenção de recursos	Gestão dos recursos	Gestão financeira
Aplicação dos recursos	Controle dos recursos	
Liberação do produto para entrega		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

Na gestão financeira da Cimitarra a equipe analisa os demonstrativos contábeis, avalia a manutenção de estoques, acompanha faturamentos e fluxos de caixa, realiza todos os pagamentos, além de cuidar dos investimentos. Porém, no que se refere às tratativas junto ao setor comercial da empresa, estão ligadas do início ao fim ao bom andamento da produção das embarcações. Segundo a Assistente de Vendas do estaleiro:

A gestão financeira afeta diretamente no setor comercial, um exemplo disto é a efetivação do pedido do cliente através de confirmação do pagamento do sinal, para que seja inicializada a produção da embarcação. Da mesma forma, devem-se controlar os pagamentos das parcelas acordadas para que não ocorram atrasos, de maneira que ao final da produção, o cliente esteja com a embarcação totalmente quitada para a liberação da mesma da fábrica.

Na Cimitarra é o setor financeiro que dá o *start* e o *stop* na produção das embarcações. O *start* se dá quando o financeiro confirma o pagamento do sinal efetuado pelo cliente e, nesse momento, informa a assistente comercial que está liberada a mudança do *status* do pedido no sistema, de “aguardando” para “liberado”, dessa forma acionando todos os outros setores que o pedido está liberado para o início das atividades dos processos de fabricação. O *stop* na produção é muito raro e se dá quando o cliente fica inadimplente por muito tempo, de forma que atrapalhe o fluxo de caixa e bom andamento da produção das outras embarcações que se prejudicam por financiarem aquela inadimplente, logo, sua fabricação é cessada até que a situação se regularize e nova data de entrega é acordada com o cliente.

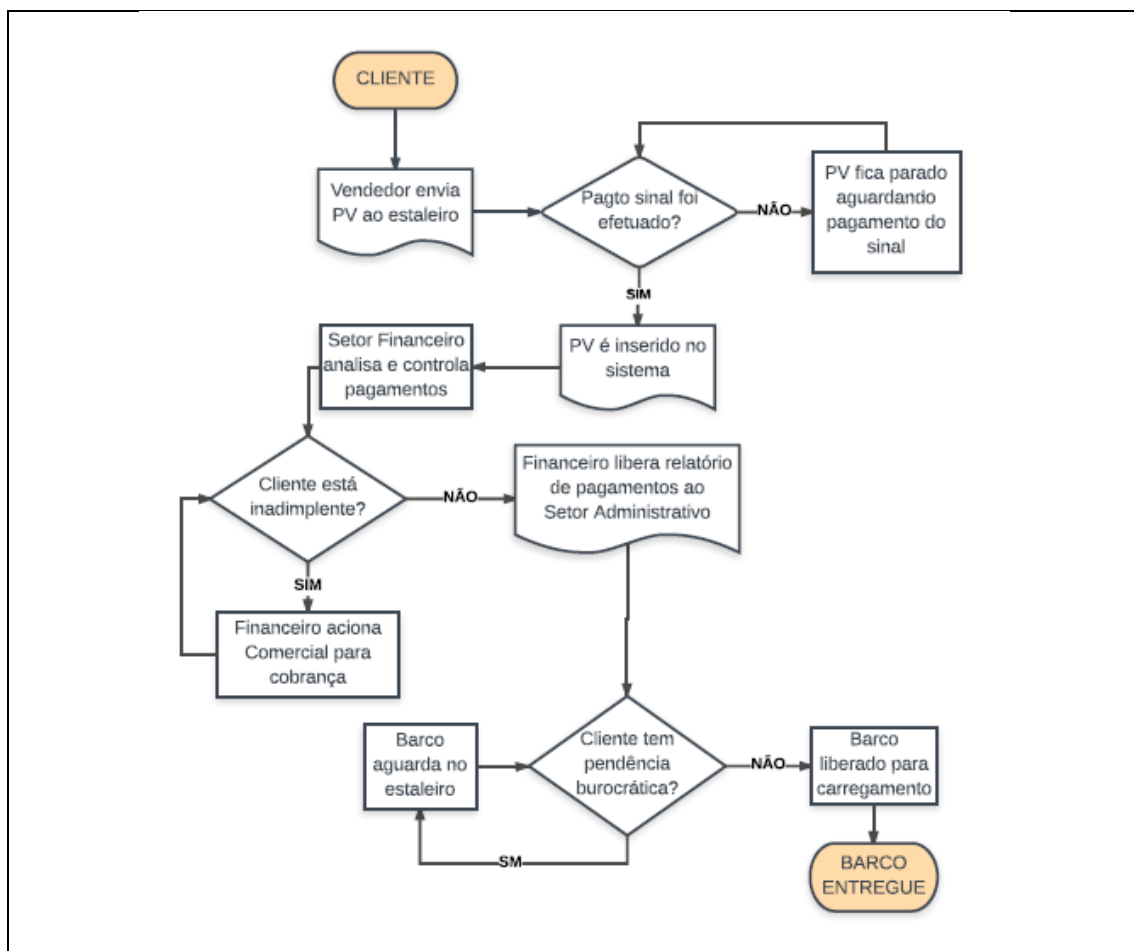
Meglierini e Vallim (2009) entendem que as funções financeiras centrais de uma empresa compreendem em obtenção de recursos, aplicação de recursos e planejamento e controle financeiro. Na Cimitarra o setor comercial é responsável pela obtenção dos recursos e o setor financeiro pela aplicação dos recursos. O setor financeiro é responsável por informar ao setor comercial de que há parcelas a receber



em aberto e também de cobrar o setor comercial até que a parcela se regularize. Por se tratar de um produto de luxo, a direção da empresa não autoriza ao setor financeiro o contato direto com o cliente, pois considera que a tratativa com o cliente deve partir sempre do setor comercial, de modo que o cliente não se sinta acanhado por um setor de cobrança. A aplicação dos recursos se dá em liquidação de despesas fixas e variáveis e, também, em investimentos. A gestão financeira da Cimitarra está trabalhando com o mínimo de aplicação de recursos, somente buscando o necessário para as linhas de produção não pararem.

Com o barco pronto na produção, o setor comercial solicita ao cliente o pagamento da última parcela, denominada de “saldo da contra-entrega”. Realizado o pagamento, o setor financeiro confirma a entrada no extrato bancário e, para o setor, a embarcação pode ser liberada para entrega. Com isso, o setor comercial leva a pasta do barco para os controles finais da Gerente Administrativa.

**Figura 20 – Fluxograma da gestão financeira**



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A Figura 20 representa o fluxograma da gestão financeira junto ao setor comercial da Cimitarra e nela pode ser observada a importância do setor junto ao restante dos processos, visto que é o financeiro que faz a liberação da inserção do PC no sistema. Realizada essa etapa, o setor ainda controla o bom andamento dos pagamentos do cliente sinalizando a inadimplência ou não ao setor comercial e liberando o relatório de pagamentos ao setor administrativo para finalização dos processos burocráticos até a efetiva entrega do barco.

### 7.1.5 Análise da gestão de TI

A administração de sistemas de informação dentro de uma organização serve para fornecer informações de forma rápida e precisa, ajudando na tomada de decisão. Para isso, no que se refere a gestão de TI da Cimitarra é possível observar, no Quadro 9, as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas.

**Quadro 9 – Categorias da gestão de TI**

Sistema CRM	Programas de gestão	Gestão de TI
Sistema ERP Cigam		
Customização de relatórios e funções		
Setores interligados	Integração de processos	
E-mail, planilha em Excel e documento em Word		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

Na Cimitarra a tecnologia de informação formada conta com dois servidores centrais, sete laptops, vinte e quatro computadores de mesa, sete impressoras, uma rede Local Area Network (LAN) e duas conexões de internet. No setor de projetos da empresa são utilizados dois softwares de desenho, o Rhino e o Solidworks, que auxiliam na criação e desenvolvimento de novos produtos. Não existe um setor de TI dentro da empresa, logo esse serviço é executado de forma terceirizada. Segundo a Assistente de vendas:

Os recursos disponibilizados pela empresa são suficientes, porém poderiam ser mais eficientes. Levando em consideração as tecnologias existentes hoje no mercado, poderiam ser facilitadoras se aplicadas neste setor.

Segundo Davenport (2005), as mudanças vêm ocorrendo rapidamente, especialmente na área de gestão de processos e de TI, onde o seu ritmo é vertiginoso. Um dos motivos é que a informatização e, em especial, os padrões e modelos de automação dos processos, viraram commodities consumidas no mundo inteiro.

A Cimitarra está investindo em um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (sigla em inglês CRM - *Customer Relationship Management*) que deve armazenar as informações de clientes atuais e potenciais, como nome, endereço e número de telefone, bem como suas atividades e pontos de contato com a empresa, incluindo visitas a feiras, sites, ligações telefônicas, e-mails, entre outras interações. Com essa ferramenta os vendedores deverão controlar os seus contatos com os clientes e o avanço das negociações, mas o sistema ainda não foi implantado e está em fase de testes.

O sistema de gestão empresarial (sigla em inglês ERP - *Enterprise Resource Planning*) utilizado pela Cimitarra é o Cigam, mas é possível dizer que os usuários ainda estão engatinhando no domínio desse sistema. O Cigam foi implantado na unidade da matriz no ano de 2015 e somente um ano depois foi implantado nas outras unidades da organização. Para o sucesso produtivo das embarcações, muitos processos dependem do sistema de gestão utilizado pela empresa, não sendo exclusividade apenas dos setores fiscal e financeiro. A venda de uma embarcação só está concretizada de fato após a liberação do PV no sistema e é através desse comando que todos os setores iniciam suas atividades para a formação daquele produto. O ERP processa as informações do PV, gerando a saída de diversos relatórios proporcionando aos usuários que possam planejar e executar seus trabalhos da forma mais eficiente possível. O setor de PCP está engajado na implantação do sistema de planejamento de necessidade de materiais (sigla em inglês MRP - *Material Requirement Planning*), de modo que se exterminem os controles em planilhas de Excel, mas tem ciência de que o recurso estará totalmente disponível somente em longo prazo, o que desagrada à diretoria.

Diferente de um sistema padrão utilizado por uma indústria automobilística, por exemplo, os relatórios do sistema da Cimitarra são customizados junto à fornecedora Cigam, pois diferente de uma montadora de carros, onde tudo é padronizado e não há exceções, na construção das embarcações praticamente tudo é personalizado gerando

nos pedidos muitos itens temporários que precisam ser analisados manualmente pelo operador, dificultando a agilidade de mensuração que o sistema se permite fazer.

Para Paim (2009, p. 284), “o movimento atual está associado a uma gestão de processos suportada por tecnologia, na qual sistemas de informação para gestão de processos estão levando a melhoria de processo a ser realizada no dia-a-dia das organizações”.

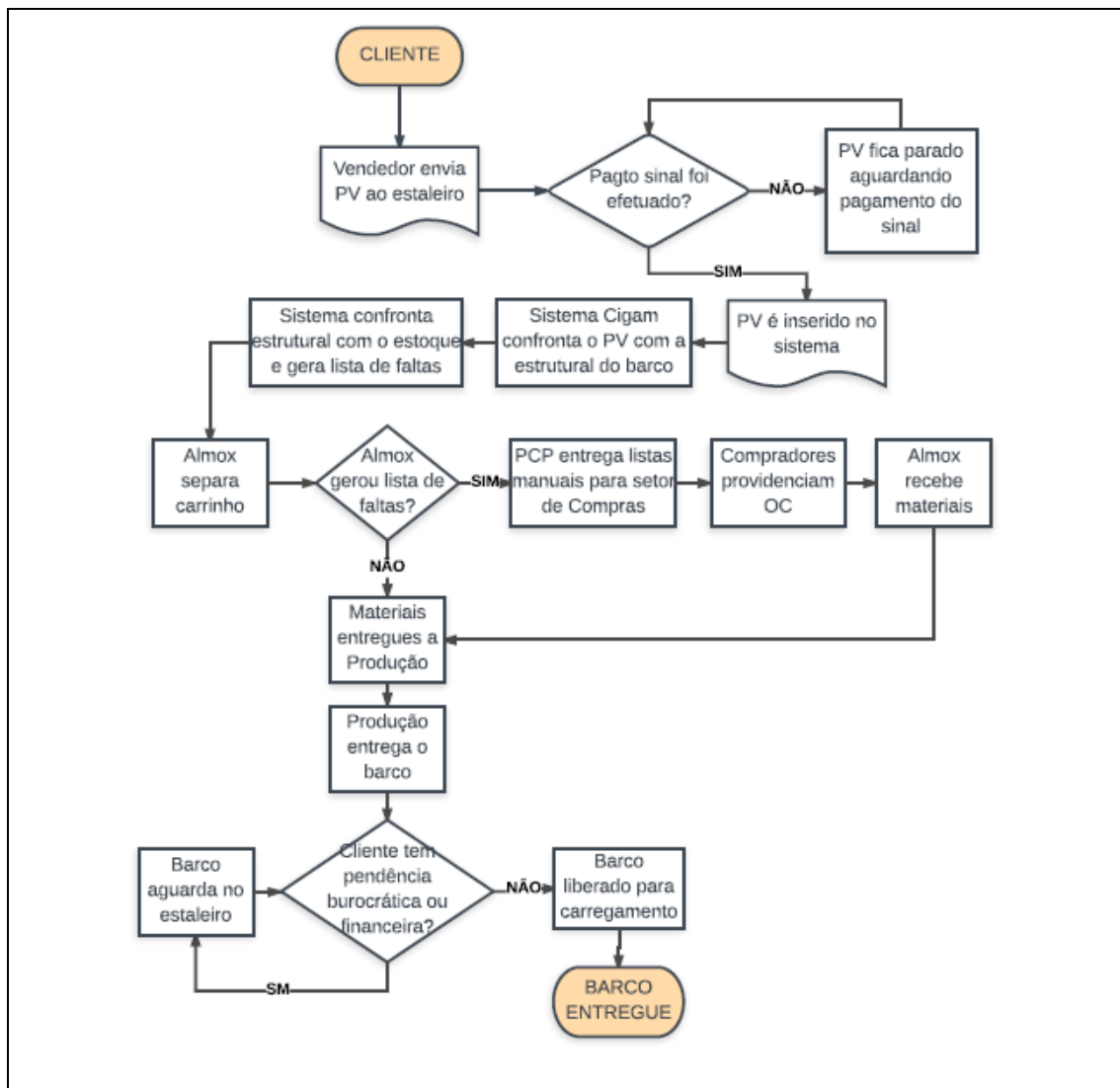
No que se refere a integração dos processos, todos os setores, direta ou indiretamente, estão interligados e dependem um dos outros, logo, é necessário que se tenha uma comunicação ativa entre os setores propiciando que as informações sejam implantadas no sistema o mais rápido possível, evitando desconformidades na produção. Segundo o Assistente de PCP 2:

O sistema utilizado é o CIGAM e atua em quase todas as áreas da empresa, menos a que se refere aos recursos humanos e jurídicos. Todos os setores estão interligados, baseados em informações que são imputadas no software pelos responsáveis de cada setor. O sistema possui um padrão de utilização, mas nada impede que o mesmo seja alterado e customizado para atender as especificações da empresa, seja através de relatório ou, até mesmo, em funções do sistema em si, porém isso demanda tempo e custo para a empresa. Atualmente, o sistema está em operação há dois anos, mas ainda necessita de melhoramentos e atenção especial por parte de quem implementa novas funções no mesmo.

Quanto mais rápida se der a implantação do MRP no sistema, mais rápida será a extinção dos controles e processos via e-mail, planilhas de Excel, relatórios em Word, conversas informais, entre outras formas de integração dos processos da empresa. Essas formas de controle acarretam em perda na agilidade das atividades dos processos, pois não acompanham o ritmo de mudança na gestão de negócios, onde a tomada de decisão precisa ser cada vez mais rápida e assertiva.

As principais atividades da gestão de TI junto ao setor comercial podem ser observadas na Figura 21, mais especificamente nas tarefas de inserção do PV no sistema, nas análises que o software faz do PV com a estrutural do barco já implantada no programa e da estrutural com a disponibilidade de estoque gerando automaticamente as listas de faltas que serão liberadas para o setor de compras.

**Figura 21 – Fluxograma da gestão de TI**



Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

## 7.2 Análise da gestão da qualidade no processo

A melhoria contínua é uma prática que visa atingir continuamente resultados cada vez melhores, sejam eles nos produtos ou em seus processos internos. No Quadro 10 é possível observar as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que se refere a gestão da qualidade no processo do estaleiro em estudo.

**Quadro 10 – Categorias da gestão da qualidade no processo**

Entrega presencial do produto na fábrica		
Identificação de inconformidades	Melhoria contínua	Gestão da qualidade no processo
Treinamento		
Satisfação das necessidades do cliente	Superação das expectativas	

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

“Quem avalia melhorias no processo é o consumidor final do produto” (PALADINI, 2000, p. 35). Nesse sentido, quando questionado sobre a avaliação das melhorias nos processos, o Vendedor 1 menciona que:

Nós do comercial que lidamos diretamente com o cliente, ou seja, todas as críticas chegam primeiro em nossos ouvidos, sendo elas construtivas ou não, precisamos repassar para a fábrica e para a diretoria, e assim ajudamos a aperfeiçoar o produto e os processos cada vez mais.

Com esse intuito, todas as embarcações são entregues para o cliente na fábrica, de forma presencial, com a finalidade de que o cliente vistorie o produto e aponte possíveis inconformidades, contrariando o esperado. Dessa forma, com o produto ainda no estaleiro, é possível corrigir os apontamentos do cliente, não deixando o mesmo ser entregue com pendências que, futuramente, deveriam ser corrigidas pela equipe de Assistência Técnica, gerando altos custos sem necessidade.

O responsável pelo setor de qualidade do produto possui um *checklist* padrão de verificação aonde, a cada entrega presencial, vai adicionando itens a essa lista de modo que seu controle seja cada vez mais eficaz, não deixando que o próximo produto a ser entregue tenha os mesmos apontamentos que o anterior. Dessa forma, seu controle de qualidade está ficando cada vez mais minucioso e com menos chance de erros, já que para cada apontamento, em conjunto com o supervisor da produção, implantam uma nova atividade de controle, treinando os colaboradores a perceberem a inconformidade quando houver. E essa avaliação para a melhoria dos processos é feita, segundo a Vendedora:

Pelo retorno do cliente. Avaliação, quem faz é o cliente, pois se ele está insatisfeito a logística não está funcionando.

Logo, atender a satisfação de um cliente e superar suas expectativas em uma experiência de compra fará com que tenha mais chances de optar novamente pelo produto oferecido pela empresa. Tal satisfação é influenciada pela avaliação que ele faz das características do produto consumido, do seu estado de espírito e da percepção da própria vida, que também alteram o sentimento de satisfação dos clientes. Em

momentos de muita felicidade, por exemplo, a tendência é achar tudo o que está ao redor bem melhor e as emoções positivas transmitidas pelos colaboradores também geram uma maior satisfação. A expectativa para o recebimento da embarcação é tão grande, em virtude dos largos atrasos, que no momento em que está em cima do barco, na maioria dos casos, está exalando ansiedade e é contagiado pela equipe de entrega que tem todo um tato e treinamento para a recepção do cliente, de forma a fazê-lo apontar as desconformidades, mas sem deixá-lo insatisfeito com o produto ou serviço.

“O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado” (KAPLAN E NORTON, 1996, p. 21). Logo, a gestão da qualidade nos processos dos setores envolvidos, desde a primeira fase de contato com o cliente até a entrega efetiva do produto, é escasso, visto que a empresa não possui um indicador formalizado de controle que possa mensurar a qualidade dos processos efetivados pelos setores e colaboradores.

### 7.3 Análise da gestão da rotina de trabalho

Segundo Campos (1998, p. 21), “o gerenciamento da rotina de trabalho é a base administração da empresa”. No Quadro 11 observa-se as principais categorias colhidas na transcrição das entrevistas ao que tange a gestão da rotina de trabalho dos colaboradores do estaleiro.

**Quadro 11 – Categorias da gestão da rotina de trabalho**

Falta de material (matéria prima/insumo/consumo)	Execução das funções operacionais	Gestão da rotina de trabalho
Produtividade mais eficaz		
Alteração ou faltas no fluxo dos processos	Orientação nas tarefas do dia-a-dia	
Manuais de procedimentos		
Identificar falhas e responsáveis pela etapa do processo		
Sucessão de cargo		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

A gestão da rotina de trabalho permite assegurar que as atividades produzam os resultados esperados, eliminando o retrabalho e redundâncias de tarefas. Também possibilita adequar o tempo e dimensionar o número de pessoas necessárias para a consecução dos objetivos das áreas, sem que haja sobrecarga de trabalho. Porém, foi possível perceber nas entrevistas que, de forma geral, acreditam que estão

sobrecarregados e que falta pessoal para ajudá-los, como menciona a Assistente de Vendas:

O que facilitaria a execução do trabalho com maior agilidade e eficiência, em minha opinião, seria a contratação de mais um funcionário para o setor, bem como o sistema ser mais específico para a demanda da empresa.

No entanto, nas visitas aos setores foi possível observar que a desconcentração das equipes deve-se ao excesso das conversas paralelas, ficando muito perceptível a falta de foco por parte dos colaboradores. Nem todos possuem a mesma capacidade na execução das funções operacionais, logo se fosse mantido o foco em suas rotinas de trabalho, a produtividade dos setores seria mais eficiente.

Na linha de produção a falta de material para dar andamento na fabricação das embarcações também foi bastante lembrada nas entrevistas, já que o atraso na chegada do material acarreta em mais atrasos na entrega do barco, gerando mais estresse para o setor comercial que deve satisfação ao cliente. Segundo o Assistente de PCP 1:

A falta de material é um problema constante que enfrentamos.

Outra variável importante na falha da execução das funções operacionais deve-se a constante alteração dos PV, com inclusão de acessórios ou equipamentos extras, quando a embarcação já está bastante avançada na linha de montagem. Essa prática do setor comercial deve-se a falta de argumentação do vendedor junto ao cliente, visto que o cliente já está bastante estressado com o atraso na entrega e o vendedor, para agradá-lo, acaba cedendo, gerando uma constante desavença entre produção e comercial, pois esse método acaba desalinhando e atrasando ainda mais os fluxos dos processos da linha de montagem.

Na orientação das tarefas muitos entrevistados mencionaram a falta de um manual ou descritivo que os auxilie nas atividades do dia-a-dia. Segundo o Assistente de PCP 2:

A criação de manuais de procedimentos poderia ajudar resolver problemas de fácil solução, já que muitas vezes buscam o departamento de engenharia para pedir auxílio. Poderíamos criar um “registro” de falhas recorrentes e as possíveis soluções onde cada departamento buscaria os manuais para tentar resolver os seus problemas.



Ainda no que se refere às orientações do dia-a-dia, nenhum dos setores da empresa possui um mapeamento dos processos que os ajude a identificar onde estão falhando e quem é o responsável pela etapa do processo que falhou. Dessa forma, juntos poderiam buscar sugestões de padronização e procedimentos para melhorar os controles, as conferências e as práticas diárias. Segundo a Gerente Administrativa, os principais motivos para que os processos fossem mapeados seriam:

Primeiro para mostrar aos clientes que somos organizados. Depois para que nossa rotina de trabalho seja mais clara e, principalmente, que nossa produtividade aumente. Um colaborador perdido em suas tarefas é uma perda de tempo e dinheiro muito grande para a empresa.

Com a falta dos manuais ou processos mapeados de alguma forma, a sucessão de cargo acaba perdendo etapas no treinamento que é pessoal e informal, como mencionado pela Gerente Administrativa:

Hoje, se colocar uma nova pessoa no setor comercial da fábrica, essa já irá receber treinamento faltando metade das atividades que deveriam ser realizadas para que a burocracia seja feita do início ao fim, como deve ser.

**Figura 22 – Controle de atividades da Assistente Comercial**

ACOMPANHAMENTO PEDIDO:	
1. Pedido recebimento (Jaque)	26. Conferência de depósitos (Fabiana)
2. Contrato pdf via email (Jaque)	26. Barco Liberado? (Fabiana)
3. Recalcular pedido (Jaque)	27. Chamar Acácio (Tiara)
4. Sinal entrou? (Jaque)	28. Avisar ao cliente (perguntar endereço de entrega, transportadora, depósitos) (Jaque)
5. Media de desconto (Jaque)	29. Colocar as notas fiscais do barco (Jaque)
6. Assinatura Sr. Tomás no pedido (Sr. Tomas)	30. Marcar entrega técnica (Tiara)
7. Contrato enviado via Sedex (Jaque)	31. Avisar na marina (Tiara)
8. Retorno dos contratos assinados (Jaque)	32. Passagem do Fabiano (Tiara)
9. Fazer pedido casco (mandar) (Ricardo PCP)	33. Agendar com cliente (Tiara)
10. Fazer pedido montagem (Jaque)	34. Conferir berço e planilha do berço (Jaque)
11. Lançar contas a receber (Jaque)	35. Conferir capa e planilha de capa (Jaque)
12. Fazer pastinha (Jaque)	36. Rastrear caminhão (Tiara)
13. Reservar motores (Samuel)	37. Enviar e-mail a todos interessados sobre a saída do barco. (Jaque)
14. Compra do Motor (Samuel)	
15. Inserir no quadro pedidos (Jaque)	
16. Fazer tabela de contra entrega (Jaque)	
17. Solicitar informações ao cliente (Jaque)	<b>SEMI NOVO?</b>
18. Alterações de pedido (Jaque)	38. E-mail solicitando documentação e fotos foi enviado? (Jaque)
19. Conferência de todo pedido comercial x pedido produção (Jaque)	39. Ficha de avaliação preenchida e assinada? (Fabiana)
20. Checagem do barco (Jaque)	40. Documento original seminova (TIE e ATP)? (Fabiana)
21. Checklist motores (Volvo ou Mercury)	41. Fotos do seminovo? (Fabiana)
22. Checklist qualidade (Elair)	42. Anúncio no site do seminovo?
23. Fotos da qualidade (Elair)	43. Transferência do seminovo finalizada? (Fabiana)
24. Pcp (Ricardo/Daniel)	
25. Relatório de contra entrega (entregar para responsável) (Jaque)	

Fonte: Setor Comercial/Cimitarra, 2017.

A Figura 22 mostra uma lista com as atividades que devem ser executadas pela Assistente Comercial do setor comercial. Os tópicos da lista são explicados numa conversa informal e o único treinamento recebido pela nova funcionaria do setor será sobre o sistema de gestão, na inserção dos pedidos. Analisando o controle de atividades disponibilizado pela Assistente Comercial é possível salientar que não é um modelo exemplar em praticidade, tão pouco de fácil compreensão, ainda mais se entregue para um novo colaborador entrante na empresa.

## 8 PROPOSTA DE MELHORIAS

Os gestores estão sempre em busca de melhorias para suas empresas, mas provavelmente não analisam com frequência os seus processos conforme propõe a literatura: processos administrativos, processos organizacionais, gestão de processos, gestão da qualidade no processo, gestão da rotina de trabalho e, por fim, o mapeamento do processo.

Com base na análise dos dados e resultado da transcrição das entrevistas, da observação *in loco* e do acesso a documentos da Cimitarra, propõe-se que:

- a) seja elaborado um método padronizado e eficaz para o recebimento e distribuição das informações, de modo que facilite o fluxo de trabalho dos colaboradores e que incida em menos erros dos processos em geral, consequentemente, minimizando a geração de custos para a empresa;
- b) seja documentado um manual de procedimentos para que os colaboradores possam ter onde buscar suas dúvidas de como proceder diante de situações que desconhecem, visto que essa situação ocorre com bastante frequência devido ao produto industrializado ser customizado, muito aquém de se pensar em implantar uma linha Toyota de produção;
- c) seja implantado um procedimento que impeça a frequente alteração na linha de montagem da ordem de fabricação dos produtos, dessa forma dificultando os atrasos de produção, já que os materiais estarão à disposição da linha de produção em tempo (há materiais com *lead-time* superior a dois meses como, por exemplo, a porta de vidro do *cockpit*), assim evitando e/ou minimizando o retrabalho dos setores de PCP e compras que estão continuamente com os prazos estourados, bem como a perda na sequência dos processos dos setores administrativo, comercial e financeiro;
- d) se crie um formato de venda, com customizações pré-definidas, onde o vendedor não perca a liberdade de adequar o produto a forma desejada pelo cliente e, em compensação, com essas customizações já estando previstas para entrada na linha de produção, já terão um esboço da necessidade de

materiais, não causando surpresas de faltas na linha de produção e, conseqüentemente, evitando atrasos;

- e) a cultura do gestor do setor comercial, bem como de seus vendedores, seja radicalmente reformulada, fazendo com que os prazos de entrega previstos pelo setor de PCP sejam respeitados, impedindo a venda com prazo alterado, dessa forma evitando acúmulo de barcos vendidos para entrega na mesma época, visto que já é de conhecimento de todos que esse plano não se cumprirá, que o cliente ficará insatisfeito e, principalmente, que o cliente perderá a confiança na credibilidade da empresa como um todo;
- f) os vendedores tenham treinamento constante para aperfeiçoamento, sendo que a equipe de vendas é de extrema importância para o sucesso das vendas, conseqüentemente, para o sucesso da empresa. Com vendedores bem treinados e munidos de argumentos do quanto vale a pena a espera, não será necessário o atropelo das datas previstas para futuras vendas, já que o vendedor saberá convencer o cliente de que vale a pena esperar o prazo necessário para receber um produto a contento e que será de grande satisfação pessoal;
- g) a empresa contrate colaboradores com experiência em TI, mesmo que temporários, para acelerar a implantação dos módulos CRM e MRP no sistema de gestão, principalmente, o MRP, pois esse minimizará atrasos na chegada de materiais para a linha de montagem, materiais esses que não foram listados nas listas de faltas improvisadas manualmente por erro humano;
- h) os poucos processos já implantados na empresa sejam, primeiramente, documentados e, por conseguinte, sejam examinadas a qualidade desses processos, ou seja, que suas tarefas sejam revisadas para a confirmação de suas reais necessidades dentro do processo como um todo e, no caso de haver ações que não agreguem valor ao produto, essas devem ser eliminadas, evitando desperdícios;
- i) seja feito um trabalho de organização na rotina de trabalho dos colaboradores para maior produtividade no tempo em que dispõem a

empresa, pois se percebeu que eles têm ciência do que deve ser feito, mas que se perdem na condução destes;

- j) não só os processos do setor comercial sejam mapeados, mas que da empresa como um todo, pois durante as entrevistas foi verificado que nenhum setor da empresa, nem mesmo o setor produtivo, possui seus processos mapeados, sejam através de fluxogramas ou outros desenhos esquemáticos, o que facilitaria muito para todos da organização, principalmente, para os novos colaboradores entrantes na realização de suas atividades.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de curso teve como elemento de estudo a industriaria naval Estaleiro Cimitarra Ltda., que produz lanchas de 36 a 78 pés no interior do estado do Rio Grande do Sul, sendo que tem por objetivo, especificamente, a análise dos processos do setor comercial.

No desenvolvimento deste, pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, pois, primeiramente, foi diagnosticada a estrutura organizacional do setor comercial da empresa, bem como os seus processos foram mapeados. Num segundo momento, os mecanismos utilizados na coordenação dos processos do setor comercial foram analisados para que fosse possível identificar as falhas na organização desses. E finalmente, foram propostas melhorias de reorganização de modo que facilite as tarefas diárias, com o intuito de prover o sucesso do setor comercial em todos os aspectos.

Os processos são atividades sequenciais que envolvem pessoas, procedimentos e ferramentas, mas para que funcione, é necessário planejamento, organização, direção e controle. Com base no que foi extraído das entrevistas, a Cimitarra tem muito a trabalhar até que se busque essa estrutura, visto que tem dificuldades em processos básicos, como no recebimento e distribuição de informações, no fluxo de trabalho, na ordenação da linha de produção, na ciência das funções e responsabilidades dos colaboradores, entre outros. Por outro lado, a empresa tem grande potencial no capital humano, que se dedica e veste a camisa mesmo quando desmotivado com a falta de progresso na organização e controle dos processos já estabelecidos, pois tem a impressão que não avança, que não sai do lugar.

Ainda que os objetivos deste trabalho tenham sido atingidos, o estudo realizado apresentou algumas limitações como não ter nenhum processo formalmente documentado para análise e avaliação, tendo o pesquisador que dispor de maior tempo para uma coleta mais minuciosa dos dados através da observação e documentos do cotidiano disponibilizados. Outro fator limitador foi o grupo de pessoas entrevistadas devido ao curto período disponibilizado pelas mesmas para exploração, pois estavam sempre com suas tarefas atrasadas ou em cima dos prazos, não podendo dar maior atenção ao entrevistador. As entrevistas ficaram limitadas aos colaboradores e gerente administrativa da empresa, não sendo possível a entrevista com nenhum dos diretores

responsáveis, apesar das diversas tentativas.

Uma empresa que explora um recurso inteligente, que é o caso do mapeamento de processos, só faz aumentar sua produtividade, pois expõe claramente a direção de cada passo da empresa, incumbe os responsáveis por cada fase, prevê os recursos, insumos e mão de obra necessários, conhece os principais gargalos no sistema da organização, entre muitas outras coisas que colaboram para otimizar o tempo de trabalho de seus funcionários. Se esse recurso fosse explorado pelos organizadores da Cimitarra, a empresa apresentaria proveitos em diversos sentidos, mas, principalmente, na diminuição do retrabalho dos colaboradores e na elevação do desempenho destes no fluxo de trabalho e na capacidade produtiva dos processos como um todo, pois uma empresa que deixa formalizada, documentada e disponível para seus funcionários cada atividade a ser realizada, além de dificultar a propagação de erros e vícios, aumenta a padronização e qualidade de seus processos e produtos. Como resultado possuirá clientes satisfeitos com a qualidade do produto recebido, do atendimento organizado e da garantia de ter realizado negócio com uma empresa bem planejada e constituída.

Apesar das dificuldades enfrentadas no dia-a-dia por falta de organização planejada, a Cimitarra se empenha para obter sucesso, sempre buscando ser competitiva e ter crescimento considerável no mercado náutico. O resultado de todo esse empenho pode ser vinculado ao grande capital humano que a empresa emprega, pois no cotidiano são movidos a desafios e possuem grande persistência profissional.

Além de contribuir para a vida profissional e até mesmo pessoal da acadêmica, este estudo possibilitou pôr em prática o que foi visto em sala de aula e, seguindo os referenciais teóricos do curso de Administração, pôde-se ter uma visão mais clara e objetiva da aplicação dos conteúdos nas organizações, auxiliando nas práticas do dia-a-dia, provendo benefícios e conhecimentos tanto para a acadêmica quanto para a empresa.

Contudo, com a aplicação deste trabalho, foi possível mapear os processos do setor comercial, sendo esta uma ferramenta de grande importância para a estrutura organizacional e para uma melhor gestão empresarial, dessa forma buscando proporcionar aos donos e colaboradores uma visão mais ampla da organização, de modo que entendam um pouco mais de suas particularidades, bem como as influências que sofrem, reforçando o valor de uma boa administração.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Juliana J. Monografia no curso de administração. São Paulo: Atlas, 2007.

AMARAL, Juliano Franco e Silva. Estratégias de gestão empresarial. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 6, n.1, p.60, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/412>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2011.

ATLAS do Censo Demográfico 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2013. 1 atlas. Escalas variam. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=264529>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Paris: Edição 70, 1977.

BARNES, Ralph. M.. *Estudos de Movimentos e Tempos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1982.

BLATTMANN, U. *Modelo de gestão da informação digital online em bibliotecas acadêmicas na educação à distância: biblioteca virtual*. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/2916.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: EDG, 1998.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CIGANA, Caio. Ventos favoráveis da economia estimulam mercado náutico no Estado. *Zero Hora Digital*, Porto Alegre, jan. 2013. ZH Economia. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/01/ventos-favoraveis-da-economia-estimulam-mercado-nautico-no-estado-4009163.html>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

CIMITARRA. Desenvolvido por dEx inteligência digital. 1995. Apresenta informações gerais sobre a empresa. Disponível em <<http://www.cimitarra.com.br/pt/empresa>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

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



COELHO, F. L. et al. Alinhamento do departamento jurídico às estratégias organizacionais. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, Cascavel, n. 21, p. 69-83, ago./dez. 2011.

CORREA, K. E. S. et al. Mapeamento do processo de fornecimento em uma rede de supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 892.

CORREIA, K; LEAL, F.; ALMEIDA, D. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA, 22., 2002, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ABEPRO, 2002. p. 4. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: ATLAS, 2000.

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas. The Coming Commoditization of Processes. USA: Harvard Business Review, 2005.

DE MELLO, Ana Emília N. S. *Aplicação do mapeamento de processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos*. Itajubá: UNIFEI, 2008. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Penso, 2006.

ENDEAVOR. Data venia, empreendedor: um bom departamento jurídico é essencial para sua gestão. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/juridico/>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

ESTADÃO. São Paulo. Diário. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,classe-a-tem-maior-fatia-da-renda-do-pais,10000007285>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

FÁBIO, André Cabette. Mercado de barcos de luxo aposta em ainda mais luxo durante a crise. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, out. 2015. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1688567-mercado-nautico-aposta-em-barcos-de-luxo-para-atrair-publico-aaa.shtml>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

FERNANDES, Marcelo M. *Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil*. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006. Disponível em: <<http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/dissertacoes/0030173.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Service management: operations, strategy, and information technology*. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Org.). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

GRESSLER, Lori Alice. *Introdução à pesquisa: Projetos e relatórios*. São Paulo: Loyola, 2003.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 1, p. 6-19, jan./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

HARRINGTON, James H. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

IBGE Tenn. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2016. Apresenta informações gerais para o público jovem. Disponível em: <<http://teen.ibge.gov.br/mao-na-roda/posicao-e-extensao.html>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

JENSEN, K.B.; JANKOWSKI, N.M. *Metodologias cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Barcelona: Bosch, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LEÃO, Tânia. *Departamento Comercial e Marketing*. Paços de Ferreira: 2010. Disponível em: <<https://tecnicasecretariado.wikispaces.com/file/view/Departamento+comercial+e+Marketing+-+T%C3%A2nia+Le%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2017.

MATOS, Jackson Andrade de. *Gestão de escritórios de advocacia e departamentos jurídicos: desafios da atualidade*. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1448/Artigo\\_Jackson%20Andrade%20de%20Matos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.idp.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1448/Artigo_Jackson%20Andrade%20de%20Matos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 28 mai. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MELLO, C. P.; SALGADO, E. G. *Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25. 2005. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 3. Disponível em: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508\\_enegep2005\\_enegep0207\\_0556.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. *ISO 9001:2008: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo: Editoria Atlas, 2009.

MORAES, A. M.; FONSECA, J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Sobral: Inta, 2017.

MOREIRA, Sonia Virgínia. *Análise documental como método e como técnica*. São Paulo: Atlas, 2005.

MOURA, Luciano Raizer. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R.M. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. *Revista Gestão.Org*, Recife, n. 1, p. 172-194, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/487/229>>. Acesso em: 07 abr. 2017.

PAIM, R. et al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 2000.

PINA, V. D. et al. *Manual para diagnóstico de administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1978.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, M.O.; BLATTMAN, U. Gestão de processos em biblioteca. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

REVISTA BOAT SHOPPING. São Paulo: n. 52, p. 100-107, abr. 2014. Disponível em: <[http://www.boatshopping.com.br/revistas/?ip\\_shortcode1\\_page=2](http://www.boatshopping.com.br/revistas/?ip_shortcode1_page=2)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. (Org.). *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SINAVAL. Desenvolvido pelo Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore. 2007-2015. Apresenta informações gerais do sindicato. Disponível em: <<http://sinaval.org.br/>>. Acesso em: 02 abr. 2017.

VARVAKIS, G. J. et al. *Gerenciamento de Processos*. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEP UFSC, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638?show=full>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. *Programação e controle da produção*. São Paulo: Pioneira, 1987.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aos funcionários

ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER APLICADA AOS GERENTES E COLABORADORES DE TODOS OS SETORES ENVOLVIDOS NOS PROCESSOS DO SETOR COMERCIAL DA CIMITARRA:	
1.	Descreva como as coisas são feitas no seu setor.
2.	Há planejamento, direção e coordenação nas atividades relacionadas a comercialização dos produtos fabricados pela empresa? Explique como funciona.
3.	O setor de planejamento e controle de produção está sendo eficaz, atuando como planejador junto a outras áreas e atendendo aos compromissos da empresa?
4.	Os contratos firmados pelo departamento jurídico evitam prejuízos financeiros a empresa? Exemplifique.
5.	A gestão financeira de alguma forma afetam os processos do setor comercial?
6.	Os recursos para a execução das tarefas do setor comercial são considerados eficientes e suficientes para atender as demandas de trabalho? Quais são eles?
7.	A empresa utiliza algum sistema informatizado para gestão e controle dos seus processos? Se sim, qual é o sistema e como funciona? Se não, como controla seus processos?
8.	Um conjunto de atividades envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações, todos envolvidos num fluxo de trabalho para gerar um resultado esperado. Como funciona o processo organizacional na Cimitarra?
9.	Descreva como funciona, do início ao fim, o processo atual do setor comercial e como suas atividades entram nesse processo.
10.	Como é feita a avaliação para a melhoria dos processos do setor?
11.	Quais são os problemas e/ou dificuldades enfrentadas para a realização dos trabalhos de seu setor? (Por exemplo, falta de materiais/equipamentos, espaço físico, mão-de-obra, manuais de procedimento, treinamento/conhecimento, entre outros).
12.	Na sua rotina de trabalho o fluxo dos processos seguem os caminhos mais páuticos e coerentes para a execução das funções operacionais?
13.	O que você entende por mapeamento de processos?
14.	Quais os principais motivos para que os processos em seu setor sejam mapeados?
15.	As tarefas do seu setor estão desenhadas e formalizadas de forma clara, seja através de fluxogramas ou outro meio?
16.	Na sua visão, existem tarefas no seu setor que poderiam ou deveriam ser atribuídas a outras áreas? Quais e para quais áreas?

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

## APÊNDICE B – Categorização das entrevistas

### Conteúdo da transcrição das entrevistas

CATEGORIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS		
INICIAL	INTERMEDIÁRIO	FINAL
Receber e distribuir informações	Planejamento	Processos administrativos
Fluxo de trabalho		
Ordem de produção trocada	Direção	
Colaborador tem ciência de sua função e responsabilidade		
Cientes inadimplentes	Controle	Gestão comercial
Venda descontrolada		
Delimitar tarefas e responsabilidades		
Divergência na construção do produto personalizado	Organização	
Identificação das necessidades do cliente		
Entrega do produto		
Garantias	Contrato de Compra e Venda	Gestão jurídica
Programação de pagamentos		
Prevenção de conflitos	Orientação	
Setor Comercial inicia o processo		
Diferença de tempos no processo	Planejamento da produção	Gestão de PCP
Datas de entrega e de futuras vendas		
Programação de materiais desalinhada com produção		
Produção e customizações	Programação da produção	
Ferramenta deficiente para programação e controle		
Obtenção de recursos	Gestão dos recursos	Gestão financeira
Aplicação dos recursos		
Liberação do produto para entrega	Controle dos recursos	
Sistema CRM		
Sistema ERP Cigam	Programas de gestão	Gestão de TI
Customização de relatórios e funções		
Setores interligados		
E-mail, planilha em Excel e documento em Word	Integração de processos	
Entrega presencial do produto na fábrica		
Identificação de inconformidades	Melhoria contínua	Gestão da qualidade no processo
Treinamento		
Satisfação das necessidades do cliente	Superação das expectativas	
Falta de material (matéria prima/insumo/consumo)		
Produtividade mais eficaz	Execução das funções operacionais	Gestão da rotina de trabalho
Alteração ou faltas no fluxo dos processos		
Manuais de procedimentos		
Identificar falhas e responsáveis pela etapa do processo	Orientação nas tarefas do dia-a-dia	
Sucessão de cargo		

Fonte: elaborado pela acadêmica, 2017.

## ANEXO A – Mercado náutico do Brasil

### Gráficos do mercado náutico brasileiro com dados de 2010 a 2014

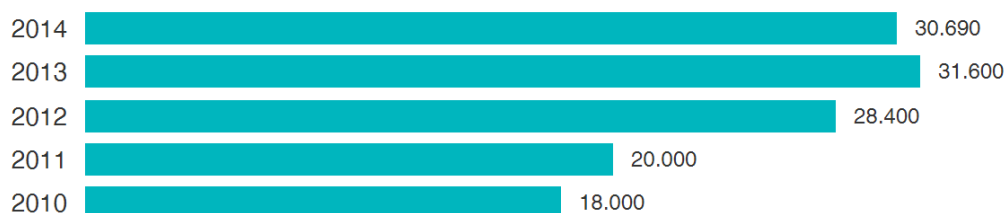
#### MERCADO NÁUTICO DO BRASIL

Total de barcos no país ▼



#### MERCADO NÁUTICO DO BRASIL

Barcos vendidos (nacionais e importados) ▼



#### MERCADO NÁUTICO DO BRASIL

Faturamento do setor em milhões de US\$\* ▼



\*Em 2010, faturamento ficou entre 700 a 750 US\$ milhões;  
em 2011 e 2012, entre 800 a 850 US\$ milhões

Fontes: 'Revista Náutica' e Acobar (Associação Brasileira dos Construtores de Barcos e seus Implementos)

Fonte: disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1688567-mercado-nautico-aposta-em-barcos-de-luxo-para-atrair-publico-aaa.shtml>>. Acesso em: 08 set. 2016.

## ANEXO B – Na imprensa

Reportagem sobre a Cimitarra na Revista *Boat Shopping*

»» 9º BOAT XPERIENCE GUARUJÁ: DE 24 A 27 DE JULHO E DE 1 A 3 DE AGOSTO



**BOAT**  
SHOPPING

A SUA REVISTA DE NEGÓCIOS NÁUTICOS  
ano 9 - número 52 - [www.boatshopping.com.br](http://www.boatshopping.com.br)

**EXCLUSIVO**  
Visitamos a fábrica  
e contamos tudo  
sobre os 15 anos  
da Cimitarra

**HORA CERTA**  
Um show de dicas para  
fazer a manutenção  
básica do seu barco

**BARCO  
BALADA**  
Conheça  
o Mystère  
Shadow, um  
barco dedicado  
ao prazer

ED 52 / R\$20,00  
ISSN 2374-5304  
9 772374 530001 52

**E MAIS:**



Fonte: Revista *Boat Shopping*, edição 52, capa. Disponível em: <<http://www.boatshopping.com.br/revistas/>>. Acesso em: 29 out. 2017.





CIMITARRA

# UNIVERSO CIMITARRA

A Cimitarra está completando 15 anos cheia de energia e recebeu nossa reportagem com exclusividade na sua fábrica no Rio Grande do Sul para relembrar sua história e revelar seus planos, que incluem o lançamento de uma lancha de 76 pés para o fim do ano

Por Leonardo Milten

**E**m um país no qual 80% das empresas não chegam aos cinco anos, o que dizer de Cimitarra, que está completando 15 anos de atuação em um segmento difícil como o dos astilleros náuticos? A data deve ser bastante comemorada, ainda mais porque é resultado da luta de um empreendedor brasileiro que construiu sua fábrica e sua marca a custa de muito trabalho e dedicação. Uma história que vamos contar em detalhes e com exclusividade, pois a Boat Shopping foi o único veículo convidado para ir até o interior do

Rio Grande do Sul, onde fica a fábrica da Cimitarra, para conhecê-la e conversar com o seu sócio-fundador, figura muito querida e respeitada no segmento náutico, Thomas Mo Fretag, e seu atual sócio e braço direito nas vendas, Marcel Martins Filho.

Chegando lá, Thomas nos contou que a Cimitarra começou quando ele comprou, em 76, seu primeiro barco produzido pelo estaleiro Diemar, com sede em Recife. Ela se apaixonou e, de tanto fazer propaganda, passou a revender informalmente o barco nos anos 80

100 BOATS SHOPPING | www.boatshopping.com.br

www.boatshopping.com.br | BOATS SHOPPING 101

Fonte: Revista *Boat Shopping*, edição 52, p. 100-101. Disponível em: <<http://www.boatshopping.com.br/revistas/>>. Acesso em: 29 out. 2017.

para os amigos de Porto Alegre e da região Sul. Chegou a vender cinco barcos por ano. Em 98, os sócios do estaleiro nordestino tiveram problemas financeiros e Tomas decidiu que era a hora de entrar definitivamente no negócio. Comprou da Vira Cruz o pequeno e Tomara 26 e o nome Cimiteira e passou a fabricar a sua primeira Cimiteira de 27 pés em 1999. Consequentemente, o empreendimento ascendeu a cidade de Vera Cruz, no interior do Rio Grande do Sul, a 150 km de Porto Alegre, para instalar o novo estaleiro por conta da qualidade da mão de obra da cidade, da origem alemã como ele,



Tomas e sua primeira Cimiteira

A linha fez um sucesso surpreendente, o que o incentivou a se aventurar por novos territórios. Em meados dos anos 2006 a Cimiteira já tinha um impressionante portfólio, com linhas de 27, 29, 31, 36 e 41 pés. O galpão da Vera Cruz ficou pequeno e Tomas investiu em uma fábrica maior, na mesma cidade, com um prédio inteiro preparado para lidar com barcos maiores.

Por volta de 2009, Tomas deu uma guinada nos negócios por conta do encontro com um outro empreendedor. Margal Martins Filho era um cliente fiel de barcos Cimiteira que acabou criando amizade com Tomas. Em 2006, ele vendeu a sua empresa e pensou em, literalmente, unir o útil ao agradável. E começou no estaleiro na Universidade, que comandava, em São Paulo, barcos novos e seminovos de diversos estaleiros. A afinidade entre Margal e Tomas produziu resultados surpreendentes na venda de modelos Cimiteira. Em dois anos, a loja passou a comercializar 80% da produção de marcos. A parceria acabou sendo um passo natural e Margal e seus sócios, Celso e José Henrique, adotaram definitivamente a bandeira Cimiteira. A Universidade Nautico virou não só representante exclusivo como também passou a comercializar 100% da produção. Margal se tornou, na prática, o sócio-executivo de vendas



A primeira Cimiteira 27



As primeiras entregas



A fábrica no início dos anos 2000

“A Universo Náutico deu um up nas vendas muito grande a ponto de evoluirmos para esta parceria inédita. Eles entraram na sociedade e cuidam da parte comercial e nós aqui na fábrica cuidamos de produzir os modelos”

TOMAS KO FREITAS



A inspiração Cimiteira Damar

de estaleiro. “A Universo Náutico deu um up nas vendas muito grande a ponto de evoluirmos para esta parceria inédita. Eles entraram na sociedade e cuidam da parte comercial e nós aqui na fábrica cuidamos de produzir os modelos”, conta Tomas.

Para sacramentar a parceria, o estaleiro lançou, em 2008, sua 50ª fábrica no novo galpão, com casco produzido pelo então avançado sistema de laminação por infusão a vácuo com estrutural Divincol da Barracuda. O sucesso foi imediato. “A parceria se estreitou e deu super certo. Em três anos dobramos a produção e o número de funcionários. Desde então, estamos focados em produzir barcos cada vez melhores, mais modernos, em sintonia com o que o consumidor está buscando”, conta Margal.

Margal realmente resumiu a estratégia da empresa nos últimos anos. A Cimiteira aposta em manter sua linha a todo vapor e lança um novo modelo a cada ano, a uma velocidade

de elevável para absorver novas tecnologias e incorporá-las ao processo construtivo. “Isso é tão verdade que costumamos comparar a Cimiteira à Hyundai, como a fábrica que mais lança modelos e se posiciona no mercado com novidades de qualidade. Este é o nosso modelo de trabalho, a filosofia que a gente persegue”, garante Tomas.

A Cimiteira não se dá a mesma do seu foco. Ainda em 2012, fez parcerias com estaleiros e designers italianos e escandinavos para incorporar modelos importados ao seu portfólio e transferir tecnologias aos demais modelos de sua linha. Dos italianos da Rio Yachts, com mais de 60 anos de tradição, eles trouxeram as linhas de alto luxo Ballaggio 54 e a Porto Cervo 44, que estrearam no Salão Nautico daquele ano. E da Cantieri Navali del Mediamare vieram as belas linhas Continental, de alta performance e design, de 33 a 100 pés. Para a Escandinávia, o foco maior foi oposto, com a importação de diversos mode-

CIMITARRA



Os comandantes: José Henrique, Celso, Tomaz e Marcel



Fábrica da Cimitarra em 2007

"Como a Cimitarra é um estaleiro que trabalha com margens enxutas, para manter o nosso custo-benefício, isto faz com que a gente só invista dentro das possibilidades"

TOMAS KO FREITAS



Comandante da primeira Cimitarra 200



A Cimitarra adapta o processo de produção a novo

## Joint Venture

A Cimitarra fez parcerias com os estaleiros Rio Yachts e Cantieri Navali del Mediterraneo para importar lanchas e transferir tecnologias



CONTINENTAL 50



BELLAGIO 54

PORTO CERVO 44

a escolha de mais de 5 mil tons de cores diferentes. O curso é que dos galpões ficam desmontados os galpões principais, porém o trem de grandes barcos e peças entre eles parece complicado, mas, na praia Vera Cruz, isto está longe de se tornar um problema. Mas até o fim desta ano será inaugurado o novo galpão de 9.000 m<sup>2</sup> que será o novo endereço da marca. Ao todo, são 220 funcionários produzindo 11 barcos por mês. "É pouco ainda, se compararmos aos estaleiros americanos. Mas, para isso, é preciso fazer investimentos. Como a Cimitarra é um estaleiro que trabalha com margens enxutas, para manter o nosso custo-benefício, isto faz com que a gente só invista dentro das possibilidades", garante Tomaz.

Cesaram as exportações e as importações, porém o estaleiro mantém um intercâmbio amigável de tecnologias e novidades de design com os estrangeiros. Esta troca aprimorou os modelos nacionais e transformou a produção da fábrica nos seus três enormes galpões principais e um outro menor de apoio. No primeiro, é laminada toda a linha de barcos de 34 a 41 pés. No segundo, bem maior, é finalizada toda produção do primeiro galpão e produzida a finalizada a linha dos barcos maiores. O terceiro galpão cuida de todos os processos produtivos da linha de 50 pés e o menor presta apoio na pintura das partes externas dos barcos e componentes especiais. A Cimitarra tem um equipamento que permite

los via um representante europeu. Entretanto, as flutuações no câmbio forçaram a Cimitarra a rever sua estratégia internacional.

"Exportávamos para a África do Sul, Canadá, Colômbia e bastante para a Suécia quando o câmbio ajudava. Hoje a situação cambial não favorece. E não vejo também um cenário favorável. Existe uma crise mundial e os fabricantes locais estão oferecendo barcos a preços bem baixos. Por outro lado, o mercado interno absorve toda a nossa produção. Estamos trabalhando com o ano praticamente todo vendido. Se tivesse que exportar, teria de criar uma situação nova na fábrica. Temos barcos vendidos para entregar nos próximos noventa dias", afirma Tomaz.

CIMITARRA

Esta declaração revela a "receita do bolo" dos barcos de Cimitarra, famosos por dois atributos: um ótimo custo-benefício – com barcos leves, modernos, resistentes, econômicos, rápidos e barulhosos – e um maior espaço interno.

“Em todos os nossos modelos o espaço interno é maior que o similar da concorrência. Quando o cliente entra na nossa 34 pés ou na 50 pés, por exemplo, fica espantado: ‘Qual é o milagre?’ Eu respondo: é competência e inteligência de manter isso no mercado”, afirma Marçal.

Esta fama de Cimitarra despertou inúmeras cópias da concorrência. “Ninguém bate em caudinho morto. Como a Cimitarra cresceu muito, incomodou a concorrência. Comentam que a fibra é isso, é aquilo. Mas somos o único estaleiro nacional que dá seis anos de garantia no casco. Se não confiássemos no nosso produto, a gente não dá. Nossos mo-

**“Em todos os nossos modelos o espaço interno é maior que o similar da concorrência. ‘Qual é o milagre?’ Eu respondo: é competência e inteligência de manter isso no mercado”**

**MARÇAL MARTINS**

tores são Volvo instalados por um profissional da empresa trabalhando dentro de nossas fábricas. Ah, mas a eletrônica... Hoje temos uma das melhores elétricas do mercado feita pela CS Náutica, com certificação europeia, com fios da cobre atreladas, numeradas. Ah, mas o acabamento... Melhoramos o acabamento, contratamos um designer italiano que projetou um dos melhores barcos do mundo e está contribuindo na renovação de outros barcos da nossa linha”, defende Marçal, adicionando que a magia não está na economia de fabricação do produto, mas em trabalhar com custos a margem de lucro menores. “Não montamos um estande de R\$ 1 milhão em uma feira e depois reaparemos isso para o produto. Temos a coerência em manter a filosofia Cimitarra do custo-benefício”. Além, outra característica da Cimitarra é a presença constante em feiras e eventos náuticos, o que faz bastante sentido, pois o estaleiro mantém a tática de lançar novos modelos a cada ano.



A 279 começa a trabalhar nas águas e nas feiras náuticas.



### Cimitarra 340

A Cimitarra 340 virou o barco de entrada do estaleiro. Tem ampla plataforma de popa e uma ótima cabine para uma lancha de 34 pés. A versatilidade de usar um ou dois motores contribuem também para o seu sucesso de vendas.



A Cimitarra é a presença constante em feiras e eventos náuticos, o que faz bastante sentido, pois o estaleiro mantém a tática de lançar novos modelos a cada ano.

CIMITARRA

É de se elogiar o espaço interno desta 36 pés, com um camarote e um sofá cama na proa e dois banheiros muito bem resolvidos

### Cimitarra 360 SHT

A Cimitarra 360 é uma 340 fechada com um pouco mais de conforto. Ela tem uma versão com híbrido, a melhor produzida pelo estaleiro, que por isso mesmo é o barco de entrada para quem busca esta diferencial.

### Cimitarra 380

A 380 tem uma ampla cabine, com mais de 2 m de pé direito, cozinha completa e duas suítes. Acomoda até 14 pessoas durante o dia e até sete para pernoute. E ainda pode receber uma churrasqueira na plataforma de popa

Lançada em 2012, a Cimitarra 380 Hard Top agrada quem procura uma lancha com menos de 40 pés, mas que não abre mão do conforto

400

400

CIMITARRA



A Cimitarra 410 é uma lancha para quem quer conforto, tanto nos passeios quanto nos pernoites, e ainda por cima um bom desempenho, com dois motores de até 420 hp



### Cimitarra 410

A Cimitarra 410 tem um teto que se abre, proporcionando uma pilotagem muito agradável, além de um conforto interno excelente, com o luxo de paredes revestidas em couro vinílico, cozinha completa, sala e duas suítes.



A Cimitarra 500 tem, na verdade, 57 pés, com uma espaçosa e aconchegante suite de proa de impressionantes 2,27 m de pé direito e dois motores de centro-rabeta de até 400 hp cada



### Cimitarra 500

Uma lancha de 50 pés, com grandes janelas laterais que ressaltam ainda mais o seu tamanho e conforto de respeito. São três camarotes, sendo duas suítes e um com beliche. Tem ainda um belo solário de proa e uma espaçosa plataforma de popa



**O FUTURO É AGORA**

Ao completar 15 anos, a Cimitarra também faz aquele inevitável balanço para projetar as estratégias para um futuro mais imediato. Atualmente, fábrica lanchas de 34, 38, 41, 50 e 58 polegadas, esta última foi lançada este ano e agradou muito por incorporar as já qualidades dos barcos do estaleiro um moderno sistema de monitoração do tudo que acontece no barco via iPad e iPhone, além de uma novidade que a Cimitarra está estendendo como opção de planta para outros modelos: o Sundeck. Hard top e fly ao mesmo tempo. Sucesso absoluto.

“Os Sundecks são espaços muito inteligentes que mantêm as características do barco e oferecem uma opção sensacional de pilotagem. O banhufo é zero, a posição é barbeta, a

sensação de liberdade é fantástica. Quem experimenta não sai daí nem com chuva! Quem tem barco com fly nunca mais abra mão dela. Os mini-fly, são uma tendência lá fora que adotamos em nossa linha acima de 38 polegadas de maneira bastante inovadora”, explica Torres.

Por falar no exterior, Torres não tem a preocupação dos modelos importados. Segundo ele, muitos estaleiros estrangeiros vieram há uns três anos para o Brasil achando que o país era a bola da vez. “Os que vieram para se estabelecer estão indo bem e os que vieram simplesmente para vender produto voltaram. Poucos ficaram. Mas foi muito benéfico para os estaleiros nacionais, que modernizaram seus produtos e, hoje, enfrentam um período de crescimento das vendas”, garante.



**EM LINHA**  
A fábrica A Cimitarra tem produção em três linhas diferentes: um faz de 34 a 41 polegadas (já lançada) para um de 49 a 58 polegadas (esta ano) e outro para modelos, como este 56 pole (ao lado)



**“Melhoramos o acabamento e contratamos um designer italiano que está contribuindo na renovação de outros barcos da nossa linha”  
MARÇAL MARTINS**



**ARTESANAL**  
A Cimitarra aposta na qualidade de produção e no trabalho artesanal para atingir um benefício final

Tomaz e Marçal estão extremamente otimistas quanto ao potencial de vendas do mercado nacional. Para eles, o Brasil está bem diferente de uns anos atrás. “Temos um horizonte tentador, basta ver a quantidade de automóveis importados andando na rua hoje. Há dinheiro circulando na compra de itens tipo de bem. É época de se fazer bons negócios”, garante Tomaz.

Marçal aprovada para fazer uma comparação com mercados que já têm uma consciência mais alta, como os EUA. “O Brasil está angustiado. Há um horizonte imenso a ser trabalhado. Requer trabalho, conscientização das pessoas responsáveis pelo setor, porque, hoje, apesar de gente ter uma costa maravilhosa, a quantidade de marinas não atende as necessidades. Basta olhar as condições que o mercado tem muito para crescer e se desenvolver”, diz o sócio.

Segundo Marçal, outra forte tendência deve ser considerada. “Tem muita gente comprando o primeiro barco e o que se percebe é que, em uns dois anos para cá, este barco costava de 18, 20 polegadas para 30, 40 e até 50 polegadas. O brasileiro está descobrindo o mercado náutico a quem começar já em alto nível, garante. Para o executivo, comprar um barco era algo muito distante, mas hoje não. “Tem muito barco no interior, tem represa, tem clube, tem marina, é um mercado em franco aquecimento. O brasileiro, quando entra na brinadeira, gosta e não sai mais”.

Tomaz enriquece o conto repetindo o bordão de quem tem barco quer sempre um maior. “O céu é o limite. O dono do barco cria uma atividade, uma praia, faz amizades, vai pescar, passear em contato com a natureza, curtir a sensação de liberdade... É uma nova vida. Ele gosta e não sai do jato montado. Daí ele investe muito prazer. E quanto maior o barco, mais conforto ele tem, mais ele se destaca, com mais segurança. E para quem fabrica

o processo é o mesmo. É claro que o barco sendo maior, tudo é maior. Demora um pouco mais, mas o trabalho é o mesmo", garante.

Por falar nisso, já está em produção o casco número 1 da Cimitarra de 76 pés. Projeto inédito que só a equipe da Boat Shopping teve acesso ao modelo ainda em construção na fábrica em Vera Cruz. "O cliente Cimitarra está muito satisfeito com o crescimento e a valorização da marca. Temos clientes que começaram numa 27, foram para uma 34, uma 41 e já estão na 50. Estamos fazendo uma 76 a pedidos dos nossos clientes que não querem mudar de marca. Isto mostra que estamos no caminho certo", afirma Marçal.

Tomas gosta de estar um passo à frente, mas enfatiza que não deixa de trabalhar com os pés no chão. "Estamos fabricando a

**OLHO DO DONO**  
Tomas participa do dia a dia da fábrica, ainda mais na definição dos novos modelos, como a 76 pés que chegou ao mercado este ano



**"A gente precisa sempre oferecer algo novo, bom e a um preço justo, para que possamos continuar nossa trajetória por mais 15 anos"**

**TOMAS KO FREITAG**

76, porque já temos três vendidas. Isto quer dizer que a gente vai evoluir para um barco maior, se o mercado permitir. Os bons resultados da 76 nos darão uma força para pensar em uma 90. Mas eu preciso ter certeza. A fábrica precisa dessa certeza para se organizar", enfatiza.

Talvez por essa filosofia de trabalho, a Cimitarra está completando 15 anos em grande forma. E, para Tomas e Marçal, ainda há muito a se fazer. "É uma vida. A gente começou fazendo um barco a cada dois meses. Não tinha dinheiro. A gente ia para a Feira e fazia de tudo um pouco. Inspirado em uma 27 pés que se usava na Escandinávia, com pé-direito alto, a gente fez um barco que o Brasil não tinha. Aí foi o estouro de vendas. Hoje, vejo isso como um ensinamento. A gente precisa sempre oferecer algo novo, bom e a um preço justo, para que possamos continuar nossa trajetória por mais 15 anos", finaliza Tomas.