FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
DIORI LOVATTO RICALDI

A SISTEMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA OPERADORA DE MÁQUINAS VENDING E DE CAFÉ ESPRESSO

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2011

A SISTEMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA OPERADORA DE MÁQUINAS VENDING E DE CAFÉ ESPRESSO

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SECA

2011

DIORI LOVATTO RICALDI

A SISTEMATIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA OPERADORA DE MÁQUINAS VENDING E DE CAFÉ ESPRESSO

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel e
m Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof. Ms. Josele Nara Delazeri de Oliveira

COMISSÃO EXAMINADORA

_____
Prof. Ms Josele Nara Delazeri de Oliveira
Orientador Faculdade Antonio Meneghetti

_____
Prof. Dr. ....
Membro da Banca Examinadora
Instituição

_____
Prof. Dr. ....
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Recanto Maestro – Restinga Seca, ___ de ____ de 2011.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família, principalmente meus pais,Eniria Lovatto e Elocir Ricaldi, que desde os primórdios de minha caminhada, apoiaram-me, em todos os sentidos meus estudos, a minha parceira, amiga, companheira e noiva Giana Lucho,que me incentivou em fazer o meu melhor.

Aos colaboradores da MondoCaffè, que sempre trouxeram boas vibrações quando era conversado sobre os assunto deste projeto, que sempre que foi requisitado material prontamente providenciavam, que assumiram e entenderam o escopo do projeto Manual e o escopo do projeto MondoCaffè.

Aos meus amigos, que de alguma forma também me direcionaram para este caminho, mesmo que não saibam e por aceitarem meu sumiço.

Especialmente, gostaria de agradecer ao universo, ao E.S.O, e ao E.L.H. por trilhar este caminho essencial.

Gostaria de agradecer com uma salva de palmas minha orientadora Josele Nara Oliveira, que desempenhou papel indispensável para a conclusão deste trabalho, que se esforçou sobremaneira para conduzir a escrita deste projeto, não se preocupando com horários e esforços, sem nunca perder sua doçura nata.

A todos os professores das faculdades e universidades que passei, mas em especial ao professores, mentores da Antonio Meneghetti Faculdade, que trouxeram sentido existencial à importância da formação acadêmica, aos colegas, que me ajudaram a descobrir tantas coisas, aos colaboradores desta instituição que fazem a diferença ao construir tijolo por tijolo esta bela escola acadêmica e de vida.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a duas pessoas jurídicas: Mondo Caffè e a Antônio Meneghetti Faculdade; e a todas as pessoas físicas que se dedicam a elas de alma e coração.

"Você pode, se souber e quiser".

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar manual de normas e procedimentos e condutas éticas para uma política de melhoria continua do processo de gestão, baseado nos requisitos da norma ISO 9001, com adaptabilidade da arquitetura organizacional ao modelo de desenho ambidestro da empresa Mondo Caffè operadora de máquinas vending e máquinas de café espresso, especializada em cafés especiais, localizada em Santa Maria, atuante em todo o estado do Rio Grande do sul. Este projeto surgiu da necessidade de padronização dos processos de todos os departamentos da empresa, sem perder o potencial de crescimento e de inovação, instaurando a cultura da qualidade total e gestão com foco no cliente, de forma que todas as linhas de produtos da empresa possuam o mesmo planejamento estratégico,mas que se desmembre quando for de nível tático e operacional. Foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica em livros e teses de administração, engenharia da produção, organização sistemas e métodos, pesquisa de ação e, a experimentação realizada durante os seis anos de experiência profissional prática nesta organização. O resultado deste trabalho foi a elaboração do manual que resultou na simplificação e na descrição dos principias processos das tarefas do dia-a-dia da empresa. Vislumbrou-se com isto a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que foram criadas forças de vendas independentes e segmentadas, com a finalidade de adquirir maior superfície de contato com o mercado, maior liberdade ao líder para lidar com questões estratégicas, antes despendida em questões de nível operacional.Contudo, constatou-se que para a empresa seguir em crescimento e não se perder em desordem a aplicação do manual de normas e procedimentos é de fundamental importância, além de auxiliar nas tarefas básicas de cada dia, servirá como guia para futuras instalações de filiais ou franquias em outras cidades do país, também com a padronização dos processos,todo o tempo despendido pela desorganização poderá ser substituído por tempo de criação, assim fomentando um ambiente favorável à inovação.

Palavras chave: manual; processos; ambidestra.

ABSTRACT

This study aims to develop standards and procedures manual and ethical guidance for a policy of continuous improvement of the management process, based on the requirements of ISO 9001, with the adaptability of organizational architecture design model for ambidextrous one company operating machinery vending and espresso machines, specializing in specialty coffees, located in Santa Maria, active throughout the state of Rio Grande do Sul. This project arose from the need for standardization of processes in all departments of the company, without losing the potential for growth and innovation, establishing a culture of total quality management and customer-focused, so that all the company's product lines have the same strategic planning, but it breaks down when the tactical and operational level. The methodology of literature in books and theses management, engineering, production, organization, systems and methods, action research and experimentation performed during the six years of practical work experience in this organization. The result of this work was the development of the manual which resulted in simplification and description of the main processes of the tasks of day-to-day company. Wanted with it to obtain competitive advantage, since they were created independent sales forces and segmented in order to gain greater surface contact with the market, leading to greater freedom to deal with strategic issues before spent on operational .Although level issues, it was found that for the company to follow growing and not losing disorder in the manual application of standards and procedures is of fundamental importance, and help with basic tasks of every day, serve as a guide for future installations of branches or franchises in other cities, also with the standardization of processes, all time spent by the disruption may be replaced by time of creation, thus fostering an environment conducive to innovation.
Key words: guidance; process; ambidextrous.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1- fluxograma da metodologia da pesquisa.....32
Figura 2- Organograma.....36
Figura 3- Fluxograma de processo de cadeia valor.....43
Figura 4-Relatório de contas a pagar.....44
Figura 5-Fluxograma do processo de apoio: contas a receber.....45
Figura 6- tabela de visitas periódicas.....49
Figura 7-Fluxograma do processo de apoio: Manutenção corretiva.....50
Figura 8- Tabela de comissões escalonadas.....53

SUMÁRIO

Introdução.....11
2 Fundamentação teórica.....12
2.1 Organização, sistemas e métodos 13
2.2 Manual de normas e procedimentos.....17
2.3 Total Quality Management (TQM).....19
2.4 Sobre a ISO 900.....19
2.4.1 Definição do plano de implantação com base nos requisitos da norma IS0 9001.....23
2.5 Abordagem por processos.....23
2.6 Arquitetura organizacional.....25
2.7 –Ambidesteridade organizacional.....27
3 Metodologia.....28
3.1-Tipo de pesquisa.....28
3.2-Objetivos.....30
3.2.1-Objetivo geral.....32
3.2.2- Objetivo específico.....30
3.3 Sujeitos da pesquisa.....32
3.4 Instrumentos de coleta de dados.....32
4 Resultados e discussão.....32
5 Considerações finais.....52
6 Referencial teórico.....54
7 Anexos.....56
8 Apêndices.....57

1 INTRODUÇÃO

A produção, o comércio e o consumo do café apresentam-se com uma questão histórica no Brasil. Com o passar dos anos, o café já ditou os rumos da política nacional, foi um dos principais produtos de exportação e agora proporciona às pessoas uma bebida que tem história de consumo.

Há anos, o consumo de café é visto como uma maneira de afastar o sono, essa máxima foi iniciada há séculos atrás e se mantém até hoje, somado a isso, atualmente o café é considerado uma bebida para socialização das pessoas, pois muitas pessoas utilizam de cafeterias como local para realizar um happy hour ou até mesmo fazer negócios, reuniões. Para alguns especialistas, daqui a alguns anos, o café atingirá o patamar que está o vinho. Ou seja, uma bebida gastronômica, tradicional em lares e restaurantes, valorizada no mundo todo.

Assim o consumo de café tem aumentado ano após ano, fazendo com que as empresas do ramo se profissionalizem, a fim de enfrentar o cenário de crescimento acelerado do mercado cafeeiro, além de buscar métodos de gestão inovadores, que garantam produtos e serviços que satisfaçam a necessidade do público tomador de café, bem como as cafeterias.

Entregando produtos com agilidade, qualidade, bom custo-benefício e credibilidade.
Considerando que o objeto desta pesquisa é a empresa Mondo caffè, que é uma operadora de máquinas de café vending e de café espresso e que presta assessoria à cafeterias, residida em Santa Maria, atuante em todo o estado do Rio Grande do sul e com um histórico de 6 anos, que surgiu da idéia trazida de Londres por seu sócio fundador, que teve a como experiência ser empregado pela maior rede de cafeterias do mundo, a Starbucks, participou da abertura de uma cafeteria logo após e quando voltou ao Brasil, não teve dúvida que este seria seu core business, o cenário sofisticado, apaixonante e evolutivo mercado cafeeiro.
Para contextualizar o modelo de negócio: máquinas vending são aquelas máquinas que quando inserimos moedas, cédulas, fichas, dispensam algum tipo de produto, serviço, as empresas atuantes deste setor são as operadoras, que como a Mondo Caffè alugam, vendem e comodatam estes equipamentos. Já as máquinas de café espresso são aquelas que fazem o tradicional café espresso e são utilizadas em cafeterias.
O serviço de assessoria que a Mondo Caffè presta para estas cafeterias é de recrutamento e seleção, de treinamento dos baristas, do design do layout funcional, assistência técnica, confecção da carta de cafés, empréstimo das xícaras planejamento de viabilidade econômica.

Contudo, a empresa em questão estão em consonância com o movimento destes mercados, então chegou-se a constatação das seguintes problemáticas:

-Ausência de pessoas e gestão preparada para atender à esta demanda de mercado;

-Condições organizacionais para expandir e replicar em forma de filiais, franquias polidestria.

A partir desta indagação decidiu-se elaborar um manual que englobe os principais processos de apoio e de geração de valor desta empresa, inovando em marketing, processos, produtos e organizacionalmente, que visa proporcionar uma visão holística do funcionamento da empresa, servindo como um "manual" para os presentes e futuros colaboradores.

Neste projeto está descrito o departamento comercial, o departamento de compras, o departamento financeiro, o departamento contábil e o manual de conduta ética.

Espera-se que esta obra sirva como uma Carta Magna e que sirva de norte para prosperar no mercado da segundo bebida mais consumida no mundo, perdendo apenas para a água.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Bernabei (2009) o estudo empresarial não é mais prerrogativa exclusiva da ciência econômica clássica (de Smith a Ricardo, Say), que efetivamente elaborou a teoria da empresa compreendida, sobretudo como formas de mercado, equilíbrio de preços ou sobre a maximização da quantidade dos fatores a empregar.Hoje a análise se estende sobremaneira sobre a pesquisa das formas de liderança da empresa e a consequente subdivisão desta em "funções". A estrutura organizacional da empresa representa, portanto, a conjunção entre escopo que se define previamente, em nível de gestão estratégica e o modo de atingi-lo, em nível de gestão operacional. Portanto, em âmbito de formulação estratégica, o modelo organizacional representa o " vínculo" com as escolhas da gestão operacional, pelo menos no curto prazo.

A autora também explana que a organização é um conjunto de partes e funções interdependentes e inter-relacionadas. A coordenação dessas partes constitui a função organizacional.As partes são os fatores materiais, os fatores imateriais e o fator humano, sendo que a excessiva atenção dos dois primeiros elementos fez perder de vista o papel decisivo do fator humano no interior da empresa.Em síntese a função organizacional tem como escopo a obtenção da máxima eficiência e produtividade dos sujeitos empregados na atividade da empresa, o que leva a satisfazer as expectativas dos próprios sujeitos, com o fim último de atingir resultados superiores em relação aos atingíveis individualmente.

Segundo Meneghetti (2009), para que a organização de pessoal, meios e estruturas se efetive, é necessário ter, formalizar, concretizar, harmonizar estes fatores, sabendo configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo, na qual é primordial possuir meios sincronicamente organizados. São frequentes os casos de empresas que tem uma ótima especialização, e ótimos meios – os melhores computadores, os melhores acessos à internet, telefones de última geração, mas não tem ninguém que os saiba usar. Deve-se saber, portanto, atuar uma gestão econômica inteligente de tudo o que é inerente à instrumentalização da empresa.Os documentos também fazem parte da instrumentalização interna.

Já a relação externa engloba todo o âmbito de expansão, produção, exposição e de marketing; espaço; pessoas; os modos de produzir, de expor e de vender a própria mercadoria;

como relacionar o produto com a própria oferta econômica; como apresentá-la no contato, no diálogo, à pergunta do outro, isto é, significa saber configurar e homologar a própria oferta à demanda, ou até mesmo estimular uma curiosidade, uma novidade que agrade o outro.

O ponto chave é saber vender o serviço. O produto é relativo, é primário ao serviço que se presta àquele tipo de cliente, como se sabe servi-lo.

O modo de servir os clientes, existentes ou futuros deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades.Vende-se,portanto o serviço, o produto passa assim para segundo plano.

Em serviços o "bem" negociável é intangível, portanto o que o torna um produto de qualidade percebida pelo cliente é a forma que este é entregue e a qualificação que a empresa prestadora deste serviço possui nos quesitos organização, sistemas e métodos, focados sempre na satisfação integral do cliente e beneficiando todos os *stakeholders* de forma integral e duradoura.

2.1 Organização, sistemas e métodos

Um dos principais pensadores da escola Cientifica Frederick Wislow Taylor, foi que mais contribuiu para a formação da tecnologia de organização sistemas e métodos(OSM).

Para Lerner(1996) entende-se por OSM, uma atividade voltada para a obtenção de melhor produtividade possível dos recursos disponíveis através de técnicas cientificas que envolvem aspectos comportamentais e instrumentais no ambiente interno e externo de empresas.

Segundo Oliveira (2010) organização de uma empresa é definida pelo agrupamento das atividades e recursos empresariais com a finalidade de buscar alcançar os objetivos, metas, resultados previstos,sendo que é de primordial importância para a organização o desenvolvimento outros aspectos,tais como a estrutura organizacional, os processos, as rotinas e os procedimentos administrativos que serão tratados neste trabalho.

Para Araujo (2001) sistema de atividades e recursos empresariais é um conjunto de partes que interdependentes interagem e que juntas formam um todo unitário, que com determinado escopo efetuam funções de modo específico, também salienta que deve ser um caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim,com *inputs,development e outputs* bem definidos, este formato organizacional pode ser estudado como um sistema ou processo, tanto em nível estratégico, tático e operacional como o cultural e filosófico, onde ocorrem os processos intelectuais.

Para Oliveira (2009) a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa, para o este autor organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

Para esse autor, sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo efetuam função específica, sendo que os sistemas administrativos sofreram forte evolução em sua análise, desenvolvimento e aplicação nas empresas por meio da moderna técnica de administração de processos. Quando o analista de sistemas, organização e métodos dividir o projeto de um sistema qualquer em fases é necessário estabelecer essas fases de modo tal que, para cada uma delas se possam definir, claramente, um objetivo e um resultado esperado.Assim, fica mais fácil executar e controlar qualquer tipo de projeto de sistema, mesmo aqueles de alta complexidade.

Considera-se, como válido dividir o projeto de um sistema nas seguintes fases:

- Fase 1: identificação, seleção e conhecimento do sistema.

- Fase 2: estudo da viabilidade e de alternativas.

- Fase 3: levantamento e análise da situação atual.

- Fase 4: delineamento e estruturação do novo sistema.

-Fase 5: delineamento do novo sistema.

-Fase 6: treinamento, teste e implementação do novo sistema.

-Fase 7: acompanhamento, avaliação e atualização.

Para Lerner (1996), Oliveira (2009) e Cury (1991), as principais finalidades de um manual de normas e procedimentos são:

-veícular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de custos ou de resultados;

-proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;

A forma mais pertinente de apresentar os sistemas de atividades empresariais é em forma de manual de normas e procedimentos e através de mapeamento de processos.

2.2 Manual de normas e procedimentos

Segundo Oliveira (2009) manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Segundo Cruz (2002) e Oliveira (2002) o principal escopo de um manual de normas e procedimentos, rotinas ou instruções (a nomenclatura pode variar de empresa para empresa) é possibilitar uma gestão agrupada de conhecimento lógico e racional de todas as normas, procedimentos, rotinas ou instruções da empresa, de tal forma a facilitar os respectivos arquivamento, preservação, consulta, seguimento, controle e entendimento.

Toda a sistemática de preparação de manuais na empresa deve ser cercada do máximo cuidado e segurança, há a necessidade de o assunto ser eficazmente disciplinado através de normas adequadas que formalizem os procedimentos necessários, sem que isto signifique que seja posto em prática por imposição e que não sirva de limitador do potencial criador e de talento para as pessoas que estiverem envolvidas com os sistemas, portanto é recomendado o máximo uso da informática.

Para Lerner (1991) o manual de organização é uma descrição da estrutura da empresa. Sua utilidade como instrumento de gerência talvez compense sobremaneira a grande soma de trabalho que sua compilação exigirá.Quando existe um manual bem elaborado, cada qual fica sabendo com exatidão quais são as responsabilidades do respectivo cargo e as devidas relações com os demais elementos da organização.Torna-se possível evitar conflitos de jurisdição e a sobreposição de autoridade.Além disso, indica claramente quem está investido de poder para aprovar , mas sim como os graus de autoridade atribuídos a cada escalão.

Para Cury (1981), o manual de normas e procedimentos tem as seguintes finalidades principias:

- veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de custos ou de resultados;

- proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;

- atribuir às unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual; e

-coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

A partir de um manual bem elaborado é possível pensar de forma organizada na implantação de alguma ferramenta de gestão da qualidade, atualmente, muito valorizada no mercado, pois confirma uma série de características consagradas como fatores críticos de sucesso, tais como: seriedade, competência, cultura de melhoria continua, foco no cliente, agilidade, padronização.

2.3 Total Quality Management (TQM)

Segundo Falconi (1992), o Total quality management é um sistema administrativo aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo o autor, TQM é baseado em elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita muito o trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por shewart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran. O TQM é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa da Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers).

Para o mesmo autor, as "organizações humanas" (empresas, escolas, hospitais etc.) são meios (causas) destinados a se atingir determinados fins (efeitos). Controlar uma "organização humana" significa detectar quais foram os fins, efeitos ou resultados não alcançados (que são os problemas da organização), analisar estes maus resultados buscando suas causas e atuar sobre estas causas de tal modo para melhorar os resultados.

Segundo Bernabei (2009) para que o TQM Ss torne operativo dentro da empresa, o pessoal deve interiorizar alguns conceitos fundamentais que constituem os aspectos da nova mentalidade do CWQC (Company wide quality control) que significa que o controle de qualidade se estende por toda a empresa, então Ishikawa enuncia:

-Respeito às pessoas: as pessoas que trabalham em uma empresa devem ser permitidos a realizar plenamente seu próprio potencial em termos de habilidade, criatividade e motivação. Como conseqüência as pessoas devem reagir autonomamente aos estímulos do mundo do *business.*

-Qualidade em primeiro lugar: significa traduzir em ações cotidianas a prioridade pela qualidade em cada situação de serviço.

-Marketing - *in*: evidencia a abertura da empresa ao mercado e às necessidades do cliente, em contraposição a uma orientação à eficiência interna que, se buscada

exclusivamente permaneceria finalizada em si mesma. Contudo , busca-se reforçar aos colaboradores que os verdadeiros patrões da organização são o mercado e os clientes.Os departamentos da empresa são seus clientes: ou seja, orientação ao cliente interno, mas com operação com foco no cliente externo, onde cada processo é cliente e/ou fornecedor de um outro, fornecendo *inputs* ou recebendo *outputs.*

-Analisar os fatos e ao falar deles utilizar os dados: por que diante de um problema o homem é levado a tentar resolvê-los da forma mais fácil e a que mais lhe agrada, sem buscar conhecer a melhor maneira de subtraí-lo e sem conhecer o fulcro do problema.

-Concentrar-se sobre poucas coisas importantes: geralmente, existem poucas questões de extrema relevância e aplicando a lei das prioridades a eficácia operacional aumenta consideravelmente.

-Controle do processo (*in-process control):* o controle não deve ser feito sobre os resultados, mas sim com abordagem de processos, com o objetivo de prevenir erros e retrabalhos.

-Controle inicial: considerar o que ocorre em um processo não é suficiente para controlá-lo de modo eficaz. É necessário remontar cada uma de suas etapas as causas que influenciam cada processo e tê-las sob controle.

-não descarregar culpas sobre os outros: não se responsabilizar em primeira pessoa provoca um bloqueio para a melhoria, encontrando justificativas as pessoas perdem a determinação necessária.

Segundo Falconi (1992) a implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, portanto, não deve ter regras muito rígidas, mas estar adaptada às necessidades, usos e costumes da empresa. Um programa de qualidade deve ser visto como aperfeiçoamento no gerenciamento já existente.

No entanto alguns pontos básicos devem ser seguidos:

- O TQC é implantado pela linha de cima para baixo ("*top down*"). Esta implantação é assistida pelo "Escritório do TQC".

- A implantação do TQC é de responsabilidade indelegável do presidente da empresa. Se ele não perceber a necessidade do TQC a sua implantação é impossível. Você poderá implantar controle de qualidade, mas não TQC. Não adianta criar um departamento de qualidade ou nomear um diretor responsável pelo programa.

-A implantação do TQC é um processo de mudança comportamental e cultural e, portanto, é baseada num grande esforço de educação e treinamento.

-Nunca implante o TQC sem a orientação continua de instituição qualificada e credenciada

-A implantação do TQC é um processo de mudança muito forte e precisa e precisa das seguintes "condições básicas": Liderança persistente das chefias, educação e treinamento.

Para Paladini o TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade por todos os níveis da empresa, uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade. A idéia básica que suporta esse conceito é exatamente a visão "espacial" da qualidade total, que enfatiza o envolvimento de todos os setores, áreas e principalmente, recursos em um esforço único pela qualidade, como contribuições específicas, segundo características de cada recurso.

Passa-se então, para as fases operacionais, em que são definidas normas, métodos e procedimentos usuais a qualquer processo de gestão.

Uma das ferramentas mais utilizadas e aceitas no mercado para implementação de programas de qualidade é a norma ISO 9001, que será elucidada abaixo.

2.4 Sobre a ISO 9001

Mello (2002) elucida que a sigla ISO é formada pelas letras iniciais de International Organization for Standartzation (Organização Internacional para Normatização técnica). O sistema ISO 9000 previu a existência de certificação de sistemas de gestão, quando uma empresa possui interesse em demonstrar para o mercado ou especificamente para

seus clientes, que o seu sistema de gestão da qualidade é conforme com a norma NBR ISO 9001:2000, que estabelece os requisitos ou exigências de gestão.

Segundo Alvarez (2001) a ISO/9001 é utilizada pelas empresas para controlar seus sistemas de qualidade durante todo o ciclo de desenvolvimento dos produtos, desde o projeto até o serviço. Ela inclui o projeto do produto, que se torna mais crítico para os clientes que se apóiam em produtos isentos de erros. Essa norma é aplicada quando o fornecedor está certo que seu produto está de acordo com os padrões de qualidade preestabelecidos por ela, desde seu projeto até o serviço de assistência técnica. Esta é a norma mais completa dentro das denominadas ISO/9000, pois descreve em profundidade todos os elementos de um sistema de qualidade. Portanto, se o produto não está completamente definido, deve- se utilizar esta norma.

Segundo este autor, há cuidados que dever ser observados pelas empresas quando elas desejam obter a certificação ISO/9001. Os principais, estabelecidos nas próprias normas, dizem respeito a:

-Responsabilidade da administração: este item é de vital importância para o sucesso da norma, no entanto, não basta a administração escrever cartazes bonitos e bem desenhados e colocá-los em diversas áreas da empresa; é necessário que se tenha a consciência de que os mesmos não foram feitos para decorar a fábrica, mas para serem seguidos

-Organização: as responsabilidades dos funcionários envolvidos no processo de qualidade devem ser predefinidas e devidamente documentadas para que sejam cumpridos s objetivos propostos.

-Recursos: devem ser analisadas as necessidades da empresa no tanto no que se refere aos recursos humanos quanto aos materiais.

-Representantes da administração: é a definição de uma pessoa com um perfil tal que esteja apta a coordenar e supervisionar o projeto.

-Revisão pela administração: reuniões periódicas organizadas pelo coordenador do projeto, das quais participem gerentes e diretores da empresa, para uma análise do andamento

do projeto, apresentação dos relatórios que indiquem o que está e o que não está dando resultado.

-Sistema de qualidade: é necessário estabelecer, documentar e manter um sistema de qualidade de acordo com os requisitos da norma aplicada, os quais deverão ser definidos em um manual de normas e procedimentos.

-Procedimentos do sistema de qualidade: a empresa deve elaborar procedimentos e normas de acordo com os exigidos na norma ISO/9000. Daí vem a necessidade de elaboração de uma manual de normas e procedimentos, que descreverá o que está sendo feito na empresa para adequá-la aos requisitos da norma IS0/9001.

-Planejamento da qualidade: é a definição das formas de análise verificação dos procedimentos, o que está sendo rejeitado, o nível de aceitação obtido e o que deverá ser mantido.

-Análise crítica do contrato: diz respeito aos tipos de contratos que circulam na empresa, seja um pedido feito por um cliente, seja um contrato com fornecedores, os quais deverão ser pré-analisados para que estejam de acordo com os requisitos da norma e a empresa esteja segura de que serão cumpridos tanto por sua parte como por terceiros. Para tanto, é necessário que haja uma perfeita interação entre os departamentos da empresa que estejam envolvidos neste processo.

-Alteração em pedidos ou contratos: deve existir um planejamento que preveja possíveis alterações nos pedidos ou nos contratos, não esquecendo que, para que seja realizado qualquer tipo de alteração, deve-se ter um controle do processo de produção para que se saiba se a alteração é viável ou não.

-Controle do projeto: o controle, o planejamento, as interfaces do projeto, os dados de entrada e de saída do projeto, sua revisão, verificação, validação e possíveis alterações, todas essas devem ser cuidadosamente analisadas de acordo com a norma para que seja alcançado o objetivo.

-Controle de documentos: este requisito, embora possa muitas vezes parecer óbvio e até simples, o controle, a aprovação e emissão de documentos, pode tornar-se extremamente

complicado se não for cuidadosamente planejado e definido por pessoas autorizadas a coordená-lo, é considerada a mola propulsora de todo o processo, se houver falhas, deverá ser reiniciado.

-Suprimentos: neste item verificam-se todos os pontos favoráveis à pré-contratação de um novo fornecedor, deve ser efetuada a análise da empresa e do ponto a ser adquirido, além de ser feito um acompanhamento do histórico do fornecedor.

-Produto fornecido pelo comprador: este item é válido para aquelas empresas que, para fabricar seu produto, necessitam de produtos ou componentes de terceiros. Portanto, nestes casos, é preciso analisar as condições do material recebido, se existe uma área adequada na empresa para estoque e demais questões pertinentes ao tema.

-Identificação e rastreabilidade: a primeira é a colocação de algo que identifique o produto, podendo ser uma etiqueta, código de barras ou similar. A rastreabilidade é realizada para que a empresa possa obter informações sobre a procedência do material utilizado a qualquer momento.

-Redação de procedimentos: trata-se da base documental para os sistemas; devem ser discriminados todos os passos que serão seguidos e acompanhados no processo, para uma perfeita elaboração dos procedimentos.

-Redação do manual: para a elaboração do manual de qualidade, devem ser seguidos alguns itens a serem descritos; poderão ser os mesmos discriminados e que a norma apresenta para ser implantada, fazendo com que, desta forma, a empresa tenha uma margem de erro pequena com relação aos requisitos exigidos pela norma.

A auditoria de certificação é realizada por um órgão independente (órgão de terceira parte), devidamente credenciado no país em que atua. No Brasil, a normalização técnica é assunto da ABNT (Associação brasileira de normas e tecnologias) e INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade industrial), a primeira entidade de natureza privada e o segundo vinculado ao governo federal.

Atualmente, qualidade deixou de ser um diferencial de riqueza dos países e das organizações, tornando-se um beneficio esperado para o consumidor e como um pré-requisito de mercado

2.4.1 Definição do plano de implantação com base nos requisitos da norma selecionada

a) Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda organização, a fim de adquirir uma alta eficiência nas vendas e aluguéis de máquinas de café;

b) Determinar a sequência e interação desses processos;

c) Determinar critérios e métodos que assegurem que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;

d) Disponibilizar os recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;

e) Monitorar, medir onde é aplicável e analisar esses processos.

Segundo Maranhão e Macieira (2004) Dentre a s inúmeras coletâneas ISO, a série 9000, um conjunto de quatro normas, trata do assunto gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e globalizada ou sistêmica. Essas quatro norma são muito importantes, em face do seu conteúdo regulamentador das relações contratuais e comerciais no mundo.Qualidade deixou de ser um diferencial de riqueza dos países e das organizações, tornando-se um pré-requisito para o mercado. Antes, o cliente até aceitava produtos de baixa qualidade, como compensação pelo preço baixo. Hoje sem qualidade não há conversa. Fruto da globalização da economia e do acirramento do mercado, alguém sempre estará disposto a oferecer produtos com boa qualidade e com preços cada vez mais competitivos.

Até a versão 1994, a série de normas ISO 9000 era organizada com base em vinte “requisitos de qualidade sistêmica” isto é, exigências específicas que a organização era obrigada a cumprir para obter conformidade co uma das normas (ISSO 9001/2/3).Em

dezembro de 2000, após seis anos de intensa negociação internacional, foi publicada a nova versão das normas ISSO 9000, reduzidas a apenas quatro normas.

A versão 2000 trouxe várias mudanças conceituais, dentre as quais a obrigatoriedade de a organização evoluir da estruturação por requisitos (compatível com a abordagem funcional) para a abordagem por processos (incompatível com a abordagem funcional). Os especialistas que elaboraram as atuais normas obtiveram o consenso internacional de que uma estrutura do tipo funcional usualmente trava o bom andamento das atividades. Houve entendimento universal de que a abordagem por processos direcional a organização para o funcionamento "transversal" e capilar. Sob esse arranjo, as atividades permeiam a estrutura organizacional, indo direto aos pontos onde devem ser executados. Na abordagem por processos ideal, as atividades são realizadas considerando o caminho ótimo para satisfação dos clientes, sem serem atrapalhadas pela hierarquia ou estrutura funcional.

A ISO 9001 requer que a organização adote a abordagem por processos. **Definição do plano de implantação com base nos requisitos da norma selecionada**

a) Determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda organização, a fim de adquirir uma alta eficiência nas vendas e aluguéis de máquinas de café;

b) Determinar a sequência e interação desses processos;

c) Determinar critérios e métodos que assegurem que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;

d) Disponibilizar os recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;

e) Monitorar, medir onde é aplicável e analisar esses processos.

A ISO 9001 requer que a organização adote a abordagem por processos.

2.5 Abordagens por processos

Segundo Macieira (2004), a busca por melhorias estruturais e consistentes tem feito com que as organizações passem a rever a condução de suas atividades em busca de formas mais abrangentes, nas quais essas atividades passem a ser analisadas não em termos de funções, áreas ou produtos, mas de processos de trabalho.

A abordagem por processos implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. As organizações bem-sucedidas devem oferecer produtos e serviços com grau de qualidade inquestionável, empregando processos eficientes e eficazes para produzi-los e vendê-los.

Segundo Davenport (1994) os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente como o produto deste processo.

Para este autor, uma organização que tenha interesse em trabalhar apenas por processos, deve estar preparada para tolerar os conhecidos problemas com estruturas de matrizes, inclusive a difusão da responsabilidade, relações hierárquicas pouco claras e gasto excessivo de tempo, na coordenação de atividades e reuniões.

Uma estrutura organizacional baseada em processos é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho, e não em torno de habilitações e poderes específicos.

Para Slack, Chambers, e Johnston (2009) os mapas de processos (algumas vezes chamados de fluxogramas, podem ser usados para obter um entendimento detalhado antes do melhoramento. Eles foram descritos no capítulo 4 e são amplamente usados em atividades de melhoramento. O ato de registrar cada estágio do processo rapidamente faz aflorar fluxos mal organizados. Os mapas de processos também podem tornar claras as oportunidades de melhoramento e esclarecer a mecânica interna ou a forma de trabalhar de uma operação.

Finalmente e provavelmente o mais importante, podem destacar áreas problemáticas em que não existe nenhum procedimento para lidar com um conjunto particular de circunstâncias.

Para Oliveira (2010) modelagem de processos refere-se ao levantamento e diagramação do processo como ele é executado. É uma atividade relevante na implantação e aprimoramento de um processo organizacional. Onde processo é um conjunto de elementos que serve de guia para o início e término de um trabalho e que a abordagem por processos faz com que as empresas passassem a ser vistas como um conjunto de atividades articuladas, quando não abordadas dessa maneira, muitos erros de projeto e falta de adequação do processo produtivo sã detectados somente no produto final, devido à falta de um ambiente que permita a troca do fluxo de informações.

Com a finalidade de minimizar a ação dos problemas supracitados, é de suma importância um trabalho de mapeamento de processos, que seja capaz de relacionar cada tarefa e seus dados.

O mapeamento de processos da organização pode ser definido como o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *topdown* (do topo da organização para sua base), até um nível que permita sua perfeita compreensão.

A atividade inicial de mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados.

Pela sua dependência intrínseca, não há regras preestabelecidas para determinar quantos e quais são os processos de uma organização. Nela podem ser considerados uns poucos ou centenas de processos.

A abordagem por processos exige que as interfaces entre as áreas funcionais sejam continuamente melhoradas. Adicionalmente, é sempre desejável que o fluxo do trabalho permeie as diversas unidades funcionais(compras, operações, finanças etc.) por meio de movimentos rápidos e eficientes de informação.

Para que todas as unidades funcionais sejam dependentes e que as empresas de um grupo sejam independentes, mas que compartilhem dos mesmos recursos e competências é

necessário o desenvolvimento de uma arquitetura organizacional eficaz, intensificada em tecnologia da informação, em gestão do conhecimento com o objetivo de obter vantagens em rede (maximizar competências, reduzir custos e facilitar acessos a mercados).

2.6 Arquitetura organizacional

Segundo Nadler (1994) o que conhecemos hoje como "desenho organizacional" – *organization design* – surgiu depois da Segunda Guerra Mundial. O conceito de organização como máquina, fundamentado nas pesquisas das décadas de 1920 e 1930 e na experiência dos anos 1940, deu lugar a um ponto de vista mais sutil sobre os aspectos sociais e técnicos da empresa.

Como decorrência natural da intensificação do uso da tecnologia da informação e de todas as gigantescas transformações associadas (globalização, comunicação, informação, competitividade do mercado), vem se consolidando um novo desenho de estrutura organizacional, tipificado como estruturas virtuais. Essas estruturas são formadas por empresas independentes que compartilham seus recursos e competências, utilizando fortemente a tecnologia da informação, como o objetivo de obter vantagens em rede (maximizar competências, reduzir custos e facilitar acessos a mercados).

Conceitualmente, Nadler (1994) entende que a arquitetura organizacional considera um conjunto mais amplo de características organizacionais, onde estão incluídas a estrutura formal (organograma), o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Como complemento, consideramos incluir nesse rol o necessário alinhamento estratégico.

O conceito de arquitetura organizacional, seja para uma "nova construção" ou para uma "reforma", deve ser elaborado com base em um complexo processo de interação humana, onde o papel da liderança é fundamental.

Para Tushman e O' Reilly (1996) partindo dessa visão, existem duas questões que devem ser consideradas no projeto de arquitetura organizacional. A primeira questão diz respeito a como a arquitetura permitirá a organização compatibilizar as diversas estratégias e realizar o trabalho exigido.

A segunda questão relaciona-se a como a arquitetura se harmonizará com os indivíduos que trabalham para a organização.

Ambas as questões são importantes e complementares. Um modelo de arquitetura organizacional que só tenha como foco as estratégias provavelmente poderá parecer eficiente, mas projetará uma organização que, de alguma forma, não resolverá os problemas antigos.

Por outro lado Dunkan (1976), afirma que um modelo que só tenha como objetivo a questão social e cultural (visão política da organização), provavelmente poderá projetar uma organização na qual as pessoas se sintam satisfeitas, mas deixem de implementar as estratégias e realizar o trabalho.

Por isso a empresa, deve se tornar capaz de agir no presente e no futuro, com cunho filosófico e técnico, pensar no meio ambiente com lucratividade, estar compenetrada no dever de casa, mas sem perder potencial inovador. Para tal, a arquitetura organizacional deve ser desenhada para proporcionar a ambidestria, ou seja, ser boa com todas as "mãos": todos os departamentos, todas as tarefas, todos os novos projetos, todas as linhas de produtos, melhoria de dos processos existentes, inovações, agindo independentemente, mas compartilhando visão estratégica, recursos e competências afim de atingir o escopo empresarial eficazmente.

2.7 A Ambidesteridade organizacional

Para fins de análise sintetizada das obras existentes sobre ambidesteridade organizacional, não é possível começar este panorama dos estudos da administração sem citar como precursor Duncan (1976).A sua abordagem é teórica, centrada nas unidades de negócio, propondo uma relação sequencial entre atividade de *explotation* e *exploration*, numa perspectiva estrutural. Ele procura elucidar que para a organização ser capaz de diferenciação

na sua estrutura organizacional, catalisando o processo de inovação é necessário uma sequência de dois trabalhos diferentes. A organização sob uma ótica terá de manter a capacidade da unidade para lidar com conflitos, manter conduta eficaz nas relações interpessoais, desenvolver regras de conduta e ao mesmo tempo institucionalizar duplas estruturas organizacionais para a inovação.

Para Tushman e O'Reilly (1996) o foco da análise foi a capacidade da organização de manter o exercício de inovar incrementalmente e também de forma descontinua, sendo que a razão desta dicotomia era a coexistência de múltiplas estruturas, processos e culturas contraditórias, dentro da mesma empresa a sua abordagem foi teórica, com uma visão holística da organização, estruturada e equilibrada entre *explotation* e *exploration*.

Explotation é a melhora do que já existe, com o objetivo de competir mais eficazmente no mercado presente, com melhorias de produtos, processos e desempenho operacional em curto e médio prazo, já por *exploration* se entende o ato de investigar, explorar, desbravar, partir a aventura, de novos mercados, de inovações radicais, cuja missão é chegar a novos produtos, novas formas de receita, novos conhecimentos, onde o horizonte temporal é o futuro, mas que deve ser feito no agora.

Outra visão de cunho teórico e estrutural é descrita por Tushman (1996), que elucida que as organizações nobres tem múltiplas arquiteturas organizacionais para simultaneamente estimular diversas necessidades de inovação, isto é, criam tanto a inovação incremental como a descontinua. As AO (arquitetura organizacional) são capazes de operar simultaneamente para o curto e longo prazo; com base na experimentação, improvisação e "boa sorte", onde se associam pequenas organizações, juntamente com a eficiência, consistência e confiabilidade das grandes organizações

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Para Minayo (1993), pesquisa é atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.

É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para Demo (1996) pesquisa é uma atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, como um questionamento sistemático crítico e criativo, adicionado a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido prático e teórico.

Segundo Gil (1991) a pesquisa tem caráter pragmático, baseado em um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, onde o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A presente pesquisa é de por natureza aplicada, pois segundo Gil (1991), objetiva gerar conhecimentos de modo prático, dirigidos a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, é sob o ponto de vista da abordagem do problema de caráter qualitativo, que segundo ele é um tipo de pesquisa que considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, portanto não requereu o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo que o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Sob a proposta de Gil (1991) é uma pesquisa sob a ótica de seus objetivos exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explicito ou a construir hipóteses, na qual envolveu levantamento bibliográfico, conversas com pessoas experientes da área estudada, assumindo em linhas gerais o modelo de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso e de ação.

Para Gil (1991) é bibliográfica a pesquisa elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material

disponibilizado na internet. É pesquisa de caso, pois envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

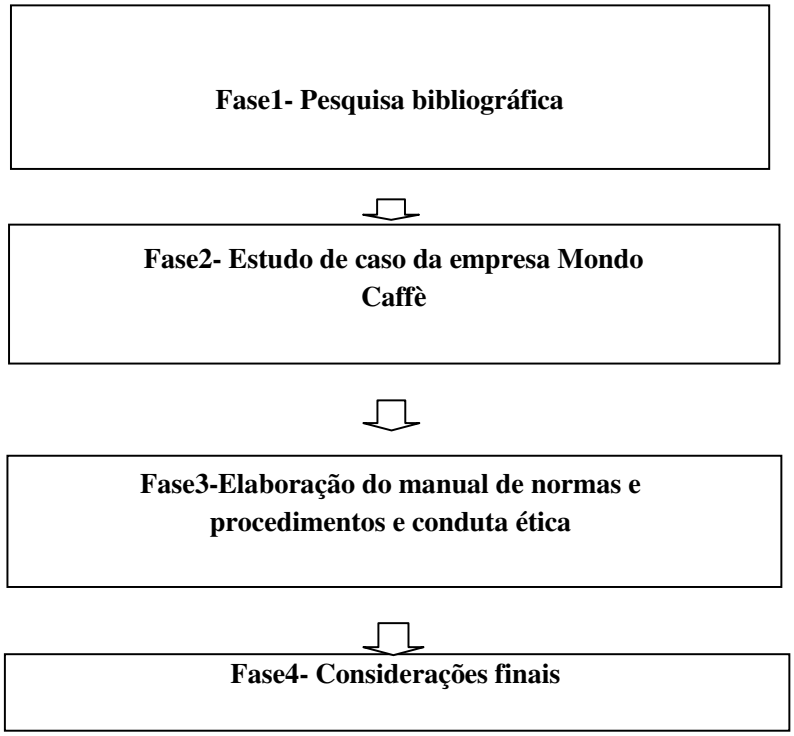

Figura 1- fluxograma da metodologia da pesquisa

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste projeto é desenhar o manual de normas e procedimentos e condutas éticas da empresa estudada, com o intuito de organizá-la para um crescimento ordenado e sustentável.

3.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

-formalizar os principais processos de apoio e de geração de valor;
-explanar sobre as normas de conduta ética;
-valorizar o dia-a-dia empresarial;
-simplificar as rotinas de trabalho.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O principal envolvido foi o gestor da empresa, que é o mentor e executor da presente pesquisa. Os demais sujeitos foram os colaboradores da empresa estudada.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE INFORMACÕES

Não houve aplicação de questionário e nem realização de entrevistas.As informações essenciais para a pesquisa foram disponibilizadas pelo gestor da empresa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados originaram-se do estudo de caso e resultaram na elaboração do manual de normas e procedimentos e condutas éticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando-se o objetivo geral desta pesquisa foi desenvolvido o manual de normas e procedimentos e de conduta ética, que abordasse os processos e as condutas que são fatores críticos de sucesso.

Basicamente, o manual constituiu-se do alojamento das principias comunicações normativas da empresa, utilizando-se de critérios que serão estabelecidos com o intuito de formalizar seu pleno funcionamento.

Para este trabalho ser realizado o autor participou de rodízio de funções, colocou-se como um *trainee,*durante três meses revezou-se com os demais colaboradores e experimentou-se de todos os departamentos, permanecendo uma semana em cada função, passou pelo departamento financeiro, identificou as problemáticas do "contas a pagar", do contas a receber", do "caixa", da sistemática de cobrança e do fluxo de caixas; realizou ações no departamento comercial, participou ativamente da "força de vendas", da elaboração de propostas e promoções, além de elaborar planejamento estratégico de marketing, imergiu no departamento de produção de bens e serviços, onde debruçou-se na manutenção de máquinas e equipamentos identificando cada gargalo na realização de manutenções e na produção de achocolatado, e não-operacionalidade da logística, onde participou de faturamentos, efetuou entregas e envios de mercadorias para clientes de fora da cidade, embasando o relato das tarefas e funções de cada cargo.

Ao se tratar da divisão do manual em nível tático e operacional e subdividido em linhas de produtos, que são: linha de máquinas de café do tipo *vending,* máquinas de café de grupo para cafeterias e máquinas de café para residência, critério utilizado para tornar a empresa polidestra, houve imersão do autor no departamento comercial, onde se observou cada detalhe das negociações de cada produto, de compras, onde se levantou cada peculiaridade de políticas comerciais dos fornecedores e de novas tecnologias e, de produção de bens e serviços, onde se identificou a melhor maneira de entregar cada produto, e realizar o melhor pós venda para cada linha.

Seguindo estas premissas foi possível e inevitável a confecção do Manual de normas e procedimentos e condutas éticas desta empresa, que se deu da seguinte forma:

Manual de normas e procedimentos e condutas éticas da empresa MondoCaffè

Missão

Transmitir o conceito de café de qualidade, através de serviços e tecnologias que proporcionem satisfação, praticidade, lucratividade e agregação de valor aos nossos clientes

Visão

Ser referência no mercado de cafés especiais e de máquinas de café no sul do país.

Valores

Ser humano em primeiro lugar

Todos com postura de "dono-de-negócio"

Gerar resultado evolutivamente

Produzir inovações continuamente

Respeito com todos os stakeholders

Agir com ética incondicionalmente

Qualidade nos produtos e serviços

Crescimento sustentável

Organograma

Figura 2- Organograma

1.1Das normas e condutas éticas

|Crachá

É obrigatório o uso do crachá em qualquer ocasião, que esteja representando a empresa, dentro ou fora do horário de serviço.

|Consumo de Bebidas Alcoólicas, Drogas e Cigarros

É expressamente proibido o uso destas substâncias em qualquer lugar que estiver representando a empresa.

|Respeito Incondicional

Devemos respeitar acima de qualquer hipótese, os colegas, os clientes, ou fornecedores, a sociedade e o meio-ambiente.

|Diversidades Étnicas, Sócio-Econômicas, Culturais, Religiosas.

As diversidades étnicas que compõem as pessoas envolvidas na empresa, tanto no microambiente (colaboradores, terceirizados) e no macroambiente (fornecedores, clientes, sociedade), são vistas pela empresa como complementares e não avessas, na qual trazem riqueza ao cotidiano da organização, devemos aprender com as diferenças citadas acima e de nenhuma forma repudiá-las.

|Sexuais

O ambiente de trabalho desta empresa é um lugar sadio, onde o objetivo é gerar crescimento para todos. Relacionamentos devem ser de amizade, companheirismo, cooperativismo e irmandade, contudo deve-se transcender a sexualidade, esta energia deve ser canalizada em evolução pessoal e profissional.

|Relacionamento com a Imprensa

Qualquer declaração a respeito da empresa deve ser subtraída e ser trazida ao conselho de administração, bem como declarações pessoais, que possam trazer qualquer ligação com o ambiente que a empresa atua.

|Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho é das 08h30min às 12h00min e das 14h00min às 18h30min de segunda a sexta e das 08h30min ao 12h00min aos sábados, dentro deste horário, somente questões que dizem respeito à empresa devem ser executadas, qualquer atividade paralela deverá haver consenso do conselho de administração.

|Pagamento de Salário

O pagamento do salário é feito todo quinto dia útil de cada me e qualquer anormalidade será regida conforme a CLT.

|Faltas

O trabalhador deverá avisar da falta justificável com até 2 dias de antecedência, em casos extremos, esta deverá ser justificada com documento cabível.

|Férias

Cada colaborador tem direito a 1 (mês) de férias, sendo que poderá ser requerida entre os meses de outubro e janeiro.

|13º Salário

Será pago em três (3) parcelas conforme rege a CLT

|Ferramentas, Aparelho e Outros

Não se deve operar nenhum equipamento da empresa que não tenha sido treinado para tal função.

Depois de treinado o colaborador é responsável pela boa utilização dos equipamentos. Qualquer desaparecimento de bens, o colaborador terá de ressarci-los, qualquer quebra por mal uso, o colaborador é o responsável, esta norma serve para máquinas ferramentas, automóveis, computadores etc.

Sendo que os mesmos não podem ser utilizados para uso pessoal.

|Meio Ambiente

Deve-se zelar incondicionalmente pelo ambiente, no local de trabalho, e em casa.

|Informações sobre o Uso da Internet

A internet é para uso pessoal, estão vetados o uso de redes sociais, sistemas de mensagens eletrônicas, sites pornô, salvo aqueles criados com o nome da empresa utlizados para publicidade.

E-mails devem ser usados apenas com assuntos de cunho empresarial, qualquer uso ilícito destes é de responsabilidade do colaborador.

Informações sobre o uso de telefone celular

Apenas números de telefones concedidos pela empresa devem ser informados aos clientes ou fornecedores.

Os telefones celulares devem estar regularmente ligados para que esta pessoa possa ser requisitada.

|Recomendações de Segurança

Em todo término de expediente a empresa deve ser examinada para ver se todas as janelas estão abertas, se todos os equipamentos eletrônicos estão desligados, se o gás (GLP) não está aberto. Isto é de responsabilidade do coordenador administrativo e da última pessoa a sair da empresa.

Os veículos devem ser conduzidos a uma velocidade máxima de 80 Km/h em perímetro urbano e à velocidade máxima de 100 Km/h na estrada.

|Confraternização

Os aniversários dos colaboradores serão comemorados, o coordenador administrativo é responsável pela aquisição de uma torta e de refrigerante.

O aniversário da empresa cai no dia 24 de maio, dia que também é comemorado o dia internacional do café, este dia deverá ser comemorado.

No final do ano haverá um jantar de confraternização patrocinado pela empresa.

|Violação do Manual de Conduta, Disciplina e

Ética

Qualquer violação do manual de conduta ética será sancionada da forma mais justa, a ser discutida pelo conselho de administração.

A primeira sanção terá uma carta de advertência, a segunda supensão negociável e a terceira demissão.

|Termo de Compromisso

Todos deverão assinar um termo de compromisso de que aprovam as regras estipuladas no presente manual.

|Termo de confidencialidade

Este manual prevê que qualquer assunto ligado à empresa deve ser confidencial, que não deve ser levado a público.

Inclusive remunerações negociadas e assuntos de cunho pessoal tratados com o conselho de administração devem ser confidencializados.

|Termo de responsabilidade pelos bens da empresa

Os colaboradores são responsáveis pela tutela dos bens existentes na empresa, estes não devem ser utilizados para fins pessoais e qualquer quebra ou extravio deverá ser ressarcido.

2-Das normas e procedimentos

Fluxograma de processo de geração de valor

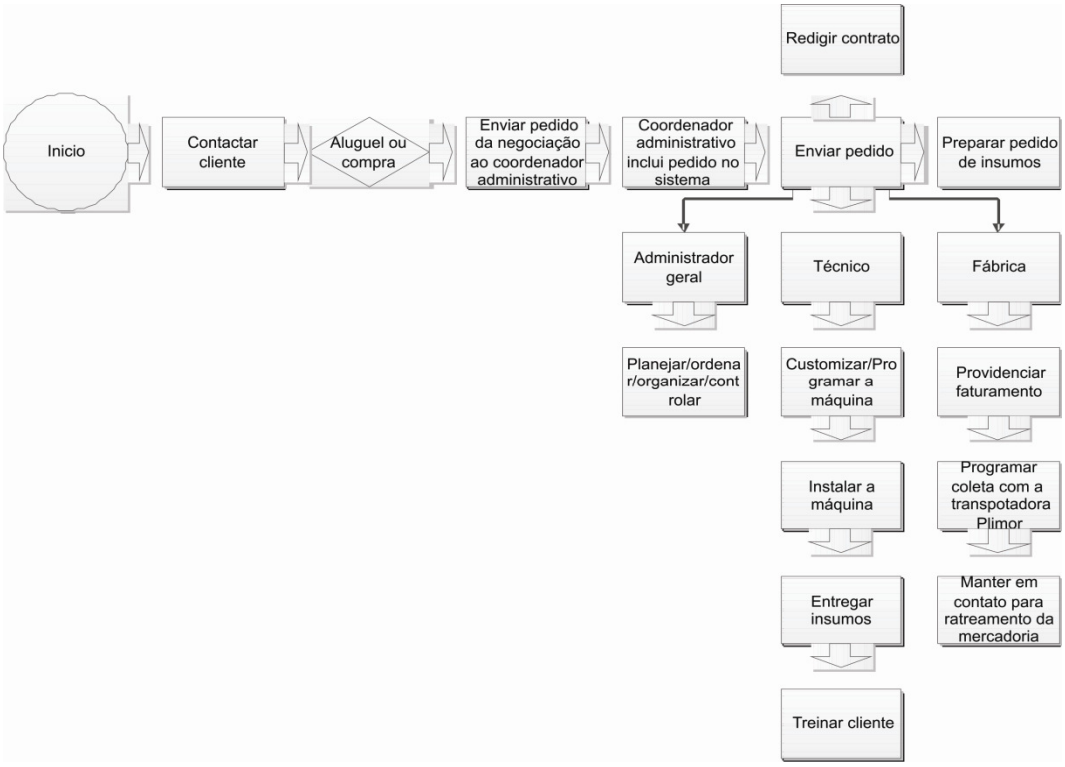

Figura 3- Fluxograma de processo de cadeia valor

2.1-Departamento financeiro:

2.1.1-Contas a pagar:

2.1.1.1-Pagamentos antecipados: O auxiliar financeiro deverá depositar na conta do beneficiário arquivar o comprovante de pagamento, bem como inserir no sistema ERP

(enterprise resource planning), contendo todos os dados relevantes, tais como: data, valor, banco, beneficiário e referência contábil.

2.1.1..2-Pagamentos à vista: qualquer pagamento à vista deve ter como contrapartida nota fiscal com C.F.O.P válido e recibo de comprovação de pagamento.Cupom fiscal somente é permitido para produtos de consumo (materiais de escritório, materiais de limpeza etc.).

2.1.1.3-As contas a pagar: fixas e variáveis dever ser alimentadas no sistema ERP com todas as informações necessárias (número do documento, referência contábil, valor, juros e mora multas, valor, cedente) o sistema informa diariamente o dia do pagamento, porém contas acima de R$ 2.000,00 devem ser previstas com 3 dias de antecedência e avisadas ao conselho de administração.

Caso não haja capital em caixa para sanar algum compromisso o responsável financeiro deverá avisar o conselho de administração com 2 dias de antecedência.

Toda segunda-feira deverá ser elaborado um relatório de todas as contas a pagar na semana, contendo: valor, data, cedente e número do documento.

Cedente	Data	Valor	Número do doc.

Figura 4-Relatório de contas a pagar

2.1.2-Contas a receber

2.1.2.1-Boletos: Serão emitidos boletos para vendas de insumos gerados no B.B cobrança, do Banco do Brasil, estes dados deverão ser transmitidos ao banco e baixados para o servidor da empresa para a pasta "boletos" os dados dos boletos deverão ser inclusos no sistema ERP logo após, assim o sistema avisará diariamente o dia do pagamento do cliente, logo o responsável financeiro deverá fazer uma conciliação bancária, caso o montante a ser recebido não tenha sido encontrado no extrato bancário, o responsável financeiro deverá efetuar ligação telefônica informando ao cliente o atraso do título.

Fluxograma do processo de apoio: Contas a receber

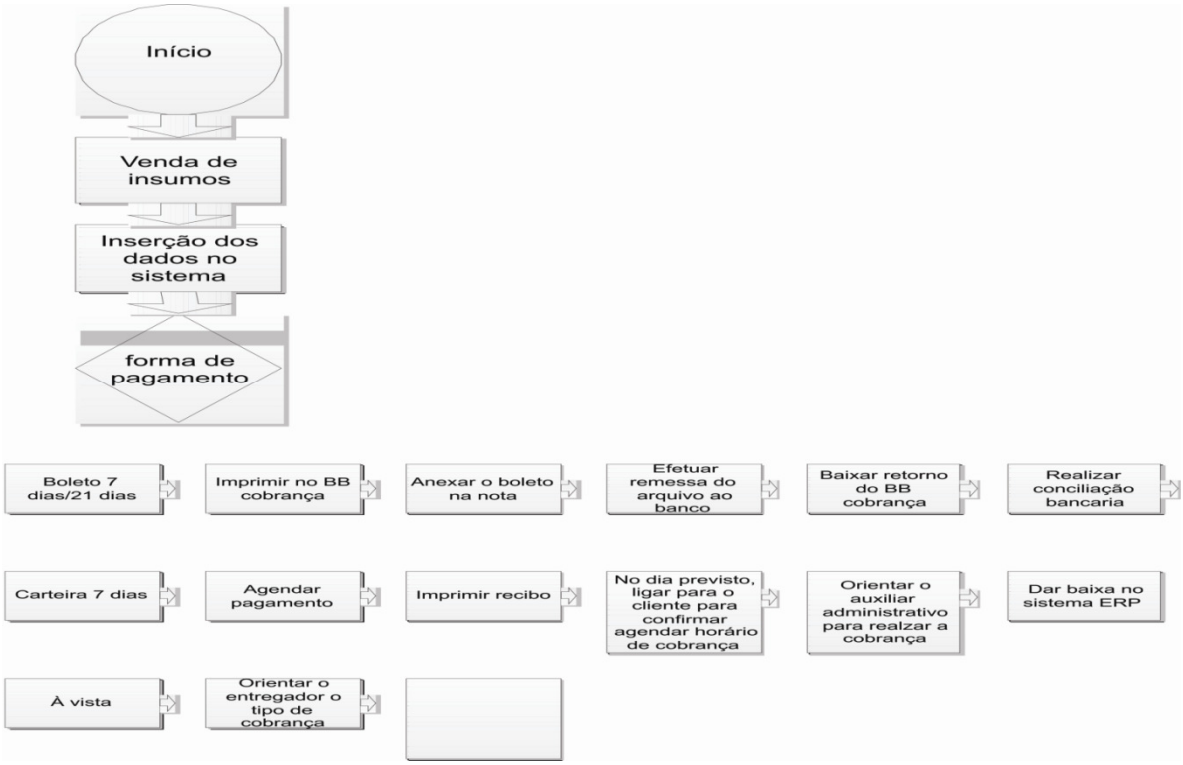

Figura 5-Fluxograma do processo de apoio: contas a receber

2.1.3-Caixa

O livro caixa deverá ser preenchido diariamente todos os dias em formato fisco e no software ERP, todas as transações deverão ser informadas.

2.1.4-Alimentação do sistema ERP

O software ERP é uma ferramenta integrada, que proporciona organização ao dia-a-dia empresarial, portanto este deve ser utlizado efetivamente, com isso, todas as transações financeiras, movimentações, de mercadorias, serviços prestados deverão ser informados no sistema, as ações que deverão ser efetuadas são:

2.1.4.1- Faturamento:

2.1.4.1.1- Cadastro de nota fiscal de entrada: Para toda mercadoria adquirida pela empresa;

2.1.4.1.2-Emissão de nota fiscal de saída (M1): para toda a venda de mercadoria;

2.1.4.1.3-Emissão de orçamentos condicionais: para saída de insumo para maquinas em comodato, para eventos e para negociações especiais previstas.

2.2-Departamento contábil:

2.2.1-organização e distribuição dos documentos contábeis

2.2.1.1Documentos que devem ficar fixados em quadro visível:

•Alvará de Localização e Funcionamento;
•Cartão de CNPJ;
•FIC – Ficha de Inscrição Cadastral da Prefeitura;
•Quadrode Horário de Trabalho atualizado;
•Quadro de Horário de Trabalho de menores atualizado;
• Escala de revezamento de serviços para folgas atualizadas;
• Cartaz Simples - Quando a empresa for optante por este tipo de tributação;
• Cartaz PROCON - Exemplar do Código de Defesa do Consumidor;
• Placa em tamanho padrão com os seguinte texto:
"Este estabelecimento é obrigado a emitir Notas Fiscais".

Livros obrigatórios que devem ficar no estabelecimento/empresa a disposição da fiscalização

• Livro de registros de empregados;
• Livro da Inspeção do Trabalho;
• Livro RUDFTO - Reg. Utiliz. Documentos Fiscais Termos de Ocorrências;
• Caderneta de Inspeção Sanitária - Quando for o caso.

Documentos que devem ser enviados para contabilidade no final de cada mês

• Notas fiscais de serviços prestados e/ou vendas;
• Contribuições trabalhistas;
• Guias de impostos e contribuições pagas, IPTU, TFLF;

• Comprovante de pagamento do INSS;
• Comprovante de pagamentos do FGTS;
• Comprovante de recibos de salários, devidamente datados e assinados;
• Comprovante de pagamento de PIS;
• Comprovante de pagamento da COFINS;
• Comprovante de pagamento de IRPJ e CSLL;
• Comprovante de pagamento de IRRF;
• Comprovante de pagamento de retenção PIS/COFINS/CSLL;
• Honorários contábeis;
• Recibos de aluguel;
• Extratos bancários: Conta corrente, aplicação e cartões de crédito;
• Notas fiscais de compra de mercadorias;
• Duplicatas de fornecedores depois de quitadas/pagas;
• Despesas de assistência médica;
• Demais documentos de todas as despesas realizadas durante o mês:
água, luz, telefone, correios, fretes, condomínios, vales transportes, etc.

2.3-Departamento de produção de bens e serviços.

2.3.1-Produção do Mondo Cacau vending.

Todas a segundas-feiras deverá ser produzida a quantidade necessária de Mondo Cacau Vending previstas para suprir a demanda da semana.

A produção acabada deverá constar na ficha Kanbam deverá ser transportada para o estoque de produtos acabados.

O coordenador de produção de bens e serviços deverá entregar os dados da ficha Kanbam ao coordenador administrativo, que alimentará o sistema e examinará a necessidade da compra de matéria-prima para a próxima produção.

2.3.2-Assistência de máquinas próprias

A cada chamado de assistência técnica, o coordenador de produção deve se deslocar brevemente (prioritariamente) ao local do chamado para identificar o problema.

Se for possível resolver no local, deverá ser solucionado ali mesmo, caso contrario o equipamento deve ser trazido para a área técnica da empresa e deve-se dar a manutenção no mesmo momento, para que o equipamento seja entregue no mínimo de tempo possível. Se for possível coloque outra máquina no cliente, para que o mesmo não fique sem máquina.

O serviço deverá ser alimentado no sistema, no módulo "serviços" com o máximo de informações relevantes possíveis (nome do reclamante, tipo de serviço, hora, tipo de solução, visto de entrega etc.), logo deverá ser impresso uma ordem de serviço, que deverá ser entregue ao coordenador de produção e ser assinado pelo cliente, para garantir que o serviço foi efetuado, diariamente estas ordens devem ser revisadas para ver se não pendências de atendimento.

Lembre-se que este é um dos diferenciais competitivos da empresa mais importante zelado pela empresa.

Para máquinas alugadas no município, a visita do coordenador de produção deverá ser a cada 15 dias,para as alugadas em outras cidades 30 dias.

Para clientes optantes pelo sistema de comodato a freqüência de visitas deverá ser proporcional ao número de doses consumidas no período conforme sugere a tabela:

Número de doses consumidas/dia (média)	**Número de visitas/semana**
50	1
100	3

200	5
300	7

Figura 6- tabela de visitas periódicas

2.3.3-Assistência de máquinas de terceiros

Para máquinas de terceiros a assistência técnica se caracteriza como um produto (serviço) da empresa, esta deverá ser cobrada de acordo com a "tabela de preços de assistência técnica", salvo quando o cliente é cliente ativo de no mínimo 2 (dois) insumos da empresa, caso o cliente estiver inativo e resolver voltar a comprar para ganhar a manutenção, o pedido mínimo da primeira compra terá que exceder R$250,00

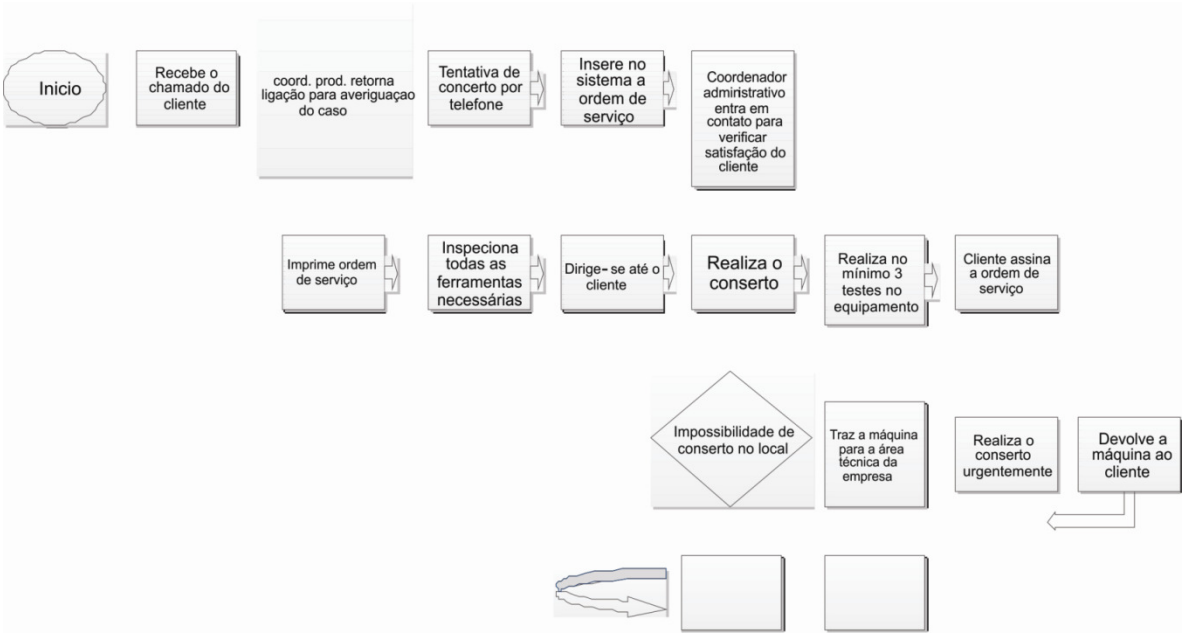

Figura 7-Fluxograma do processo de apoio: Manutenção corretiva

2.4-Departamento comercial

2.4.1-Políticas comerciais

2.4.1.1-Formas de pagamento:

2.4.1.1.1-Venda de máquinas:

2.4.1.1.2-À vista: todo o montante é pago na assinatura do contrato de compra e venda.

2.4.1.1.3-À vista misto: 50% na assinatura do contrato + 50% na entrega da mercadoria.

2.4.1.1.4- Financiado: através do banco do Brasil ou Caixa Econômica Federal* ou demais bancos à taxa de juros de mercado.

*tx. de juro PROGER: 0,97 ao mês

2.4.1.2-Vendas de insumos

2.4.1.2-À vista: pago na entrega da mercadoria se no município, pago via deposito antecipado, se fora do município.

2.4.1.3-À Prazo: boleto emitido juntamente com a nota para sete dias ou cheque na entrega da mercadoria para sete dias.

2.4.1.4- Mensalidade de aluguéis: cobrança em carteira todo primeira dia útil do mês.

2.4.1.3-Prazos de entrega:

2.4.1.3.1-Maquinas: 10 dias úteis após aprovação de credito e; ou pagamento antecipado.

2.4.1.3.2-Insumos: pedido feito ate às 16h00min horas serão entregues no mesmo dia, após será entregue no carro que sai as 16: 30 do outro dia.

2.4.1.4-Descontos:

3.1-À vista: até 12% de desconto.

3.2-À vista misto: 10% de desconto.

3.3-À prazo: 5% de desconto.

3.4-Subsídio cruzado: Na aquisição da máquina pelo valor integral, será subsidiado a quantidade de café solúvel necessária para este ser vendido e pague o montante investido no equipamento, ou seja, divide-se o valor total investido pelo preço de venda ao consumidor final, o resultado é o número de doses que serão bonificadas.

2.4.1.5- Concorrência:

Cobrimos a oferta da concorrência.

2.4.2-Política de participação de resultados por comissão

2.4.2.1- Venda de máquinas:

Desconto aplicado (%)	Comissão (%)
0	10
5	8
10	5
12	3
Subsidio cruzado	5

Figura 8- Tabela de comissões escalonadas

2.4.2.2- Venda de insumos: 3%

2.4.2.3 Data de pagamento de comissões: (décimo quinto dia útil do mês).

O pagamento da comissão será pago mediante comprovação da efetuação pagamento do pedido.

2.4.3-Modelos de Negociação:

2.4.3.1- Aluguel de máquina: contrato um ano, o cliente tem que comprar os insumos com a locatária.

2.4.3.2-Venda de máquina

2.4.3.3-Comodato (gestão): Todos os insumos e equipamentos são fornecidos pela comodatante, bem como assistência e limpeza e recarga dos produtos.A comodatante é paga por doses de cafés vendidos e em alguns casos os rendimentos são divididos entre comodatante e comodatário.

2.5-Departamento de compras

2.5.1-Compra de matéria-prima, insumos e máquinas.

Verificado no controle de estoque que o ponto mínimo de pedido foi alcançado o coordenador administrativo de compras deverá preencher um requerimento de compra a ser assinado pelo administrador geral, assim que for lavrado, o pedido deverá ser efetuado via telefone, o valor terá de ser perguntado, logo deverá ser efetuado um depósito na conta do fornecedor efetuado este procedimento, deverá ser encaminhado via e-mail o comprovante de depósito para ser liberado o faturamento da mercadoria.

Caso o fornecedor seja local, basta fazer o telefonema, perguntar o valor e esperar o entregador chegar, o pagamento deverá ser efetuado no ato.

2.6-Logística-

Para mercadorias compradas e com frete na modalidade FOB *(free on board*) deverá ser contratada a transportadora Plimor.

Para CIF, o fornecedor é quem escolhe a transportadora.

Para entregas de insumos e máquinas dentro da cidade e máquinas fora da cidade, será utilizado a frota da empresa.

Para insumos será enviado na modalidade CIF (*cost and freight*) na qual o cliente escolhe o transportador de sua preferência, podendo optar por transportadora convencional ou ônibus de linha.

Para transportadora deverá ser efetuado o pedido de coleta junto à transportadora escolhida pelo cliente, para ônibus de linha deverá ser entregue diretamente na rodoviária na sessão de encomendas, neste último caso o frete deverá ser pago no ato do despacho, portanto o frete deverá ser consultado anteriormente através do fone: (55) 32224747, informando o peso eles passam o valor exato que deverá estar especificado no corpo da nota e incluso no boleto ou depósito bancário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, que a partir dos estudos necessários para a confecção deste manual, já houve imensurável ganho de vitalidade no dia a dia da empresa, pois ao mesmo tempo que conceitos relevantes da área eram descobertos, estes eram aplicados de alguma forma, quando os dados qualitativos eram levantados e discutidos entre os colaboradores, decisões de mudanças nas maneiras e práticas já instauradas eram modificadas, portanto durante os seis meses de trabalho obstinado foi possível, passo a passo, fazer a empresa pensar e agir de forma

diferente, de trazer a tona a cultura da qualidade,de priorizar o serviço ao cliente, chegou-se ao ponto de acontecer demissões e novas contratações devido a não abertura de alguns colaboradores ao novo contexto que surgiria na empresa.

A formalização deste servirá como uma Carta Magna, que já será como uma bíblia, sob ponto de vista filosófico e como manual, sob o ponto de vista técnico. Sendo que nasceu para ser modificado sempre que ver algo que possa ser feito de melhor forma, ou que os pensamentos já estejam ultrapassados, sempre tendo como principal critério o humano, no aqui e agora, no sentido de que este é auto-construtor, sendo assim que todos os envolvidos no entorno desta empresa possam fazer dela sua própria obra de vida.

6 AÇÕES FUTURAS

A partir dos estudos para a confecção deste manual, surgiu a necessidade da melhoria do mesmo, da elaboração de manual específico para cada linha de produto, a elaboração de um planejamento estratégico. Bem como a criação de um vídeo institucional que englobe todos estes projetos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ,M.E.B. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPUS, Vicente Falconi, 1940- **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês) / Vicente Falconi Campos.** – Belo Horizonte, MG: Fundação Cristiano Ottoni, E Scola

CRUZ, T.**Sistemas, métodos e processos.**São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos.** São Paulo: Atlas, 2005

.CURY, Antonio**. Organização e métodos: uma perspectiva comportamental.**São Paulo: Atlas, 1981.

DAVENPORT, T.H.1994.**Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.**Rio de Janeiro: Campus.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DUNCAN, R.B. 1976.The **ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.** In R.H. Kilmann, L R.Pondy,& D.P Slevin (Eds.), The management of organization design: Strategies and implementation: 167-187.New York. Elsevier-North Holland Publishing Co.

FNQ. **Fundação nacional da qualidade.cadernos de excelência: Processos**.São Paulo: FNQ, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

KUMAGAI, Satoshi. **Designing Collaborative Work Process in IDEF0 using Interface Model.** Advanced Technology Center, Yamatake,Kanagawa. Japão.

LERNER,Walter.**Organização, sistemas e métodos, 5. Ed**.-São Paulo: Atlas, 1991

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.**Rio de janeiro: Qualitymark, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.**São Paulo: Hucitec,1993.

NADLER, David.A.**Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**.Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. R**. Sistemas**, **Organização**&**Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 18.ed**.-São Paulo.: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J.N.D. **de. Modelagem de processos e a metodologia IDEF:proposta de um ambiente colaborativo na produção de biodiesel.**Dissertação (mestrado) – Engenharia da produção.Universidade federal de Santa Maria, Rio Grande do sul 2010.

MELLO CHP, et al. **ISO 9001: 2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.**São Paulo: Atlas; 2002.

PRASAD, Biren. **Concurrent Engineering Fundamentals. Integrated Product and ProcessOrganization.**New Jersey, Prentice Hall Inc.1996.

PSICOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO/ Vários autores; tradução e organização FOIL.-São Paulo, SP: FOIL 2009205 p.; 21 cm.

SLACK, NIGEL. **Administração da produção/** Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston; tradução Henrique Luiz Corrêa.3.ed.-São Paulo: Atlas, 2009.

TUSHMAN, M.L and O'Reilly, C.A (1996). **"Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change"**. California Managemente Review, 38, 8-29.

8-APÊNDICES

8.1 APÊNDICE A-A polidesteridade na Mondo Caffè

A polidesteridade na empresa Mondo Caffè se daráde forma horizontal e vertical, horizontalizada, pois atuará com 4 frentes simultaneamente, com uma força de venda para cada linha de produto, que são: Máquinas vending, máquinas de café de grupo, máquinas superautomáticas para escritório, máquinas de café para redes de fastfood e hotéis. Verticalmente, pois se esforçará em estruturar os mercado já existentes apoiando-se em cultura de melhoria continua, prevendo e fortalecendo-se para eventuais problemas. E concomitantemente investirá em novos produtos, novas tecnologias e novos mercados.

8.2 APÊNDICE B- O papel do líder e a mudança instantânea

Este projeto contou com ação integral do líder na sua formulação, assim que confeccionava-o percebia oportunidades de melhoria e as fazia, percebia que em alguns casos ele também estava agindo errado em seus métodos de trabalho, constatou e mudou varias vezes, mudou formas de delegar, de se comportar, agiu com mais agressividade ao mercado, sendo que qualquer mudança feita, o resultado era quase que automático, refletia em toda a organização.

8.3 APENDICE C- A influência da ontopsicologia

Este trabalho possui como cunho filosófico as premissas da ciência ontopsicológica.
A ontopsicologia é a mais recente entre as ciências contemporâneas que tem por objetivo a análise da atividade psíquica.
No âmbito das correntes modernas da psicologia contemporânea, inscreve-se no filão da psicologia humanista-existencial, mas pressupõe integralmente a perspicaz pesquisa da psicanálise ortodoxa e os comportamentos e os comportamentos da física nuclear em relação aos módulos complementares das vetorialidades subatômicas.

Ontopsicologia é a análise do evento homem no seu fato existencial e histórico. Indaga os formais e os processos que estruturam o concreto homem no iso de natureza que lhe é próprio, individua os formais essenciais e os hipotéticos anexos fenomenológicos.Trabalha para trazer ao homem a possibilidade de se tornar novamente verdadeiro e com resultados progressivos.