

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

ESTUDO DE CASO MARTEX

Maria Carolina A. F. de Souza

Material de uso exclusivo dos cursos do DEPE

I - Introdução

No início de 1980, o Sr. Alberto, diretor geral da Martex, empresa pertencente ao ramo de confecções, mostrava-se preocupado com a estrutura administrativa da empresa. Com o constante e, até mesmo inesperado, crescimento das vendas, a estrutura administrativa não mais se mostrava adequada a nova fase da empresa.

Embora houvesse um organograma formal, este não mais representava a realidade da estrutura organizacional. As constantes interferências e relações informais quebravam a hierarquia formal, originando uma série de conflitos, prejudiciais ao desempenho final desejado.

II - Informações gerais

1 - Histórico

Fundada em fins de 1973, na região de São Paulo, a empresa conta atualmente com 213 empregados (dos quais 28 na administração), sendo hoje uma das mais respeitadas, tendo fixado marca junto aos clientes (grandes lojas varejistas), fornecedores e até mesmo junto ao consumidor final, que já pede o produto pela marca. Nesse sentido, os empresários sentem-se orgulhosos pois na sua opinião tal situação é fruto de seus esforços pessoais e da equipe que constituíram.

A evolução do faturamento pode ser observada no quadro abaixo

	Faturamento (média mensal)
1973	
1974	5 500 000,00
1975	18 500 000,00
1976	15 000 000,00
1977	26 000 000,00
1978	45 000 000,00
1979	60 000 000,00
1980	90 000 000,00 (previsto)

2 - A Organização

2.1. Administração Geral

A direção é ocupada pelo Sr. Alberto, que exerce a função de gerente geral, e pelo Sr. Marcos, gerente financeiro. Ambos são fundadores da empresa, com igual participação no capital social e mesmo poder de decisão.

As demais chefias são ocupadas por pessoas de confiança dos empresários e, na sua maior parte, colaboram na empresa desde a sua fundação. O organograma atual, pode ser visualizado no anexo 1.

2.2. Alocação do pessoal por setores

2.2.1. Contabilidade

1 contador (que formula as funções de chefe do escritório)

1 responsável pelo cadastro

1 responsável pela cobrança

1 responsável por contas a pagar

1 responsável por contas a receber

1 responsável pelo cálculo das comissões

1 responsável pelo cardex

2.2.2. Pessoal

1 elemento para serviços gerais (elaboração da folha de pagamento, admissão; demissão, etc.)

1 assistente social

1 telefonista

1 elemento responsável pelos problemas de segurança (representante junto a CIPA)

1 médico (em tempo parcial)

2.2.3. Custos

Um só elemento atua no setor

2.2.4. Vendas

1 gerente de vendas

1 assistente

2 auxiliares

As vendas são efetuadas por representantes, sobre os quais a empresa tem pouco ou nenhum controle em alguns dos casos.

2.2.5. Planejamento

Há um elemento responsável, mas diretamente ligado ao diretor geral.

2.2.6. Produção

1 chefe para o setor de corte e costura (para 138 operárias)

1 chefe para o setor de serviços de terceiros (para 40 operárias)

1 chefe para o setor de acabamento e atendimento ao cliente (para 7 operárias).

2.2.7. Serviços gerais

5 pessoas respondem pelas tarefas gerais (café, refeitório, limpeza, transportes, etc) sendo coordenadas por um elemento (chefe de serviços gerais).

3- A linha de produtos

Visando atenuar a sazonalidade de vendas, característica do ramo em que atua, a linha de produtos é bastante diversificada, e há ainda a prestação de serviços para terceiros. (sob a forma de subcontratada de uma grande empresa, que fornece a matéria-prima, cabendo a Martex o corte e acabamento). Com a evolução da qualidade dos seus produtos, a empresa está tentando voltar-se para o mercado externo, tendo já exportado, com sucesso para países da Europa.

Para melhor desempenho das exportações, foi contratado um elemento especializado em tal assunto, subordinado diretamente ao diretor geral.

III - A situação da Martex no início de 1980

A sr. Alberto teve sempre a preocupação de manter boas condições de trabalho e bons relacionamentos humanos, que permitissem a manutenção de uma boa motivação por parte dos empregados, em qual quer nível hierárquico.

À medida, porém que a empresa foi crescendo, e, principalmente, nos últimos meses, observa-se na empresa em geral, e, principalmente, nos setores de produção e vendas, um “clima” de insatisfação, ao nível de chefia e gerência de setores, mais acentuadamente.

O sr. Alberto mostrou-se surpreso ao ouvir do gerente do departamento de vendas, elemento de total confiança (e que sempre se mostrou dinâmico e incansável) que nada mais lhe interessava, inclusive o rumo que as vendas pudessem tomar, estando disposto, a se aposentar. A alegação era a de que ultimamente muitas decisões referentes a seu departamento estavam sendo tomadas sem a sua participação. (na decisão de exportar, por exemplo, não havia tomado parte).

Em vista de tal situação o diretor geral discutiu o assunto com o sr. Marcos. Este fez também uma série de reclamações, principalmente sobre a necessidade de estar sempre intervindo no setor de produção e vendas, para que o setor financeiro pudesse funcionar a contento, dentro do que havia planejado. O orçamento, por exemplo, dizia ele, nunca funciona porque a produção não produz e o setor de vendas não vende como devia.

O diretor geral, sentindo que na atual fase de crescimento da empresa essa situação poderia ocasionar conflitos de consequência negativa, resolveu elaborar, ele próprio um plano para a definição e delimitação de funções e papéis adequados ao atual porte da empresa, com o objetivo de acabar com o ambiente de insatisfação.

Como primeira etapa, foi elaborado um questionário simples, a ser respondido pelas pessoas consideradas estratégicas para o bom andamento das atividades.

Cada entrevistado deveria definir suas próprias funções (em termos “reais” e “ideais”). Além disso, foi solicitado que respondesse à mesma pergunta em relação às demais pessoas entrevistadas. As respostas seriam posteriormente analisadas pelo sr. Alberto, em entrevista pessoal com os envolvidos no questionário. A partir de então, poder-se-ia pensar numa solução para o caso, e adequar a estrutura administrativa da empresa. As respostas encontram-se no anexo II.

Não havia muito tempo para a decisão, pois a partir de julho, iniciava-se o período de “pico” das vendas, e se tal situação persistisse seria muito difícil atingir a meta prevista para as vendas em 1980, o que viria a comprometer seriamente o desempenho da empresa, visto ser este o ano considerado de definição e consolidação de suas atividades, para que pudesse firmar-se definitivamente no mercado. Um retrocesso nas vendas, neste ponto, seria praticamente irrecuperável.

NOTAS DE ENSINO

1 - Problema imediato

- Resolver os conflitos que se verificavam na empresa como um todo, e, principalmente, nos setores de produção e vendas.
- Evitar a saída do gerente de vendas, o que viria trazer sérios transtornos, pois coincidiria com a fase de “pico” das vendas da empresa.

2 - Problema básico

- Analise da adequação da estrutura administrativa ao porte da empresa.
- Analise da adequação das pessoas ao cargo.
- Analise das relações informais e suas conseqüências para o bom andamento das funções na empresa.

3 - Perguntas para debate

- 3.1. Qual o papel desempenhado pelo Sr.Alberto na situação que a empresa enfrentava?
- 3.2. Qual o papel desempenhado pelo diretor financeiro?
- 3.3. Qual deveria ser a posição do gerente de vendas?
- 3.4 Qual a origem dos conflitos verificados?
- 3.5. Qual deveria ser a posição do diretor geral diante do diretor financeiro? (ambos têm o mesmo poder de decisão)
- 3.6. Até que ponto uma reformulação no atual organograma contribuiria para a solução do problema?
- 3.7. Quais as diversas alternativas para solucionar o problema?
- 3.8. Qual deveria ser o próximo passo do Sr.Alberto após analisar as respostas do questionário
- 3.9. Até que ponto um manual de funções resolveria o problema da empresa?

4 - Conceitos envolvidos

4.1 Estrutura administrativa

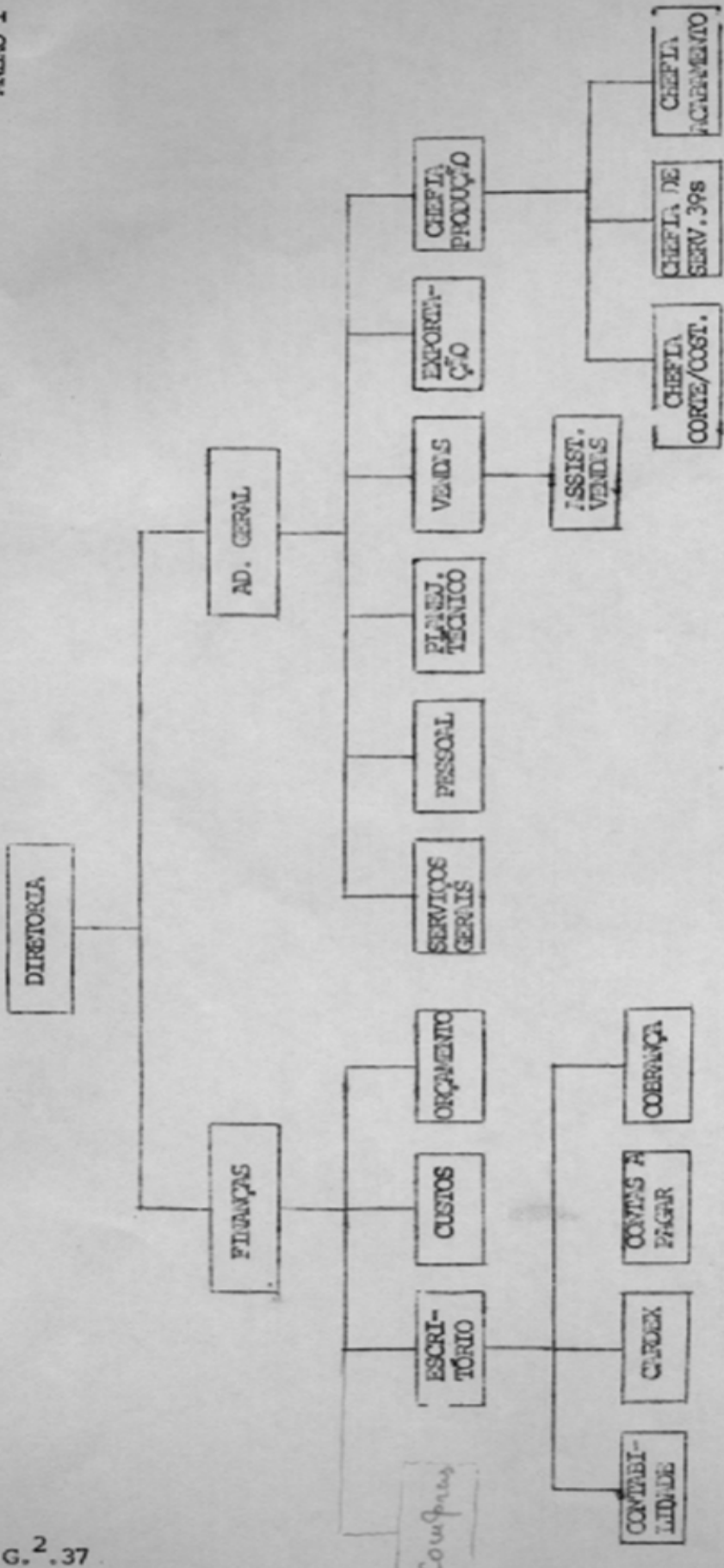
4.2 Relações formais e informais na empresa

4.3 Ambiente interno da empresa

4.4 Processo de comunicação na empresa

4.5 Processo de informações na empresa

4.6. Processo de decisão na empresa



Função: Diretor Financeiro

O que você faz:

1) Planejamento Acompanhamento e Controle de Custos Controle de Custos Contabilidade, Orçamento de Caixa, Credito e Cobrança, Contas a pagar, Compras.

Tentativas de implantação de um orçamento Empresarial e dimensionamento de Capital de Giro assim como outros instrumentos de administração financeira - Ponto de equilíbrio. taxa de retorno estrutura de - Capital de Empresa.

Na sua opinião o que os outros fazem?O que você acha que os outros deveriam fazer?

Diretor Geral:

1) Responsável pela Coordenação da Produção, Pesquisas Tecnológicas e política geral da empresa face às exigências do mercado.

2) imprimir maior objetividade ao nível de acompanhamento e aferição de resultados na consecução dos objetivos fixados. Aproveitar melhor sua enorme capacidade de relacionamento serviço de uma maior e mais profunda penetração de nossa comercialização no mercado. Definir melhor os objetivos e áreas de atuação responsabilidades.

Gerente de Vendas:

1) Responsável pelo Departamento de vendas, Programa as campanhas publicitárias exposições, catálogos Cantata os clientes em todos os níveis (Diretoria Gerencia). Apresenta provisões de venda e coordena a nível administrativo as vendas, controle de estoque de produtos acabados, expedição transportes.

2) Planejar estruturar um sistema de venda com objetivos variáveis. A dinâmica deste sistema deve incluir corretamente meios, avaliação de desempenho, e os ajustes necessários e tempestivos.

Chefe de Produção:

- 1) Responsável pela confecção, Processo Lay-out Corte, etc.
- 2)- Determinar a capacidade de produção da fabrica
 - Determinar os tempos de produção para cada produto.
 - Aperfeiçoar o sistema produtivo para atingir maior economia e fornecer informações mais precisas ao Departamento de Custo.

Emite as codificações da matéria-prima e as normas receitas e desenho das confecções. Deveria aperfeiçoar os níveis de relacionamento, ou melhor, de comunicação com os demais departamentos dentro de sua área de atuação ainda não muito definida.

Auxiliar do Departamento de Vendas:

Secretária Executiva do Departamento de venda. Se houver um planejamento mais sofisticado de venda terá condições de se enquadrar assumindo maiores responsabilidades.

Gerente de Vendas:

O que você faz? Um pouco de cada coisa

Aquilo que me compete

Na sua opinião o que os outros fazem? O que você acha que os outros deveriam fazer?

Diretor Geral:

Um pouco de cada coisa

Aquilo que me compete

Diretor Financeiro:

Um pouco de cada coisa

Aquilo que me compete

Chefe de Produção:

Exerce sua função com eficiência

Precisa se organizar ou de quem lhe assessore neste mister.

Responsável pelo Departamento Técnico:

É o encarregado dos projetos. Precisa de mais entrosamento com o chefe de produção.

Torna-se dispersivo por não ter uma equipe.

Por falta de aplicação de um organograma não tem disciplina no seu trabalho.

Auxiliar do Departamento de Vendas:

É a assistente do Depto. De Vendas. Desempenha suas funções com zelo e eficiência. Todavia seu desempenho poderá melhorar desde que aceite a idéia de liderar.

Auxiliar do Departamento de Vendas:

O que você faz:

Emissão de pedidos; cálculo para faturamento; controle de estoques; controle de vendas mensal; controle de vendas por cliente; arquivo; pedidos por telefone; visitas a transportadoras.

Na sua opinião o que os outros fazem? O que você acha que os outros deveriam fazer?

Diretor Geral:

Previsão e controle de produção, atendimento fornecedores; exportações telefone.

Deveria se fixar mais no setor de produção e fornecimento de materiais uma vez que há pessoas para outras funções. Precisa se preocupar no desenvolvimento de novos projetos.

Diretor Financeiro:

Departamento Financeiro. Negócios com duplicatas e bancos pagamentos a fornecedores e funcionários, custos compras estoque, contabilidade.

Deveria saber que ele não está sozinho, há pessoas que sabem fazer alguma coisa. Deveria deixar que cada um fizesse a sua parte e não ficar toda hora dando palpites e mandando todo mundo fazer o que ele quer. Cada departamento deve ser autônomo, pois cada um tem responsabilidade para saber o que faz.

Chefe de Produção:

Produção controla corte costura, defeito em matéria-prima, inspeciona pessoal, material com defeito protótipos desenhos.

Acredito que deveria haver maior concentração num serviço, maior integração com o departamento técnico, pois um depende do outro. Deixar inspeção, montagem defeitos de matéria-prima, etc.

Responsável pelo Departamento Técnico:

Departamento técnico, assistência e controle.

Quanto a assistência deveria fazer tudo, pois ainda não vi nada.

Precisaria ter maior integração com a produção para ter maior aproveitamento dos desenhos e protótipos.

Chefe de Produção:

O que você faz:

Supervisão de Produção

- a. Corte: Elaboro moldes e coordeno o corte
- b. Costura: Acompanho a montagem
- c. Inspeção
- d. Sou responsável pelas atividades e comportamento do pessoal na produção
- e. Elaboro Lay-Out

- f. Participo no desenvolvimento de novos projetos
- g. Faço tudo e não faço nada.

Na sua opinião o que os outros fazem? O que você acha que os outros deveriam fazer?

Diretor Geral:

Administração Geral

Deveria tentar, dentro do possível, se dedicar mais a pesquisa de novos tecidos enfim novos materiais para melhorar nosso produto e tentar reduzir custo.

Também se ligar mais na produção.

Diretor Financeiro:

Administração Financeira e Contábil

Eu acho que o Diretor Financeiro está na função certa também ajudando no setor compras e produção, mas acho que não deveria interferir diretamente com o pessoal da produção.

Gerente de Vendas:

Administração de vendas

Não tenho nada a acrescentar

Responsável pelo Departamento Técnico:

Desenho e desenvolvimento de novos projetos.

Controle de prêmios na produção

Auxiliar de Departamento de Vendas:

Faturamento de pedidos, controle de estoques controle de vendas, mapas de vendas, etc.

Está dentro da função, não tenho nada a acrescentar.

Responsável pelo Depto. Técnico:

O que você faz:

Nas horas não vagas também executo as seguintes tarefas: montagem de artigos para exposições (internas e externas) motorista da Empresa, relações públicas etc.

Ocasionalmente também faço projetos de novos produtos (somente “projetos”), codifico materiais e produtos, coordeno o controle de produção, inspeção e entrega de mão-de-obra a terceiros supervisiono o trabalho de dois auxiliares.

Na sua opinião o que os outros fazem? O que você acha que os outros deveriam fazer?

Diretor Geral:

O que faz: tudo

O que deveria fazer: Ser o “Diretor Geral” da Empresa delegando poderes e tarefas aos imediatos dentro de um planejamento pré-definido das atividades industriais da Empresa cobrando semanalmente, em reuniões de departamentos as responsabilidades de cada um.

Gerente de Vendas:

O que faz: Quando pode vende!

O que deveria fazer: Estabelecer um programa ou planejamento anual de vendas e fazer cumprir (vendas e produção) as metas estabelecidas.

Diretor Financeiro:

O que faz: Tudo o que pode e o que não pode.

O que deveria fazer: Informar, apenas informar aos diversos departamentos tudo o que seu departamento necessita para um bom desempenho de suas funções.

Chefe de Produção:

O que faz: Gerencia, dirige, costura, modela, corta, projeta, desenha, altera etc.

O que deveria fazer: Fazer com que a produção “produza”!!! exigindo dos departamentos necessários todo tipo de informação, matéria-prima pessoal etc. delegando poderes e tarefas à subordinados(as) e fornecendo dados para outros departamentos, para que a produção possa trabalhar cada vez melhor.

Auxiliar do Departamento de Vendas:

O que faz: É o “computador de dados” de vendas.

O que deveria fazer: Participar antes, durante e depois no Planejamento de Vendas, assumindo também um cargo com maior poder de decisão nos problemas diários de Vendas.