

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS QUE AUXILIAM A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO EM EMPRESAS COMERCIAIS DE PEQUENO PORTE

Michele Ananias Quiarato (UNIFAFIBE) quiaratomichele@hotmail.com

Adriana Paula Fuzeto (UNIFAFIBE) dri.fuzeto@hotmail.com

RESUMO

A permanente competitividade que as empresas de pequeno porte enfrentam, está influenciando as organizações na implantação de sistemas de gestão da qualidade como uma ferramenta estratégica, ou até mesmo um diferencial para se manter no mercado. Diante disso, este trabalho tem como objetivo apresentar os procedimentos necessários para a implementação das ferramentas da qualidade e quais os seus impactos sobre duas empresas de pequeno porte, uma prestadora de serviço no ramo de instalações elétricas e outra na área de podologia, ambas situadas na região de Bebedouro/SP. Foi realizada uma anamnese, durante as 3 primeiras visitas agendadas, onde foram colhidos dados referentes a estrutura organizacional além de perguntas específicas por área de atuação. Após a primeira visita, teve início a Organização Estratégica, sendo definido a Missão, Valores e Visão, além da elaboração e implantação de documentos para auxiliar no gerenciamento da rotina diária das empresas, tais como: Quadro de Planejamento de Atividades, Cargos e Funções e Discriminação das atividades da empresa, Quadro de Planejamento de Atividades a Curto e Longo Prazo e Quadro Explicativo de Admissão e Demissão, planilha para planejamento financeiro, ficha cadastral para clientes, planejamento para horário e tabela explicativa sobre os conceitos de qualidade e competitividade. Os objetivos propostos pelo projeto foram alcançados, pois as empresas mobilizaram seus recursos definindo o plano diretor a partir do perfil traçado com o auxílio da anamnese aplicada no início do projeto. As perguntas feitas por área de atuação, fizeram os empresários a questionarem sobre a metodologia de trabalho e de sua empresa. Assim, podemos concluir que a pesquisa foi positiva para a definição e avaliação da eficiência das ferramentas da qualidade aplicadas em empresas de pequeno porte, podendo ser aprimoradas através do desenvolvimento de treinamentos dentro da linha da empresa.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade. Gestão estratégica. Empresa pequeno porte. Controle da Qualidade.

1. Introdução

Segundo Oliveira et al. (2011) os programas e ferramentas da qualidade são os elementos que permitem operacionalizar efetivamente os preceitos da gestão contidos nos sistemas de gestão

da qualidade, pois de acordo com Lagrosen (2003, 2007) as empresas necessitam adotar um sistema que priorize a qualidade em suas decisões para que seja possível alcançar e manter a qualidade de seus processos, produtos e serviços.

A anamnese é uma das técnicas tradicionais mais simples de utilizar e que produz bons resultados na fase inicial de obtenção de dados. Convém que o entrevistador dê espaço ao entrevistado para esclarecer as suas necessidades e, com um plano geral bem elaborado, o analista terá facilidade em descobrir quais informações o usuário está mais interessado e quais os pontos de dificuldade.

O “check list”, segundo Venkatraman (2007) é utilizado para colher dados baseados em observações amostrais com o objetivo de verificar com que frequência ocorre um evento ao longo de um período de tempo determinado, ou seja, é uma coleta rápida de dados.

Segundo Beraldi e Escrivão Filho (2000), dentro do atual contexto de mercado, a pequena empresa necessita de um sistema informatizado para controlar sua gestão. Contudo, apesar de esse instrumento ser de grande utilidade para se alcançar o sucesso, o pequeno empresário deve estar atento a algumas questões, como fazer um dimensionamento da empresa no contexto atual e também uma dimensão planejada para o futuro, para que dessa forma possam-se adquirir equipamentos adequados às necessidades. Ainda de acordo com Beraldi e Escrivão Filho (2000), é possível auxiliar no aperfeiçoamento da administração geral da empresa, da administração de marketing, do planejamento e controle da produção, das demonstrações financeiras, das previsões orçamentárias, das análises de investimentos e de custos.

Segundo Lakhal, Pasin e Limam (2006), o conceito de qualidade relaciona-se tanto a produtos como serviços e contempla elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua, parcerias na cadeia visando obter melhorias e benefícios conjuntos e racionalização de tempo e insumos. De forma geral, a gestão da qualidade melhora o desempenho organizacional e proporciona vantagem competitiva às organizações que a adotam.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é definir e avaliar a eficiência das ferramentas da qualidade aplicadas, e parametrizar aquelas que melhor se adequaram as condições do estabelecimento comercial selecionado, analisando as principais características do processo, os benefícios e as dificuldades enfrentadas.

2. Material e métodos

O trabalho foi realizado em duas empresas de pequeno porte, pertencentes a ramos distintos, uma atuando no mercado de eletricidade e outra em podologia, ambas localizadas na região de Bebedouro, SP. As atividades foram distribuídas em quatro etapas, sendo: 1º Caracterização da empresa através de anamnese com os proprietários das mesmas; 2º Elaboração dos documentos embasados pelas ferramentas da qualidade (folha de verificação, estratificação, controle estatístico do processo, histograma, diagrama de pareto) específicos para cada empresa aplicá-los na rotina de trabalho; 3º Treinamento do funcionários e proprietários e 4º Mensuração dos resultados. O trabalho foi desenvolvido no período de fevereiro de 2015 a janeiro de 2016. Em ambas as empresas foram realizadas uma anamnese e também um check list, durante as 3 primeiras visitas agendadas, para colher os dados referentes a estrutura organizacional da empresa e de cada setor, tais como: recursos humanos, vendas, compras, área financeira, marketing, publicidade/propaganda, controladoria e contabilidade. Também foram colhidos dados sobre a área de produção, tais como: planejamento e controle da produção, linha de produção e instalações físicas da empresa. Após o período de anamnese, foram elaborados vários documentos a serem aplicados durante a rotina de trabalho de cada empresa. Assim, as visitas tornaram-se semanais no intuito de apresentar o material elaborado para os funcionários e proprietários das empresas, além de treiná-los quanto a aplicabilidade destes na estruturação da mesma.

3. Resultados e discussão

Todas as coletas de dados bem como a análise dos mesmos foram efetuados através de uma setorização fictícia das empresas participantes. Esta divisão por setores segundo Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) leva à praticidade em analisar os resultados.

Através da anamnese elaborada e aplicada para ambas as empresas (ANEXO 1) e também do check list (ANEXO 2), foi possível caracterizar cada empresa dentro do mercado de trabalho, bem como suas especificidades no ramo em que atuam. Assim, teve início a organização estratégica da empresa, através da explicação detalhada e descrição da Missão, Valores e Visão. Tais conceitos foram descritos para cada empresa participante, ficando definidos:

Empresa do ramo de instalações elétricas:

MISSÃO: : Prestar serviços de manutenções elétricas além de refrigeração industrial e ar condicionado doméstico, prezando pela qualidade e excelência no atendimento.

VALOR: Responsabilidade social, comprometimento, ética, honestidade e integridade.

VISÃO: Ser uma empresa reconhecida até o final de 2016 como a melhor opção, tanto para clientes como para fornecedores, no setor de prestação de serviços em eletrecidade, aumentando em 1,9% o rendimento financeiro mensal.

Empresa do ramo de podologia:

MISSÃO: Promover a saúde dos pés de forma preventiva e curativa, prezando pela excelência no atendimento, conforto e bem-estar dos clientes.

VALOR: Ética, comprometimento, respeito, excelência e agilidade.

VISÃO: Aumentar a atuação no mercado, visando aprimoramento contínuo, de maneira a servir como referencial de bom atendimento e qualidade na área de podologia, até o final de 2016.

Pequenas empresas costumam esquivar-se da análise do futuro, apresentando obstáculos na formulação das estratégias em função de características que lhe são peculiares, tais como a cultura, os limites de recursos, a estrutura e o tamanho da organização e, além disso, porque planejar requer, na maioria das vezes, manipular incertezas sobre as quais os gestores possuem pouco ou nenhum poder de atuação. Assim, a falta de planejamento torna-se facilmente perceptível nas pequenas empresas, nas quais, com frequência, se nota o mau uso dos recursos financeiros, seja por falta de uma avaliação mais acurada do mercado, seja pela falta de clareza quanto à forma de atuação nele (ALMEIDA, 2010).

Em muitos casos, pela dificuldade da utilização das ferramentas nas pequenas empresas, os planos permanecem apenas na mente dos gestores, não sendo formalizados e aplicados. Nesta vertente, após alguns treinamentos e orientações sobre a utilização das ferramentas do controle de qualidade e planejamento estratégico, o proprietário da empresa de instalações elétricas disse esperar obter, através deste estudo, um indicativo da direção futura da empresa através de objetivos de longo prazo.

Segundo Almeida (2010), as pequenas empresas são eficientes no dia a dia, mas são ineficazes nas decisões estratégicas. Sendo assim, o autor justifica a importância de um bom planejamento estratégico, uma vez que a maioria dos problemas apresentados é de natureza estratégica, enquanto apenas uma minoria ocorre por insuficiência de recursos. Portanto, no presente trabalho, durante a anamnese foi perguntado como são estabelecidos os objetivos e metas, como é feito o planejamento da empresa e também como é controlado o resultado do trabalho dos membros da equipe. Também foi questionado a forma de avaliação das atividades da empresa perante o mercado de trabalho e como é medido o desempenho da mesma e, em seguida foram feitas perguntas por ramo de atuação, onde estão inseridas: área

de recursos humanos, vendas, compras, área financeira, marketing, controladoria e contabilidade e área de produção. Após esta etapa, foi elaborado uma tabela explicativa sobre qualidade e competitividade, e o que é necessário para implantar e alcançar os objetivos que estes conceitos propõem. Além desta, também foi elaborado um quadro de problemas e soluções apontando pontos falhos e algumas sugestões de tarefas para solucioná-los (ANEXO 3). Visando auxiliar a solução de cada problema apresentado, foram anexados a rotina da empresa alguns outros documentos desenvolvidos: Quadro de Planejamento de Atividades (ANEXO 4); Planejamento de horário de atendimentos aos clientes e Ficha cadastral para de clientes. Em seguida todos os funcionários e os proprietários de cada empresa, foram treinados para a correta aplicação e funcionalidade de cada documento elaborado.

Em ambas as empresas, foi possível constatar que a falta de esclarecimentos sobre como definir metas e elaborar um plano de ação para alcançá-las, afeta os rendimentos e a expansão de quaisquer empresas. Na empresa do ramo de podologia os serviços prestados eram: manicure e podologia, a proprietária mostrou ser bem insegura em alguns pontos de decisão, como por exemplo a falta de comunicação com os clientes para que possa alcançar alguns objetivos. A meta é ter uma renda maior e investir mais na área de podologia, porém tem clientes bem antigas na parte de manicure e não sabe como oferecer os serviços da podologia a estas. Segundo a proprietária, a mesma realiza sua avaliação de desempenho através da abordagem direta aos clientes, sabendo que se destaca bem no mercado pelo que as pessoas comentam. As margens de lucro não são determinadas, os preços são determinados de acordo com o procedimento e não tem controle nenhum sobre o fluxo de caixa.

Quanto ao proprietário da empresa de instalações elétricas, o mesmo diz sempre estar em busca da qualidade para obter o sucesso, porém o mesmo não sabe como elaborar planos de ação para que a mesma seja alcançada. De acordo com Van der Heijden (2009), duas ações estratégicas que podem levar ao sucesso administrativo são conseguir prever as mudanças e antecipar-se a elas, pois nos tempos atuais isso é essencial. Levando em consideração o ambiente em que as pequenas empresas se encontram inseridas, o exercício de planejar por cenários ajuda os gestores a identificar possíveis estratégias e posicionar sua força e robustez diante do cenário proposto.

Em relação ao marketing, a proprietária da clinica de podologia disse perceber que as pessoas se destacam mais pela divulgação, do que pela qualidade; entretanto, em se tratando de podologia, a mesma disse ser melhor não se expor em rede social, e prefere utilizar o “boca a boca” e a entrega do cartão de apresentação.

Quanto ao marketing, o proprietário da empresa do ramo de eletricidade, disse que o faz através de um site que o mesmo desenvolveu, além de entregar cartões da empresa, realizar divulgação boca a boca e participar de muitas auditorias públicas.

Para Rocha e Silva (2006) o interesse pelo marketing de serviços, particularmente nos últimos 20 anos, encontra-se ligado à importância econômica dos serviços nas economias pós-industriais. Mais ainda, à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados, as empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços.

3.1 Estratégias de produção

Klippel et al (2005), disse que a estratégia da produção diz respeito ao estabelecimento de políticas e planos amplos para a utilização dos recursos de uma empresa, visando uma melhor sustentação de sua estratégia competitiva a longo prazo, pois as estratégias de produção são desenvolvidas levando em conta os chamados critérios competitivos que possibilitam uma melhor análise acerca do posicionamento dos produtos e bens, levando em conta as exigências do mercado, o que pode ser confirmado com o planejamento financeiro e também com o de horário de ambas empresas, pois são duas estratégias que podem levar ao alcance das exigências do mercado, pois a boa utilização dos dois planejamentos pode levar à satisfação do cliente.

Hayes et al. (2005) relacionam as categorias de decisão para a estratégia de produção da seguinte forma: capacidade, integração vertical e relação com fornecedores, instalações, informação e processos tecnológicos, alocação de recursos e sistemas de orçamento/capital, recursos humanos, sistemas de controle e planejamento do trabalho, sistemas da qualidade, sistemas de indicadores, sistemas de desenvolvimento de produto, processos e organização.

Esta visão deve ser integrada com a estratégia de negócio e frequentemente, pode ser refletida a um plano formal. A estratégia de produção deve resultar em padrões de decisões na produção e em vantagem competitiva para a organização. A formulação das estratégias de produção torna-se essencial entender os pontos de vista existentes na literatura para se elaborar estratégias de negócio.

Por fim, Vanalle et al. (2001) ressaltam que a Estratégia de produção constitui-se dos planos, políticas e programas de ações implementados pela empresa, mais especificamente pela função produção (nas áreas de decisão), para que as prioridades competitivas da produção (custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço) sejam alcançadas, em consonância com as demais estratégias funcionais e com a estratégia competitiva da empresa, sendo que foi

elaborado um quadro de problemas e soluções apontando pontos falhos e algumas sugestões de tarefas para solucioná-los, para que possa auxiliar a solução de cada problema apresentado, com ênfase em melhorar e aumentar a competitividade das duas empresas.

4. Conclusão

Conforme os dados apresentados neste trabalho, os sistemas de gestão da qualidade e os programas e ferramentas da qualidade representam importantes diferenciais para as empresas, pois proporcionam diversos benefícios, evidenciando, portanto, que as bases deste sistema são aplicáveis às mais diversas realidades. As empresas participantes desta pesquisa apresentavam dificuldades na organização, por falta de informação e de auxílio na elaboração e aplicação de ações específicas destinadas à gestão com foco em resultados. Sendo assim, foi preciso aos poucos criar um caminho que os levassem a atingir suas metas de maneira sistematizada auxiliando-os a adquirirem a tecnologia e o conhecimento necessários para sua eficaz utilização.

O objetivo deste trabalho era verificar quais programas e ferramentas da qualidade eram necessários para a melhoria da organização geral das duas empresas. Embasados pelos dados e as análises realizadas, acredita-se que os objetivos tenham sido alcançados, podendo-se citar, pelos resultados obtidos nesta pesquisa, que as ferramentas geram benefícios significativos às organizações, tais como: melhoria dos processos internos, aumento da satisfação dos clientes, diminuição do número de não conformidades e de reclamações, aumento da produtividade e do lucro, melhoria no gerenciamento dos recursos e valorização da imagem da empresa no mercado.

A pesquisa ratifica a importância da utilização dos programas e ferramentas da qualidade como forma destas se adequarem melhor aos requisitos do mercado, o que está gerando consideráveis diferenciais competitivos. Observou-se que o uso dessas ferramentas aumenta a satisfação dos clientes, aprimora a gestão dos recursos, melhora a produtividade, além de melhorar o monitoramento do desempenho da qualidade e a identificação e solução de problemas.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. I. R. (2010). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

BERALDI, Lairce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 2, n. 1, p.46-50, abr. 2000.

GOMES, Rogerio. Empresas Transnacionais e Internacionalização da P&D: elementos de organização industrial da economia da inovação. Economia Política, São Paulo, v. 28, n. 2, p.358-366, 2006.

HAYES, R.; et al. Pursuing the Competitive Edge. Danvers: John Wiley & Sons, 2005. 360 p.

KLIPPEL, Marcelo; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle; PAIVA, Ely Laureano. Estratégia de Produção em empresas com linhas de produtos diferenciadas: Um estudo de caso em uma empresa rododiferroviária. Gestão e Produção, São Leopoldo, v. 12, n. 3, p.4

KOTLER P., KELLER K., Administração de Marketing, 12 edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAGROSEN, S. Quality management and environment: exploring the connections. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 24, n. 4, p. 333-346, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710710740527>.

LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 23 n. 6, p. 625-646, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710610>.

MARINO, Lúcia Helena Fazzane de Castro. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2016.

OLIVEIRA, José Augusto de et al. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. Produção, Bauru, v. 21, n. 4, p.708-723, dez. 2011.

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. O CICLO DE VIDA DO PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE MERCADO NA GESTÃO DE MARCAS – SANDÁLIAS HAVAIANAS – UM ESTUDO DE CASO. 2007. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Ufjf, Juíz de Fora, 2007.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. Revista de Administração de Empresas, [s.l.], v. 46, n. 4, p.1-9, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). DOI: 10.1590/s0034-75902006000400008.

Van der Heijden, K. (2009). *Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

VANALLE, Rosangela Maria; ALVES FILHO, Alceu Gomes; KURI, Marília Gabriela Pavan. Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: o Caso de uma Empresa de Cosméticos. Produção, São Carlos, v. 10, n. 2, p.65-76, maio 2001.

VENKATRAMAN, S. A framework for implementing TQM in higher education programs. Quality Assurance in Education, v. 15, n. 1, p. 92-112, 2007. <http://dx.doi.org/10.1108/09684880710723052>.

ANEXOS

ANEXO 1

Quadro 1. Partes da anamnese aplicada durante a coleta inicial de dados em empresas de pequeno porte.

Perguntas ao entrevistado:
Que tipos de obstáculos ou de oportunidades exigem o máximo de sua habilidade para atingir seus objetivos?
Perguntas específicas por área de atuação:
<u>Recursos Humanos</u>

Como funciona o programa de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos?
<u>Vendas</u>
Existe alguma situação de sazonalidade para venda de algum produto?
<u>Compras / Suprimentos</u>
Quais as características e como são classificados os produtos comprados?
Quantos fornecedores existem em média para os principais itens comprados?
<u>Financeira</u>
Qual a participação do cargo na elaboração de orçamentos anuais?
Qual a interação do cargo com outras áreas correlatas?
<u>Marketing</u>
<i>Publicidade/Propaganda</i>
Qual o grau de utilização de publicidade e seu efeito sobre as vendas?
Como é decidida a utilização das mídias?
<u>Controladoria e Contabilidade</u>
Que tipo de feedback o cargo fornece a outras áreas da empresa?
Qual a autonomia do cargo em relação a alterações nos procedimentos contábeis?
<i>Processos</i>
O seu cargo tem autonomia para modificar processos na área industrial?
Qual o impacto que o seu cargo exerce sobre a qualidade final dos produtos?
<u>Produção</u>
<i>Planejamento e Controle da Produção</i>
Qual a responsabilidade do cargo no processo de definição do volume de produção?
<i>Linha de Produção</i>
Como é feito o planejamento da manutenção das instalações?
Quais as principais decisões que você precisa tomar durante o processo produtivo?
<u>Pesquisa e Desenvolvimento</u>
Como são feitos os planos para desenvolvimento de novos produtos?
Como são analisados e testados os serviços em desenvolvimento

FONTE: Michele Quiarato (2016)

ANEXO 2

Quadro 2. Partes do Check list para aplicação durante a coleta inicial de dados em empresas de pequeno porte.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E CAPITAL HUMANO		
S	N	Estratégia Organizacional
		A empresa elabora ou possui um Planejamento Estratégico.
		A empresa possui missão, Valores e Visão? Explique cada um.
		A empresa possui objetivo/metapas? Quais são?
		A empresa utiliza parâmetros que norteiam os investimentos.

S	N	Estrutura Organizacional
		A empresa possui organograma geral.
		A empresa possui descrição de funções.
		A empresa possui procedimentos/instruções operacionais.
S	N	Indicadores de Desempenho
		A empresa conhece sua participação de mercado.
		A empresa estabelece o índice de satisfação do cliente.
S	N	Estratégias de Recursos Humanos
		A empresa possui política salarial.
		A empresa adota incentivos? Quais?
S	N	Administração de Recursos Humanos
		A empresa possui registro dos funcionários ativos.
		A empresa possui critérios de admissão/perfil do quadro de funcionários.
S	N	Educação e Treinamento
		A empresa adota política de treinamento.
		A empresa identifica as necessidades de treinamento. Especifique.
S	N	Indicadores de Recursos Humanos
		A empresa destina um percentual do faturamento para investimentos em treinamento.
		A empresa efetua avaliação de desempenho para sua atividade profissional.
FINANÇAS e CUSTOS		
S	N	Administração Financeira
		A empresa possui empréstimos.
		A empresa faz orçamento de investimento e despesas.
		A empresa trabalha com instituições financeiras. Especifique.
S	N	Indicadores Financeiros
		A empresa executa balancete?
		A empresa conhece a rentabilidade do setor?
		A empresa executa orçamento x controle de contas?
S	N	Administração de Custos
		A empresa utiliza algum programa para a formação do custo do produto.

continuação. **Quadro 2.** Partes do Check list para aplicação durante a coleta inicial de dados em empresas de pequeno porte.

		Como é calculada a margem (preço venda x custo)?
S	N	Indicadores de Custos
		A empresa possui planilha de controle e acompanha os preços do produto no mercado.
		Há retrabalho na empresa?
		A empresa possui outros indicadores além destes citados. Especifique.
VENDAS E MARKETING		

S	N	Avaliação de Mercado
		A empresa conhece o mercado em que atua e possui cadastro de clientes.
		A empresa estabelece relacionamento com representantes?
		A empresa está inserida em mídias sociais?
S	N	Política Mercadológica
		A empresa é proativa ou reativa em suas vendas.
S	N	Análise de Desempenho
		A empresa possui indicadores de margem de rentabilidade.
		A empresa apresenta lucro compatível.
PRODUTO e MANUFATURA		
S	N	Desenvolvimento de Produto e Processo de Manufatura
		Há critério de seleção de fornecedores.
		A empresa faz planejamento e conferência de recebimento da matéria?
		A empresa controla o estoque.

FONTE: Michele Quiarato (2016)

Legenda: S = sim; N = não

ANEXO 3

Quadro 3. Quadro de problemas e soluções e data para o início da ação.

PROBLEMA	SOLUÇÃO	DATA
Acompanhamento da empresa.	Quadro de planejamento mensal.	15/12/2015
Planejamento financeiro/fluxo de caixa	Planilha para gastos (uso pessoal/empresa)	15/12/2015
Publicidade fraca	Confecção do cartão/criar uma página no facebook para a empresa.	15/12/2012
Planejamento de horário/almoço	Fazer controle de clientes para ter 1h de almoço.	15/12/2015
Cadastro de clientes	Elaboração de uma ficha	jan/16

FONTE: Michele Quiarato (2016)

ANEXO 4

Quadro 4. Quadro modelo para planejamento de atividades da rotina de trabalho.

Cronograma para visitas			
Tarefa	Data final		Responsável
	Data prevista	Data real	
Explicar o projeto e realizar a amamnese da empresa e entregar o check list.	15/09/2015		Michele
Desenvolver, discutir e aprovar propostas, que serão feitas através da interpretação da amamnese.	22/09/2015		Michele
Elaborar a adequação das mudanças.	29/09/2015		Michele

Implementar as mudanças.	06/10/2015		Michele
Medir os resultados.	13/10/2015		Michele

FONTE: Michele Quiarato (2016)