

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA EMPRESA C. A. CRUZ COMÉRCIO E SERVIÇOS  
EM REFRIGERAÇÃO – ME**

Aluno: Celber Trevisan Cruz

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.a Nadja Fernandes Rafal

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA EMPRESA C. A. CRUZ COMÉRCIO E SERVIÇOS  
EM REFRIGERAÇÃO – ME**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof.<sup>a</sup> M.a Nadja Fernandes Raful.

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

CELBER TREVISAN CRUZ

**DEPARTAMENTALIZAÇÃO DA EMPRESA C A CRUZ COMÉRCIO E SERVIÇOS  
EM REFRIGERAÇÃO – ME**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof.<sup>a</sup> M.a Nadja Fernandes Raful.

Avaliado em 13 de Junho de 2017

---

Professor Orientador M.a Nadja Fernandes Raful

---

Professor Avaliador: M.e Paulo Roberto Viana

Aparecida de Goiânia, 2017

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar e identificar as deficiências internas na empresa objeto de estudo no que tange a denominação de responsabilidades a departamentos, indicando ações a serem tomadas para que a mesma possa estar se organizando e tomando ações para alcançar os objetivos pretendidos pela empresa. Mediante ao estudo foi sugerido a implantação de um organograma, juntamente com a definição de tarefas e responsabilidades, desta forma instaurando departamentos que se tornarão responsáveis pela entrega total das atividades a eles confiadas, objetivando assim uma maior qualidade e rapidez nos seus produtos e processos que serão entregues, se tornando estes departamentos capazes de tomarem decisões de forma mais rápida e sólida, contribuindo para a melhoria contínua da empresa.

**Palavra Chave:** Departamentalização, estrutura, organização.

## **ABSTRACT**

*This article aims to verify and identify the internal deficiencies in the company object of study regarding the denomination of responsibilities to departments, indicating actions to be taken so that it may be organizing itself and taking actions to reach the objectives intended by the company. Through the study, it was suggested to set up an organization chart, together with the definition of tasks and responsibilities, thus establishing departments that will become responsible for the total delivery of the activities entrusted to them, aiming at a greater quality and speed in their products and processes that Will be delivered, making these departments able to make decisions faster and more solidly, contributing to the continuous improvement of the company.*

**Key word:** *Departmentalization, structure, organization.*

## **INTRODUÇÃO**

O Presente trabalho tem como foco mostrar a importância e a necessidade de se departamentalizar uma empresa. Independente do tamanho de sua estrutura, sendo ela de grande ou pequeno porte, propõe-se aqui uma melhor distribuição de tarefas e deveres, desta forma gerando mais rapidez em seus processos, e consequentemente acarretando maiores ganhos a empresa.

O trabalho foi realizado na empresa C. A. Cruz Comércio e Serviços em Refrigeração – ME e tem como objetivo demonstrar a importância dos departamentos funcionais dentro desta empresa com o intuito de implantar em sua estrutura departamentos responsáveis por gerir e fiscalizar seus processos.

Buscar-se-á por meio desta pesquisa mecanismos que possibilitem organizar e estruturar a empresa, buscando com cada departamento instituído o gerenciamento de suas áreas de forma plena e responsável, para que cada um dos departamentos venha contribuir para o resultado final de toda a estrutura organizacional, visando alcançar as tarefas e deveres propostos de cada área.

Este trabalho está fundamentado em pesquisa Bibliográfica, entrevista e estudo de caso. Para comprovação dos fatos utilizou-se da pesquisa qualitativa.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A Estrutura organizacional é uma ferramenta utilizada de acordo com os principais propósitos da empresa, sendo ela um mecanismo gerenciador para que se possa ser atingido os objetivos e metas estabelecidos.

A estrutura 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. (REBOUÇAS 2010).

Com a estrutura organizacional bem elaborada a empresa terá seus planejamentos acompanhados sendo estes voltados para alcance de seus desígnios, sendo definidos níveis hierárquicos e posteriormente autonomia para as tomadas de decisões por parte de cada um desses níveis aonde estes deveram ser organizar visando um melhor agrupamento de cada uma de suas atividades, desta forma contribuindo para toda a organização.

## **ORGANIZAÇÃO**

A organização irá apresentar um modelo de trabalho que terá como objetivo alcançar os resultados pretendidos pela empresa, de forma que este irá utilizar os recursos existentes, ordenando todos a buscar um melhor aproveitamento de suas capacidades de forma que todos juntos venham a maximizar os resultados pela empresa pretendidos. (REBOUÇAS, 2010).

## **TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO**

As organizações no mercado empresarial buscam a cada dia desenvolver melhores estratégias em nível de elaboração de ferramentas que se destaque frente a seus concorrentes. Neste sentido um processo indispensável é a departamentalização, devido se tratar das especificações e detalhamento das atividades e processos ocorrentes no dia a dia da empresa. (MEGGINSON, 1998).

A departamentalização vem designar deveres e tarefas de acordo com o tamanho das organizações. Estas atividades por sua vez são distribuídas de forma que cada departamento se torne responsável pelo controle de determinada área dentro da organização. A Departamentalização é uma ferramenta indispensável dentro das mais diferentes organizações, sejam elas grandes ou pequenas. O mesmo vem abordar o agrupamento de áreas funcionais homogêneas, onde serão definidos critérios para o tipo de departamentalização que melhor irá abordar as necessidades e focos das organizações. (CHIAVENATO, 2011).

Há diversos modos que uma empresa pode usar para decidir o modelo de departamentalização a ser implantado. Estes modos decidirão o padrão organizacional que a empresa irá implantar. (MEGGINSON, 1998)

Definir o modelo de departamento de uma organização é uma tarefa árdua, devido ser necessário à observação de todo o funcionamento da organização. Um modelo de departamentalização bem implantado proporcionará a empresa uma divisão de deveres que irá de acordo com as necessidades da organização.

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES**

A divisão de atividades por funções tem como objetivo associar grupos dentro das organizações, através da divisão do trabalho unificando todas as áreas da empresa que possuem homogeneidade, em busca de melhor desenvolver suas respectivas atividades, com a finalidade de alcançar os objetivos e metas traçadas pela mesma. (MAXIMIANO, 2006).

Na departamentalização as áreas homogêneas são colocadas em conjunto onde suas respectivas tarefas são desenvolvidas. Buscando, assim, em conjunto, a melhor forma de se desenvolver os principais processos internos dentro da empresa.

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS E SERVIÇOS**

Departamentalização por produto é o modelo ao qual ocorre o ligamento de áreas de uma linha de produto correlacionadas entre si. (MEGGINSON 1998). Neste modelo as áreas da empresa terão seu principal foco sobre o produto ou serviço prestado. Cada produto ou serviço terá uma responsabilidade e obrigação sobre si. Contudo, podemos verificar que a departamentalização por produtos ou serviços é de extrema importância dentro de uma organização, uma vez que seus produtos e serviços possuem um curso de vida longo, pois é composto por atividades e tarefas agrupadas de acordo com o desenvolvimento dos processos dentro do ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2011).

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA**

Na ordenação de atividades por localização geográfica é atribuído autonomia e autoridade para as tomadas de decisões referentes à própria organização. Ela pode ser utilizada no caso de a organização se expandir para áreas aonde é necessário haver a descentralização de poder e decisões, contribuindo para que a mesma possa obter maior agilidade em seus processos e produtos. (MAXIMIANO, 2006).

Neste modelo de departamentalização a organização busca retirar vantagens da região onde a mesma se encontra inserida. Desta forma a empresa irá considerar



os aspectos geográficos desta região para que possa tomar atitudes mais enérgicas a fim de extrair e alcançar seus objetivos levando em consideração as particularidades dentro do território onde se encontra. (REBOUÇAS, 2010).

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES**

A ênfase da departamentalização por clientes está em atender as necessidades de seu público alvo. Ela visa satisfazer os seus consumidores, voltando-se assim para a realização de seus desejos. (CHIAVENATO, 2011).

Nota-se que as empresas são organizadas entorno dos grupos de clientes e suas necessidades, tornando a departamentalização por cliente mais eficaz. Uma vez que seu objetivo principal é satisfazer os diferentes tipos de necessidades de seus consumidores. (MAXIMIANO, 2006).

Este modelo de divisão de tarefas é usado por grandes lojas de departamentos as quais se dividem em diversas áreas para atender seus diferentes tipos de clientes, como por ex: jovens, adultos e infantis. (MEGGINSON, 1998).

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS**

A divisão por processos tem o seu foco nos processos de produção. Ela busca estar alocando seus processos em posições que irão possibilitar a melhor construção de seus produtos e serviços. A departamentalização por processo busca extrair vantagens de seus equipamentos e tecnologias, implantando essas vantagens no agrupamento de fases e processos industriais que proporcionarão ganho de tempo e de custo. (CHIAVENATO, 2011).

Neste modelo de departamentalização os processos são distribuídos de forma sequencial. Cada etapa é feita e definida de acordo com que beneficie a etapa subsequente, desta maneira produzindo-se sequencialmente. (ARAUJO, 2001). Com este modelo as empresas buscam agrupar os seus recursos objetivando um melhor custo em seus centros de produções assim podendo exercer sobre a produção um melhor controle e gerenciamento, podendo acompanhar por etapas e assim tendo uma melhor avaliação de todo o processo. (REBOUÇAS, 2010).

## **DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS**

Na organização por projetos os esforços se concentram em torno do projeto, onde todas as áreas se desdobram para realizarem um mesmo objetivo. Este modelo de divisão de tarefas é mais utilizado em grandes empresas, onde estes demandam grande tempo. (CHIAVENATO, 2011).

No modelo de departamentalização por projetos toda a organização se empenha na realização do projeto em pauta. Estes são temporários. Com isso tanto as pessoas quanto as atividades terão atribuições temporárias. A pessoa responsável pela realização do projeto ou até mesmo parte dele, é o gerente de projeto. Quando concluída a tarefa proposta para equipe composta, ela é designada a outro departamento ou a outros projetos.

## **ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE RESULTADOS**

Mediante entrevista realizada na empresa C. A. CRUZ COMÉRCIO E SERVIÇOS EM REFRIGERAÇÃO – ME, constatou-se uma oportunidade de melhoria em sua área de atuação. Nota-se a necessidade de adequação na realização de suas atividades e processos desenvolvidos em seu dia a dia.

A entrevista foi realizada entre o período de 20/09/2016 á 21/09/2016, aplicada entre 04 pessoas para a coleta dos dados junto aos empregados, para entender a lentidão e as deficiências dos colaboradores para a realização das atividades inerentes a cada um no âmbito de trabalho.

## **ANÁLISE DA PESQUISA**

Com as entrevistas realizadas o acadêmico pôde vivenciar as necessidades existentes. A empresa não conta com uma distribuição de deveres de maneira estratégica e organizada entre seus colaboradores, em vários momentos observados ficou evidente a sobrecarga de alguns empregados, enquanto outros se encontravam ociosos.

Contudo foi observado que não há departamentos direcionados para responderem por determinadas tarefas e funções inerentes a atividades que são

desenvolvidas dentro da organização. A falta desses departamentos ocasiona em uma sobrecarga de tarefas e responsabilidades ao diretor da empresa, tendo em vista que o mesmo é consultado para todas as tomadas de decisões. Uma vez que não há departamentos específicos para resolução das questões apresentadas, acarretam-se atrasos nos processos de toda a organização. Esse excesso de demanda e sobrecarga de responsabilidades sobre o proprietário tem como consequência, várias atividades entregues fora do prazo estipulado, pois para serem realizadas necessitam da autorização ou consenso do mesmo, gerando claramente prejuízo e desorganização.

A empresa hoje possui quatro empregados em seu quadro, sendo eles distribuídos nas seguintes áreas: Um empregado responsável pelo departamento financeiro e comercial e três empregados trabalhando na produção.

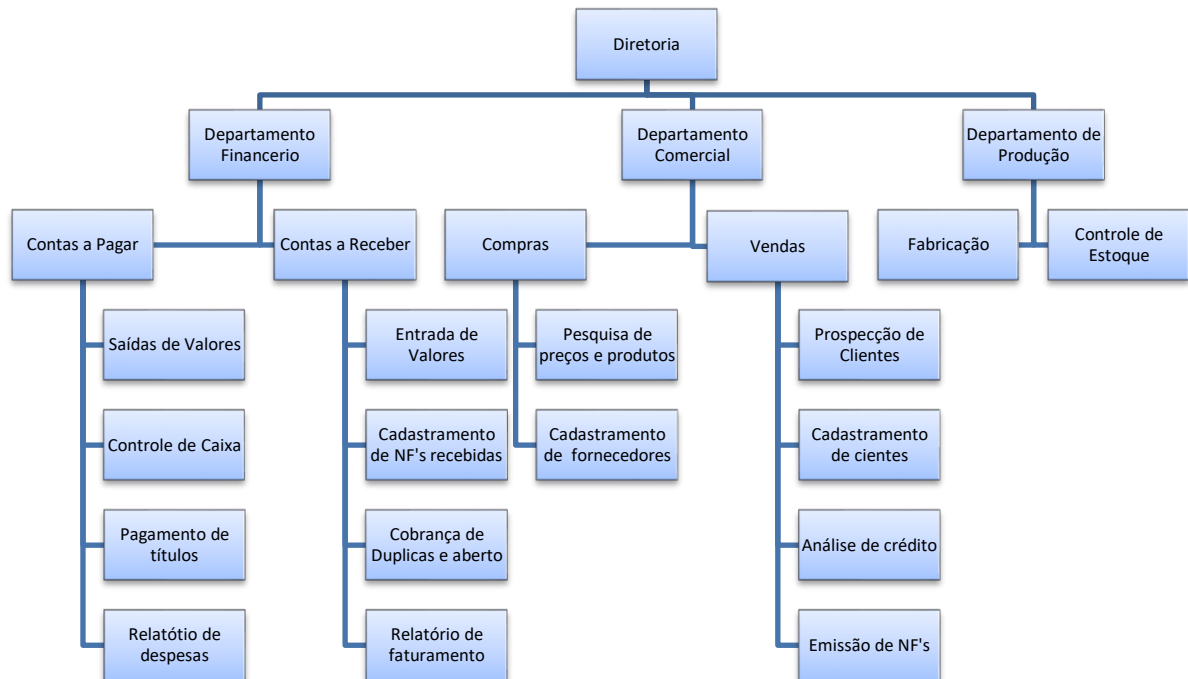
## **PLANO DE AÇÃO**

Através da convivência diária dentro da empresa C. A. CRUZ - COMÉRCIO E SERVIÇOS EM REFRIGERAÇÃO – ME, ficou claro a real necessidade da implantação de departamentos dentro da organização. Sugere-se, deste modo, a implantação do modelo de departamentalização por funções.

Com a implantação dos departamentos a empresa direcionará responsabilidades e deveres voltados especificamente para cada departamento. A organização trabalhará de forma sinérgica onde cada departamento será composto pelas áreas da empresa onde existe homogeneidade, assim evitando o atrito entre as áreas não correlacionadas entre si.

Diante das pesquisas realizadas na empresa constatou-se a falta da criação de um organograma e delegação de atribuições aos departamentos, com isto foi proposto o seguinte plano de melhoria.

## Anexo 01 – Organograma de Atribuição e Delegação de Departamentos



Fonte: Acadêmico/2017

A cada departamento será atribuído as seguintes funções: **Departamento Financeiro** – Este será responsável por todas as entradas e saídas da empresa, por meio deste departamento a organização obterá controle de todas as suas despesas e ganhos, este departamento será o responsável por: ~~Entradas de valores, saídas de valores, controle de caixa, controle bancário, cadastramento de notas fiscais recebidas, relatórios de faturamentos e despesas, pagamento de títulos, cobrança de duplicatas em aberto.~~

Para este departamento, será contratado um empregado ficando dessa forma este totalmente responsável por todas as operações da empresa onde envolverem recursos econômicos, com isso toda e qualquer operação financeira se dará através deste departamento.

**Departamento Comercial** – O departamento comercial é responsável por toda e qualquer operação de compra e venda, sendo este um dos mais importantes

departamentos da organização. Sua importância se deve ao fato de que toda compra realizada pela organização de forma vantajosa acarretará em maiores lucros e faturamento. Assim, este possui papel de grande responsabilidade. O Departamento Comercial será responsável por: prospecção de potenciais clientes, vendas internas e externas, pesquisa de preços e produtos, atendimento de pós-venda, cadastramento de novos clientes, cadastramento de novos fornecedores, verificação e aprovação de cadastro de clientes, emissão de notas fiscais e boletos.

Com a implantação do departamento comercial serão contratados dois empregados para que haja maior controle da área. Serão diminuídos os custos de aquisição de materiais, havendo também maior ganho de habilidades nas vendas, desta forma conquistando e fidelizando novos clientes para a empresa.

**Departamento de Produção** – O departamento de produção é considerado uma área vital de toda empresa, seja ela fabricante de produtos ou serviços. Este departamento requer grande controle, pois todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa são produzidos no mesmo. Na implantação deste departamento serão definidas as seguintes responsabilidades: Controle de estoque, controle do uso de matéria-prima, fabricação de bebedouros, padronização de processos, petição de matéria-prima ao departamento de compras.

Com a implantação do Departamento de Produção será contratado um empregado que será responsável pela supervisão desta área oferecendo assim à empresa maior controle na fabricação de seus produtos, podendo-se projetar de acordo com a demanda do mercado. Desta forma obterá maior controle sobre sua capacidade de produção, buscando constantemente melhores técnicas na utilização de seus processos, agregando maior qualidade e valor a seus produtos.

**Diretoria Geral** - Responsável pela supervisão da empresa em sua totalidade. Suas obrigações são vinculadas ao apoio e suporte a todos os departamentos. O mesmo deverá ser consultado para toda e qualquer ação de grande impacto dentro da empresa. Será responsável pelo planejamento estratégico da organização, a fim de trabalhar junto com todos os departamentos em busca de alcançar os objetivos e metas traçadas pela empresa.

A empresa não somente irá melhorar seus produtos e processos internos como também irão sofrer ganhos significativos os produtos e processos externos relacionados à mesma. Assim a organização obterá conseqüentemente maior

valorização e reconhecimento como excelência no oferecimento de seus processos e produtos, assim conquistando e avançando cada vez mais para o alcance de seus principais objetivos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mercado atualmente encontra-se voltado para o imediatismo. Isto decorre da necessidade instantânea de se solucionar questões e tomar decisões de forma prática e rápida. Departamentos e pessoas necessitam de autonomia para estar oferecendo rapidamente soluções para o que a eles é apresentado ou imposto, como problema. Neste sentido faz-se necessário a estruturação de uma organização de acordo com que cada departamento possa ter autonomia para solucionar os problemas, a que a eles forem pertinentes, o mais breve possível.

Com a implantação dos departamentos, a empresa não somente irá obter maiores ganhos em tempo e rapidez na tomada de decisões, como também irá obter ganhos em sua especialização, tendo em visto que estes departamentos irão exercer suas atividades de maneira que a entrega de seus resultados aconteça com maior qualidade e agilidade. A empresa que se destacar nestes quesitos irá possuir maior competitividade no mercado, haja vista que a qualidade que será gerada por cada um de seus departamentos irá refletir no resultado final de toda a empresa.

Introduzindo em sua estrutura departamentos responsáveis de forma a gerir seus processos a empresa objeto de estudo irá obter maiores resultados internos e externos, haja vista que haverá maior qualidade e rapidez em suas decisões. Assim podendo se destacar no cenário atual onde atua, visando alcançar maiores ganhos.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da Administração.*– 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de Pesquisa.* – 4° Ed. – São Paulo: Atlas, 2002

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. *Fundamentos da Metodologia Científica.* – 7. Ed. – São Paulo – Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital.* - 6. ed – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI, P. H. Jr. *Administração: Conceitos e aplicações.* – 4 ed. – São Paulo: HARBRA, 1998.

[pt.wikihow.com/Fazer-uma-Pesquisa-Qualitativa](http://pt.wikihow.com/Fazer-uma-Pesquisa-Qualitativa) Acesso em: 25/10/15

<http://stat.necat.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1585> Acesso em 25/10/15

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira *Sistemas, Organização & Métodos.* - 19 Ed – SãoPaulo: Atlas 2010

**Anexos:**

## Entrevista

1° Como você classifica o nível de organização da empresa?

2° Como você avalia a gestão da empresa ? Os processos ocorrem de forma que beneficiam a produção ou a atrasam?

3° Qual seu nível de satisfação em relação a divisão de tarefas dentro da empresa?

4° Com a implantação de departamentos você acredita que os processos serão mais rápidos?