

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

AUGUSTO PERUZZO NETO

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIAS NAS ÁREAS
DE MATERIAIS E DE PRODUÇÃO PARA A EMPRESA MOSTRUÁRIOS
TOMASETTO.**

GUAPORÉ-RS

2025

AUGUSTO PERUZZO NETO

**DESENVOLVIMENTO DE UMA PROPOSTA DE MELHORIAS NAS ÁREAS
DE MATERIAIS E DE PRODUÇÃO PARA A EMPRESA MOSTRUÁRIOS
TOMASETTO.**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Rosecler Maschio Gilioli

GUAPORÉ-RS

2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral “Desenvolver uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção para a empresa Mostruários Tomasetto”. Seus objetivos específicos são: definir mapeamento de matérias-primas via sistema de gestão (Águia); criar um modelo de organização de materiais e identificação do local onde estão armazenados, cadastrando a localização dentro do sistema de gestão, para fácil localização quando necessário; definir processos operacionais de cada função produtiva dos setores de colagem, corte, costura, marcenaria e montagem; criar um modelo descritivo das operações produtivas da empresa, com todas informações necessárias para treinamento, como o passo a passo para executar a tarefa, tal como as ferramentas necessárias para realizar, além do cargo responsável por determinar tal atividade; definir forma de medição de produtividade; definir métodos de controle de produtividade nas operações produtivas da empresa, para acompanhamento de desempenho dos funcionários por operação. A metodologia é de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, participantes do estudo são os gestores da empresa alvo, processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e por fim, processo de análise de dados por meio de análise de conteúdo. Os resultados esperados dizem respeito a melhorias nas áreas de materiais e de produção com a busca de melhor conferência de estoques; maior rapidez para localizar as matérias-primas; maior qualificação dos operadores nas suas tarefas; melhor definição das responsabilidades dos operadores e dos líderes para suas funções; ganho de rendimento e métrica de desempenho para os operadores da empresa Mostruários Tomasetto.

Palavras-chave: Mostruários Tomasetto. Área de Materiais. Área de Produção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da empresa no ano de 2001	10
Figura 2 - Fachada atual da empresa.....	10
Figura 3 - Bandeja para exposição de joias - ano de 2001	11
Figura 4 - Vitrine para exposição de joias - ano de 2001	12
Figura 5 - Pastas para revendedora de joias - ano de 2001	12
Figura 6 - Bandeja para exposição de joias - 2024.....	13
Figura 7 - Mostruário para joias - 2024.....	13
Figura 8 - Vitrine de expositores - 2024.....	14
Figura 9 - Maleta para revendedoras - 2024.....	14
Figura 10 - Curva de Evolução do Ciclo de Vida de um Produto segundo Cobra (2014)	26
Figura 11 - Primeira logo da empresa Mostruários Tomasetto	27
Figura 12 - Logo da empresa Tomasetto no ano de 2018	28
Figura 13 - Logo da empresa Mostruários Tomasetto - Atual.	28
Figura 14 - Postagem da empresa no Facebook.....	30
Figura 15 - Postagem no Instagram	31
Figura 16 - Post no WhatsApp Status, Limeira – SP	31
Figura 17 - Catálogo fechado da empresa Tomasetto – 2001	33
Figura 18 - Catálogo aberto da empresa Tomasetto – 2001.....	34
Figura 19 - Catálogo da empresa Tomasetto – 2018.....	34
Figura 20 - Empresa Tomasetto na feira Ajorsul XVII – 2024	35
Figura 21 - Empresa Tomasetto na feira FIBA – 2024.....	35
Figura 22 - Catalogo digital da empresa Tomasetto	37
Figura 23 - Folder digital da empresa Tomasetto.	38
Figura 24 - Folder digital da empresa Tomasetto.	38
Figura 25 - Gráfico do crescimento de vendas 2023 – 2024.....	39
Figura 26 - Fluxograma das Linhas de Produtos.	48
Figura 27 - Organograma da empresa Mostruários Tomasetto	55
Figura 28 - Índice de absenteísmo - Empresa Tomasetto nos meses de agosto a outubro de 2024.....	57
Figura 29 - Protetor Auricular de Silicone.	59
Figura 30 - Protetor Auricular Modelo Concha.....	60
Figura 31 - Respirador de Cola.	60
Figura 32 - Óculos de Proteção.	61
Figura 33 - Creme Protetor Térmico para Pele.....	61
Figura 34 - Luvas de Pano.	62
Figura 35 - Guarda-Pó.....	62
Figura 36 - Matriz Swot da Empresa Mostruários Tomasetto:	67
Figura 37 - Modelo de ficha individual de necessidade de treinamento.75	
Figura 38 - Modelo de folha de presença.	78
Figura 39 - Modelo para armazenagem de tecido (rolos).	87

Figura 40 - Modelo para armazenagem de aviamentos.....	88
Figura 41 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de corte.	90
Figura 42 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de colagem.....	91
Figura 43 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de costura.	92
Figura 44 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de marcenaria.	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Capacidade total / capacidade produzida / produtividade 47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art.	Artigo
Av.	Avenida
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CVP	Ciclo de Vida do Produto
EPI	Equipamento de Proteção Individual
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
Ind. e Com.	Indústria e Comércio
LTCAT	Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho
LTDA	Limitada
m ²	metro quadrado
MOD	Mão de Obra Direta
p.	Página
p/	Para
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Operacional
PCP	Planejamento e Controle de Produção
PGR	Programa de Gerenciamento de Riscos
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RS	Rio Grande do Sul
Sr	Senhor

Srs Senhores

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

Sumário

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	9
2.1 DADOS CADASTRAIS	9
2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	9
2.3 PRODUTOS.....	11
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	15
2.4.1 Micro Ambiente.....	15
2.4.2 Macro ambiente	17
3 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	22
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.1.1 Missão	22
3.1.2 Visão.....	22
3.1.3 Valores	23
3.2 INOVAÇÃO.....	23
3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	24
3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA.....	24
3.4.1 Pontos fortes da área administrativa	24
4 ÁREA COMERCIAL	25
4.1 PESQUISA DE MERCADO.....	25
4.2 PRODUTOS / SERVIÇOS	25
4.2.1 Estágio no Ciclo de Vida dos Produtos	25
4.2.2 Decisão sobre a marca.....	27
4.2.3 Lançamento de novos produtos/serviços	28
4.3 PREÇO	29
4.4 COMUNICAÇÃO.....	29
4.4.1 Propaganda.....	29
4.4.2 Promoção de vendas.....	32
4.4.3 Marketing direto.....	33
4.4.4 Marketing digital	36
4.5 VENDAS	39
4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas	39

4.5.2	Evolução de vendas	39
4.5.3	Técnicas para determinação das metas de vendas	40
4.5.4	Análise de vendas	40
4.5.5	Participação da empresa no seu mercado de atuação	40
4.6	PÓS VENDA	41
4.7	DISTRIBUIÇÃO	41
4.8	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	41
4.9	PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL.....	42
4.9.1	Pontos fortes da área comercial	42
4.9.2	Pontos fracos da área comercial	42
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	43
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	43
5.2	FORNECEDORES.....	43
5.3	MÉTODOS DE ESTOQUES	44
5.4	ALMOXARIFADO	44
5.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS	45
5.5.1	Pontos fortes da área de materiais	45
5.5.2	Pontos fracos da área de materiais	45
6	ÁREA DE PRODUÇÃO	46
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	46
6.2	PRODUTIVIDADE.....	46
6.3	PROCESSOS PRODUTIVOS.....	47
6.4	MANUTENÇÃO	50
6.5	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	51
6.6	QUALIDADE	51
6.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO	52
6.7.1	Pontos Fortes da área de produção	52
6.7.2	Pontos Fracos da área de produção	52
7	ÁREA FINANCEIRA	53
7.1	GESTÃO DE CAIXA	53
7.2	CUSTOS.....	53

7.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA	54
7.3.1 Pontos Fortes da área financeira	54
7.3.2 Pontos Fracos da área financeira	54
8 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	55
8.1 ORGANOGRAMA.....	55
8.2 ROTATIVIDADE, ABSENTEÍSMO E HORAS EXTRAS	56
8.2.1 Rotatividade	56
8.2.2 Absenteísmo	56
8.2.3 Horas Extras	57
8.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	57
8.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	58
8.5 MOTIVAÇÃO	58
8.6 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO	58
8.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	63
8.7.1 Pontos fortes da área de gestão de pessoas	63
8.7.2 Pontos fracos da área de gestão de pessoas	63
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....	64
9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO	64
9.1.1 Pontos fortes das áreas diagnosticadas	64
9.1.2 Pontos fracos das áreas diagnosticadas	64
9.1.3 Oportunidades	65
9.1.4 Ameaças	65
9.2 MATRIZ SWOT	66
9.3 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	68
9.3.1 Tema	68
9.3.2 Justificativa do tema	68
9.3.3 Problema	69
9.3.4 Objetivo Geral	70
9.3.5 Objetivos específicos	70
10 REFERENCIAL TEÓRICO	71

10.1 LAYOUT DE ESTOQUES	71
10.2 IDENTIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES	71
10.3 PROCESSOS OPERACIONAIS	72
10.4 MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS	72
10.5 TREINAMENTO	74
10.6 CONCEITO DE PRODUTIVIDADE	79
10.7 MEDIÇÃO DE PRODUTIVIDADE	80
11 METODOLOGIA.....	82
11.1 NATUREZA: QUALITATIVA.....	82
11.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO.....	82
11.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO.....	83
11.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	84
11.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	84
11.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	84
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	86
12.1 MAPEAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS.....	86
12.2 PROCESSOS OPERACIONAIS PARA CADA FUNÇÃO PRODUTIVA DOS SETORES DE FÁBRICA	89
12.3 MEDIÇÃO DE PRODUTIVIDADE	94
13 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	97

1 INTRODUÇÃO

Este estudo teve como empresa alvo, a Mostruários Tomasetto, inicialmente chamada de Tomasetto e Rossetto Ltda no ano de sua fundação em 1981. A empresa que hoje possui mais de 120 funcionários, em seu início possuía apenas 2 funcionários além dos sócios fundadores. Os sócios na fundação eram os Srs. Valdir Tomasetto e Nilson Rossetto. Atualmente, a empresa está sob a responsabilidade do Sr. Rosano Tomasetto. O total da área da empresa na fundação era de 100 m² e hoje conta com 2.700m². Também a localização da empresa sofreu alteração. No início estava localizada na Rua Agilberto Maia, 471. Após, passou para Rua Gino Morassutti, 1077, Guaporé.

Os capítulos 3 a 8 apresentaram o diagnóstico das áreas: administrativa, comercial, produção, financeira, recursos humanos e materiais. A partir desta análise foi possível efetuar o levantamento de pontos fortes e fracos e definir o tema principal do estudo.

O capítulo 9 abordou o tema e sua relevância, que foi definido como: “Desenvolvimento de uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção para a empresa Mostruários Tomasetto”.

De acordo com Bessant, Caffyn e Gallagher (2000), aplicar melhorias operacionais nas empresas, é importante pois, a melhoria contínua em processos operacionais pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Os ciclos de mudança vistos separadamente têm pequenos impactos, mas somados podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa.

Ainda, a melhoria contínua é um tema que, há muitos anos, vem sendo bastante explorado nas organizações de um modo geral. Assim, a melhoria de processos é uma necessidade presente na rotina de todas as empresas ocorrendo de forma estruturada ou não. Desta forma, é preciso ocorrerem melhorias, de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua em um mercado com intensiva concorrência. (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003).

No capítulo 10 está o referencial teórico, que contemplou as seguintes etapas: conceitos de *layout* de estoques, identificação e organização de estoques, processos

operacionais, modelos de documentação de processos, treinamento, conceito e medição de produtividade.

O capítulo 11 contemplou a metodologia do estudo, que teve natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, participantes do estudo foram os gestores da empresa alvo, processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e por fim, processo de análise de dados por meio de análise de conteúdo.

O capítulo 12 apresentou o desenvolvimento da proposta de melhorias para a empresa Mostruários Tomasetto, com as seguintes etapas: mapeamento de matérias-primas; processos operacionais para cada função produtiva dos setores da fábrica; medição de produtividade.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo serão abordados aspectos referentes aos dados cadastrais da empresa Mostruários Tomasetto, seu histórico, produtos e por fim, a caracterização do ambiente em que está inserida.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Nesta seção, serão elencadas informações gerais referentes à empresa Mostruários Tomasetto.

- a) Nome da empresa: Mostruários Tomasetto Comércio de Embalagens LTDA
- b) Nome fantasia: Tomasetto Ind e Com de Embalagens e Expositores p/ Joias
- c) Ramo de atuação: Fabricação de produtos diversos, como bandeja para exposição de joias; mostruário para joias; vitrine de expositores; maletas para transporte e venda de joias
- d) CNAE (Código nacional de atividade empresarial): 32.99-0-99
- e) CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas): 87.825.661.0001-90
- f) Endereço: Av. Alberto Pasqualini, 1234 – Centro. Guaporé-RS
- g) Telefone: 54 3443 3318
- h) E-mail: comercial@tomasetto.com.br
- i) Site: <https://www.tomasetto.com.br>

Desta forma, as informações dizem respeito à localização da empresa e formas de contato.

2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa Mostruários Tomasetto, na sua fundação, em 04 de agosto de 1981, chamava-se Tomasetto e Rossetto Ltda, possuía apenas dois funcionários, além dos dois sócios fundadores. Atualmente, o quadro da atual Mostruários Tomasetto é composto por mais de 120 funcionários.

A seguir, imagem da fachada da empresa, no ano de 2001.

Na sequência, a Figura 1, apresenta a fachada da empresa no ano de 2001:

Figura 1 – Fachada da empresa no ano de 2001



Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, a Figura 2, apresenta a fachada atual da empresa:

Figura 2 - Fachada atual da empresa



Fonte: elaborado pelo autor

Os sócios na fundação eram os Srs. Valdir Tomasetto e Nilson Rossetto. Atualmente, a empresa está sob a responsabilidade do Sr. Rosano Tomasetto. O total da área da empresa na fundação era de 100 m² e hoje conta com 2.700m². Também a localização da empresa sofreu alteração. No início estava localizada na Rua Agilberto Maia, 471. Após, passou para Rua Gino Morassutti, 1077, Guaporé.

O motivo maior do porquê a empresa foi criada, é devido os fundadores trabalharem em uma indústria de estofados. Quando a empresa em que trabalhavam fechou, eles se juntaram e abriram o próprio negócio, pois já dominavam a profissão. Com o passar do tempo, houve uma migração da linha de fabricação e reforma de estofados para a fabricação de expositores, embalagens para joias, devido ao desenvolvimento da cadeia produtiva relacionada a fabricação e distribuição de produtos joalheiros que transformou Guaporé em um polo joalheiro nacional e internacional. Assim, gerou uma oportunidade de criar a empresa voltada para o fornecimento de expositores e embalagens. A migração iniciou em 1987, em 1993 a empresa já estava atuando somente na fabricação e distribuição de expositores e embalagens para o mercado joalheiro.

2.3 PRODUTOS

Nesta etapa serão apresentados os produtos fabricados e comercializados pela empresa Mostruários Tomasetto no ano de 2001, e produtos fabricados pela empresa nos dias atuais.

Na sequência, a Figura 3, apresenta uma bandeja para exposição de joias do ano de 2001, modelo ainda produzido atualmente pela empresa:

Figura 3 - Bandeja para exposição de joias - ano de 2001



Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência, a Figura 4, apresenta uma vitrine para exposição de joias do ano de 2001:

Figura 4 - Vitrine para exposição de joias - ano de 2001



Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda, a Figura 5, apresenta pastas para revendedoras de joias do ano de 2001:

Figura 5 - Pastas para revendedora de joias - ano de 2001



Fonte: Elaborado pelo autor

Na Figura 6, apresenta-se uma bandeja para exposição de joias atual da empresa:

Figura 6 - Bandeja para exposição de joias - 2024



Fonte: <https://www.tomasetto.com.br/>

Na sequência, a Figura 7, apresenta um mostruário para joias atual da empresa:

Figura 7 - Mostruário para joias - 2024



Fonte: <https://www.tomasetto.com.br/>

Continuando, a Figura 8, apresenta a linha de expositores atual da empresa:

Figura 8 - Vitrine de expositores - 2024



Fonte: <https://www.tomasetto.com.br/>

A seguir, a Figura 9, mostra uma maleta para revendedoras:

Figura 9 - Maleta para revendedoras - 2024



Fonte: <https://www.tomasetto.com.br/>

Assim, nesta seção, foi possível observar alguns dos produtos fabricados pela empresa entre os anos de 2001 e no ano atual de 2024. Os produtos feitos pela empresa Tomasetto e Rossetto Ltda na década de 1980 não se tem mais registros arquivados.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

Nesta parte, seguem o micro ambiente e o macro ambiente de mercado.

2.4.1 Micro Ambiente

Aqui, estão listados os componentes do micro ambiente que são a concorrência, os clientes, os fornecedores e os grupos regulamentadores.

2.4.1.1 Concorrência

Aqui estão os principais concorrentes da empresa Mostruários Tomasetto.

a) Concorrente 1: Este concorrente está localizado no Rio Grande do Sul. Se caracteriza principalmente pela diferenciação de produtos e modelos, e também pela venda customizada, com alto nível de personalização;

b) Concorrente 2: Concorrente localizado no estado de São Paulo, é um grande importador, se diferencia pela velocidade de entrega por trabalhar com produtos a pronta-entrega, também possui um baixo valor de venda. A forte estratégia desse concorrente é o preço e a rapidez na entrega;

c) Concorrente 3: Outro concorrente localizado no Rio Grande do Sul. Possui fábrica, mas também importa produtos. Tem um volume de produção baixo, mas se destaca por ser forte em parcerias com redes de distribuição.

Desta forma, foram apresentadas as características mais relevantes dos competidores da empresa deste estudo.

2.4.1.2 Clientes

Nesta seção, serão apresentados os principais clientes de cada segmento da empresa Mostruários Tomasetto.

- a) Cliente 1: É um distribuidor, localizado no estado de Minas Gerais, possui alto poder de compra, mas de apenas duas determinadas linhas de produtos. Realiza seus pedidos de produção com o setor comercial. Sempre efetua pedidos de alto volume e seu fator de compra está ligado ao preço. Muitas vezes faz programação de compra, tem grande preferência pelos modelos clássicos da empresa;
- b) Cliente 2: Uma loja de joias estabelecida no Rio Grande do Sul. Tem volume de compras baixo, normalmente faz pedidos a pronta-entrega e só espera o prazo de produtos para algum modelo muito específico ou para novos modelos. Busca por preço e variedade de modelos para renovar os mostruários e expositores da loja. Realizam seus pedidos em contato com a loja física da empresa, as vezes presencial as vezes via WhatsApp;
- c) Cliente 3: Revendedor de joias, fica no estado de São Paulo. Realiza suas compras com a Tomasetto, pois foi desenvolvido um produto especial e personalizado para atender as suas necessidades. Compra mensalmente em grande volume, mas apenas de um único modelo. Faz seus pedidos de produção diretamente com a filial da empresa em São Paulo.

Nesta parte pudemos ver os principais de cada tipo de cliente da empresa Tomasetto.

2.4.1.3 Fornecedores

Nesta etapa serão mostrados aspectos de três principais fornecedores da empresa Mostruários Tomasetto.

a) Fornecedor 1: Fornecedor de sintéticos, fica localizado no estado de São Paulo. Fornece diversos tipos de materiais sintéticos a empresa, com diferentes estampas, cores e espessuras de material. Como trata-se de um fornecedor de longa data, as negociações são muito rasas, pois a empresa já possui uma tabela de preço específica para os materiais que mantem em linha. Sendo feita novas negociações apenas quando há reajuste de preços ou compra de um novo material. Dentro os principais critérios que levaram a empresa a trabalhar com tal fornecedor, os que mais

se destacam são o fato de ser fabricante, podendo atender a demanda de grandes quantidades da empresa, a qualidade do produto e possibilidade de alterações no material de acordo com as necessidades, além do preço que também pode ser negociado;

b) Fornecedor 2: Fornecedor de espumas e dublagens, localizado no Rio Grande do Sul, o fornecedor de longa data da empresa destaca-se pela qualidade do produto oferecido, preço justo em relação ao serviço, que pouco é negociado devido ao preço estabelecido de anos de consumo do material. Ponto negativo da empresa é a organização e prazo de entrega muito variável, podendo ser em algumas semanas muito curto, em outras muito longo;

c) Fornecedor 3: Fornecedor de serviço de dublagem, localiza-se no Rio Grande do Sul. Grande companheiro da empresa, trabalhando a vários anos junto, tendo uma comunicação muito íntima e rápida. Serviço oferecido pelo fornecedor atende muito bem as necessidades da empresa, e sujeito a mudanças, inovações e alterações quando necessário. Prazo de entrega rápido e pouco variável, mantendo-se na média de uma semana, o preço cobrado também é diferenciado devido ao volume de compra e a intimidade gerada entre comprador e fornecedor.

Deste modo, apresentou-se as principais características dos fornecedores da empresa Mostruários Tomasetto.

2.4.1.4 Entidades regulamentadoras

Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria.

2.4.2 Macro ambiente

A partir de agora serão elencadas as variáveis do ambiente externo: demográficas, econômicas, naturais/ambientais, tecnológicas e legais.

Como mencionado, o consumo de joias interfere fundamentalmente no mercado de expositores e mostruários para joias, em uma região onde a aquisição de joias está num alto nível, torna-se cada vez mais necessário a renovação de vitrines para os lojistas, obtenção de pastas e maletas para as vendedoras e sacoleiras, assim movimentando a produção no ramo de mostruários e expositores para joias.

2.4.2.1 Demográficas

Aqui estão listadas as variáveis do macro ambiente demográfico relacionadas ao ramo de mostruários de joias.

a) Renda: O consumo de bens supérfluos está diretamente ligado à renda. Kotler (1998, p. 172) afirma que “a escolha de produtos é bastante afetada pelas condições econômicas de uma pessoa, que consistem em renda disponível, poupança e patrimônio”. Desta forma, pessoas cuja renda é limitada aos gastos realmente necessários à sobrevivência, dificilmente efetuarão compras de joias e adereços, já que sua renda já é destinada ao próprio custo de vida;

b) Classe social: Segundo Kotler (1998, p. 168) “As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e *status* na sociedade”. Deste modo, pessoas de classe social superior consomem mais acessórios, simplesmente para expor seu *status* social aos demais;

c) Gênero: A predominância de gênero em uma população é algo que interfere diretamente no consumo do ramo joalheiro. “O público consumidor de joias é formado majoritariamente por mulheres das classes A e B”. (ARIADNE, 2006, p. 1). E ainda, segundo Ariadne (2006, p. 1), “O destino de 90% das joias são as mulheres. Mas na hora de comprar, os homens lideram com 55% deste mercado consumidor”. Ou seja, homens acabam comprando mais, porém o destino majoritário é direcionado às mulheres, que quanto maior o índice populacional de mulheres, mais movimentado será o mercado joalheiro.

Desta forma, foram apresentadas algumas variáveis do ambiente demográfico que pode interferir de forma positiva ou negativa, as empresas do ramo de joias e de mostruários de joias.

2.4.2.2 Econômicas

Nesta seção serão listados fatores econômicos voltados ao ramo de mostruários de joias.

a) Política de câmbio: Este é um fator que interfere diretamente na produção das empresas do ramo de mostruários e afins. Devido ao fato de muitas das matérias-primas serem originárias de importações, com o aumento do dólar, o preço nas importadoras sobe, fazendo com que as empresas tenham um custo maior na compra dos materiais, e ou repasse o reajuste ao preço de venda e perca penetração de mercado e acabe por deixar de efetuar vendas devido ao preço, ou não repasse o valor e assim podendo manter as vendas estabilizadas, mas lucrando menos com elas.

b) Nível de emprego e desemprego: Outro aspecto que tem grande impacto no desempenho das empresas do ramo é o nível de emprego e desemprego. Onde no cenário de nível de emprego alto, as empresas apresentam maiores dificuldades de recrutamento na necessidade de ampliar o quadro fabril ou na reposição de alguma possível saída. Também vale ressaltar que em um ambiente onde há pouco desemprego, as pessoas mais qualificadas dificilmente estarão desempregadas, sobrando para contratação apenas pessoas de baixo nível quando disponível.

Nesta parte foi possível ver mais sobre a influência dos fatores econômicos voltados ao ramo de mostruários para joias.

2.4.2.3 Naturais/Ambientais

Nesta divisão está o impacto dos fatores naturais e ambientais direcionados às empresas de mostruários e expositores para joias.

a) Políticas Ambientais: Dentre as principais políticas ambientais presentes no ramo, o descarte dos resíduos é uma que gera bastante impacto. A lei prevê que todo resíduo gerado pela empresa deve ter o descarte destinado a uma empresa responsável e apta a realizá-lo, fato este que gera um grande custo para a empresa, tanto a taxa do próprio descarte, quanto o transporte dos resíduos.

b) Uso do tolueno: Outro impactante são as novas políticas de restringem ou proíbem o uso de determinados componentes químicos. Tem-se como exemplo a proibição do uso do tolueno no estado do RS (Rio Grande do Sul) em 1992 “Lei 9.503 Art. 1º - Fica proibido, no território estadual, o uso de tolueno, C₇H₈, na preparação de cola e de insumos industriais. Parágrafo único - Fica, igualmente, proibido a comercialização de cola e de insumos industriais que contenham tolueno”. O

componente altamente utilizado no passado na fabricação de adesivos, quando houve a proibição na época, indústrias de mostruários sofreram grande impacto devido a menor efetividade dos adesivos sem o determinado composto químico, o que levou certo tempo para indústrias químicas avançarem no desenvolvimento de novos adesivos de alta qualidade. Certamente uma nova ocorrência similar ao exemplo citado nos dias atuais geraria um impacto estrondoso não somente nas empresas de mostruários e expositores, mas nas demais empresas que se beneficiam de adesivos para fabricar seus produtos.

Percebe-se a importância do quesito ambiental para as empresas de todos os ramos de atividade, em termos de crescimento e desenvolvimento.

2.4.2.4 Tecnológicas

Com toda certeza, o avanço da tecnologia na indústria é algo que traz diversos benefícios ao meio produtivos, a invenção e evolução de máquinas que facilitem processos, e que realizem atividade com mínima operação humana, num mundo onde a mão de obra qualificada se vê cada vez mais escassa, trazem grandes ganhos a empresa. Empresas que acabem ficando para trás nesse quesito terão lucro cada reduzido em comparação a empresas que investem em maquinários de alta qualidade e tecnologia.

2.4.2.5 Legais

Aqui estão listadas as variáveis do macro ambiente legal relacionadas ao ramo de mostruários de joias.

a) Código de Defesa do Consumidor: É o conjunto de normas que possuem o objetivo de proteger o consumidor e as relações de consumo. Foi instituído pela Lei 8078 de 1990. Até essa data, o consumidor quase sempre assumia todo o prejuízo em situações, como a compra de um produto defeituoso.

b) Horas Extras: “Art. 59 da CLT - A duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho.

§ 1º - A remuneração da hora extra será, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal”.

c) Normas de Segurança no Trabalho: o Artigo 166 do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de maio de 1943 define que “A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, gratuitamente, equipamento de proteção individual adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento, sempre que as medidas de ordem geral não ofereçam completa proteção contra os riscos de acidentes e danos à saúde dos empregados”.

d) Tributação Mensal: Lei nº 8.541, de 23 de dezembro de 1992. Art. 1º “A partir do mês de janeiro de 1993, o imposto sobre a renda e adicional das pessoas jurídicas, inclusive das equiparadas, das sociedades civis em geral, das sociedades cooperativas, em relação aos resultados obtidos em suas operações ou atividades estranhas a sua finalidade, nos termos da legislação em vigor, e, por opção, o das sociedades civis de prestação de serviços relativos às profissões regulamentadas, será devido mensalmente, à medida em que os lucros forem sendo auferidos”.

É possível perceber que as variáveis legais influenciam de forma expressiva as atividades das empresas de todos os ramos empresarias.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo serão abordados aspectos referentes ao planejamento estratégico da empresa Mostruários Tomasetto, inovação, sistema de informações gerenciais e por fim, pontos fortes da área administrativa.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção serão apresentados aspectos referentes a missão, visão e valores.

3.1.1 Missão

Nesta etapa está a missão da empresa Mostruários Tomasetto.

Segundo Oliveira (2023, p. 50) “Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”.

Para Chiavenato (2005, p. 63) “a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional”.

A missão da empresa Mostruários Tomasetto está assim definida: “Desenvolver as pessoas para entregar aos clientes a melhor experiência com produtos e serviços, criando valor para a sociedade com respeito ao meio ambiente”.

Deste modo foi apresentada a missão da empresa Mostruários Tomasetto, que visa a satisfação do cliente, mantendo ética social e ambiental.

3.1.2 Visão

Nesta seção está a visão da empresa Mostruários Tomasetto.

O conceito de visão de acordo com Oliveira (2023, p. 64) “é a demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva”.

Diante do ponto de vista de Tavares (2005), “remete à perspectiva de oportunidades futuras acerca de atividades que a empresa pode desenvolver e concentra esforços na sua busca”.

A visão descrita pela empresa Tomasetto diz: “Queremos ser o melhor local para as pessoas trabalharem, com presença em todo o mercado nacional, fornecendo produtos e serviços de excelente qualidade e entregar resultados superior ao ofertado pelo mercado financeiro até 2026”.

De tal forma, a visão da empresa refere-se agora a satisfação do colaborador, além da qualidade aos clientes, visa o crescimento e expansão no mercado.

3.1.3 Valores

Nesta parte será apresentado os valores da empresa Mostruários Tomasetto.

Oliveira (2023, p. 67) afirma que “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

Porras e Collins (2020, p. 224) enxergam como “um pequeno conjunto de princípios orientadores atemporais que não exigem justificção externa: eles têm valor intrínseco e importância interna à organização”.

Perante isso, os valores da empresa Tomasetto são: Ética; Responsabilidade; Comprometimento; Flexibilidade nas tomadas de decisão; Eficiência; Agilidade e precisão; Qualidade.

Nesta seção, vimos os valores pregados pela empresa Mostruários Tomasetto.

3.2 INOVAÇÃO

A empresa Mostruários Tomasetto, por estar a mais de 40 anos no mercado, vem se reinventando com o passar dos anos para manter-se sempre em alta. Grandes

inovações feitas pela empresa vêm da parte de maquinários inventados ou aprimorados para realizar as atividades necessárias de uma forma mais rápida e prática.

A migração do sistema de produção em célula para as linhas de produção foi um marco de grande inovação na história da empresa, mudando completamente os níveis de produtividade.

Atualmente a empresa vem investindo fortemente em marketing e lançamento de novos produtos para penetrar no mercado joalheiro, ponto este que era defasado da empresa a alguns anos atrás.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Nesta parte será comentado sobre o sistema de gestão da empresa Mostruários Tomasetto.

A empresa trabalha com um sistema de gestão bastante complexo e integrado, o “Águia Gestão Industrial”. Possui diversas ferramentas de controle como: controle do estoque de produtos finais, como também de componentes e matérias-primas, tanto na matriz quanto nas filiais; controle e registro de ordens de compra e entrada de notas fiscais; emissão de pedidos para clientes; emissão de notas fiscais e faturamento; emissão de ordens e talões de produção; diversos modelos de relatórios para gestão; contas a pagar; contas a receber; apontamento de talões de produção; mapeamento de processos; fotos de produtos.

3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA

3.4.1 Pontos fortes da área administrativa

- a. A empresa possui missão, visão e valores e estão atualizados;
- b. Sistema de gestão de informações completo;
- c. Inovação na questão de maquinários e processos;
- d. Importa-se tanto com o cliente, colaboradores e meio ambiente;

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo estão estudos sobre pesquisa de mercado produtos / serviços, preço, comunicação, vendas, pós venda, distribuição, relacionamento com os clientes e pontos fortes e fracos da área comercial.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Os tipos de pesquisa realizadas na empresa Mostruários Tomasetto dizem respeito a lançamento de novos produtos, determinação de preços, pesquisa de novos produtos, novas tendências, pesquisas em redes sociais e sites de empresas do mesmo ramo de atuação.

4.2 PRODUTOS / SERVIÇOS

Nesta seção serão apresentados aspectos referentes ao estágio no CVP (ciclo de vida dos produtos), decisão sobre a marca e lançamento de novos produtos/serviços.

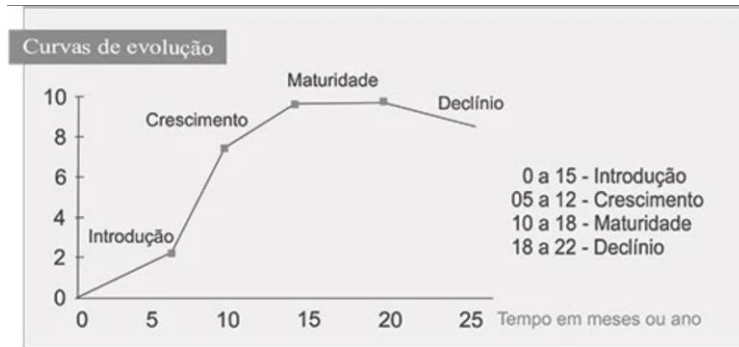
4.2.1 Estágio no Ciclo de Vida dos Produtos

Nesta seção será apresentado o ciclo de vida de cada linha de produto da empresa Mostruários Tomasetto.

Segundo Cobra (2014, p. 153) “As fases da vida de um produto, via de regra, são: introdução do produto no mercado, crescimento do produto, maturidade e declínio”

Na sequência, a Figura 10 mostra a curva de evolução do ciclo de vida de um produto segundo Cobra (2014).

Figura 10 - Curva de Evolução do Ciclo de Vida de um Produto segundo Cobra (2014)



Fonte: COBRA (2014)

Nos conceitos de Churchill (2012, p. 244) o ciclo de vida de um produto é definido como “um modelo dos estágios do histórico de vendas e lucros de um produto”. O mesmo conceitua cada fase do ciclo da seguinte forma:

Introdução: “Durante seu estágio de introdução, um novo produto entra no mercado. As vendas começam lentamente, mas depois aumentam”. (CHURCHILL, 2012, p. 245).

Crescimento: “Durante o estágio de crescimento, as vendas sobem rapidamente conforme cada vez mais compradores começam a experimentar o produto”. (CHURCHILL, 2012, p. 245).

Maturidade: “Um produto está maduro quando se torna conhecido no mercado e quando as vendas sobem mais gradualmente até atingir um platô”. (CHURCHILL, 2012, p. 246).

Declínio: “Por fim, o volume de vendas da maioria dos produtos começa a cair. Há muitas razões possíveis para um declínio nas vendas. Talvez uma nova tecnologia tenha levado a uma alternativa superior”. (CHURCHILL, 2012, p. 246).

Na empresa Mostruários Tomasetto as determinadas linhas de produtos apresentam-se nos seguintes estágios:

- a) Pastas: Crescimento;
- b) Bandeja: Crescimento;
- c) Expositores: Crescimento;
- d) Maletas: Crescimento.

Nesta etapa visualiza-se em que estágio do ciclo de vida se encontram os produtos por linha da empresa Mostruários Tomasetto.

4.2.2 Decisão sobre a marca

A marca Tomasetto, evoluiu bastante com o passar dos anos, por estar no mercado há mais de 40 anos, o design tanto do símbolo como da logo em si, sofreram alterações para modernizar-se e atrair os olhos do consumidor.

Na fundação da empresa, no ano de 1981, onde chamava-se Tomasetto e Rossetto Ltda, teve seu nome escolhido pelos sócios utilizando a junção dos sobrenomes dos mesmos. Posteriormente, após a migração da empresa da produção de móveis para mostruários, e ficando somente sob comando do Sr. Rosano Tomasetto, a empresa passa a se chamar Mostruários Tomasetto.

Na sequência, a Figura 11 apresenta a primeira logo da empresa Mostruários Tomasetto.

Figura 11 - Primeira logo da empresa Mostruários Tomasetto



Fonte: Elaborado pelo autor, através de registros da empresa

A seguir, a Figura 12 mostra a logo da empresa Tomasetto no ano de 2018

Figura 12 - Logo da empresa Tomasetto no ano de 2018



Fonte: Elaborado pelo autor, através de registros da empresa

A Figura 13 destaca a logo atual da empresa Tomasetto, alterada no ano de 2023.

Figura 13 - Logo da empresa Mostruários Tomasetto - Atual.



Fonte: Elaborado pelo autor, através de registros da empresa

Nesta seção foi possível visualizar a criação do nome da empresa, e as logos utilizadas pela mesma com o passar dos anos, desde a usada na sua fundação, até a logo atual.

4.2.3 Lançamento de novos produtos/serviços

Sobre os principais problemas encontrados pela empresa no lançamento de novos produtos podemos citar principalmente a falta de administração e controle do projeto, problema este que está sendo trabalhado para obter-se uma melhora, foi realizado a contratação de novos funcionários e a fundação de um setor exclusivo para desenvolvimento de projetos, como antes os projetos eram realizados por colaboradores de diversos setores da empresa.

Diante dos cuidados que se deve tomar no momento de realizar um projeto de lançamento, a empresa Mostruários Tomasetto analisa fundamentalmente a: viabilidade econômica financeira do projeto; verificação da capacidade de produção; verificação da disponibilidade de insumos.

4.3 PREÇO

Os critérios utilizados para a precificação dos produtos na empresa Mostruários Tomasetto é o *markup* por linha de produto, baseado na composição de custo da mercadoria vendida (CMV) mais mão de obra direta (MOD).

Nas vendas para clientes finais a empresa não faz aprovação de crédito, o pagamento é feito sempre antes do envio do pedido, através de pix ou cartão de crédito.

Já no caso de distribuidores, a empresa tem uma política de limite de crédito, que é avaliado juntamente pelos setores comercial e financeiro. No caso de novos distribuidores é solicitado uma entrada de 50% para garantia.

4.4 COMUNICAÇÃO

Nesta seção estão apresentadas ferramentas de comunicação da empresa, marca e produtos aos seus clientes e possíveis clientes. São elas: propaganda, promoção de vendas, marketing direto e marketing digital.

4.4.1 Propaganda

Nesta seção iremos apresentar as formas da empresa Mostruários Tomasetto se comunicar e apresentar seus produtos por meio de propagandas.

De acordo com Churchill (2012, p. 481) a propaganda é definida como “qualquer anúncio ou mensagem persuasiva veiculada nos meios de comunicação de

massa em determinado período e espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização identificados”.

Cobra (2014, p. 301) descreve propaganda como “uma demonstração de cultura popular”, e também acrescenta que “são ao mesmo tempo um instrumento de opressão ao consumo e de liberação”. COBRA (2014, p. 301).

A empresa Tomasetto utiliza principalmente de redes sociais para promover e divulgar as propagandas, fazendo posts no Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram e LinkedIn.

A seguir, a Figura 14 mostra uma propaganda da empresa na rede social Facebook:

Figura 14 - Postagem da empresa no Facebook



Fonte: www.facebook.com/Tomasettoexpositoresdejoias

Na sequência, a Figura 15 apresenta uma postagem da empresa na rede social Instagram.

Figura 15 - Postagem no Instagram



Fonte: www.instagram.com/tomasettooficial

Em seguida, a Figura 16 mostra um post no WhatsApp Status da filial da Mostruários Tomasetto em Limeira - SP.

Figura 16 - Post no WhatsApp Status, Limeira – SP



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

4.4.2 Promoção de vendas

Nesta seção, estão os meios de promoção de vendas utilizados na empresa Mostruários Tomasetto.

Segundo Cobra (2014) a promoção de vendas é definida como o “uso de técnicas de incentivo para criar uma percepção do valor da marca entre consumidores e distribuidores. Seu objetivo é incrementar vendas a curto prazo, encorajando o consumidor a comprar em quantidades e a continuar a comprar”

Na visão de Churchill (2012) é aplicada uma pressão de marketing por um período predeterminado e limitado, a fim de estimular a experiência com um produto e aumentar a demanda.

A empresa utiliza alguns meios para realizar promoções como:

- a. Campanhas de desconto, onde são selecionados determinados produtos, normalmente que querem ser eliminados e estão, e então é lançada uma campanha com uma porcentagem de desconto em cima destes itens pré-definidos.
- b. Frete único, onde é estipulado um valor de frete fixo por região cobrado ao cliente, e posteriormente na cotação de frete caso o valor seja mais alto ou mais baixo, o valor cobrado do cliente é o mesmo.
- c. *Black Friday*, onde a empresa seleciona produtos e agrega descontos bem atrativos para fazer jus ao dia de liquidação.
- d. Brindes, quase não são realizados envios deste modo, apenas caso seja solicitado por algum cliente que tenha realizado um valor de compra atrativo.
- e. Ações em datas comemorativas como dia das mães e dia dos pais, onde na compra de determinados produtos, consegue-se adquirir descontos.
- f. Sorteios, realizados apenas em feiras a fim de uma descontração com clientes, onde os prêmios podem ser desde lembranças até descontos em futuras compras.

Deste modo foram identificados os modelos de promoção utilizados pela empresa Mostruários Tomasetto.

4.4.3 Marketing direto

Nesta etapa serão apresentadas as formas de marketing direto utilizadas na empresa Mostruários Tomasetto.

Cobra (2014, p. 335) descreve o marketing direto como “um canal de comunicação direta da empresa industrial, comercial ou de serviços, com os seus principais clientes, distribuidores ou consumidores finais”.

Complementado esta ideia, conforme afirmativa de Kotler e Keller (2012, p. 578), “o marketing direto é o uso de canais diretos ao consumidor para obter e entregar bens e serviços aos clientes sem o uso de intermediários”.

A empresa Tomasetto utiliza as seguintes formas de apresentação no quesito marketing direto: Catálogos e folders físicos, participações em feiras e exposições, cartões de contato e lojas físicas.

A seguir, as Figuras 17 e 18 apresentam um catálogo da empresa Mostruários Tomasetto do ano de 2001.

Figura 17 - Catálogo fechado da empresa Tomasetto – 2001



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

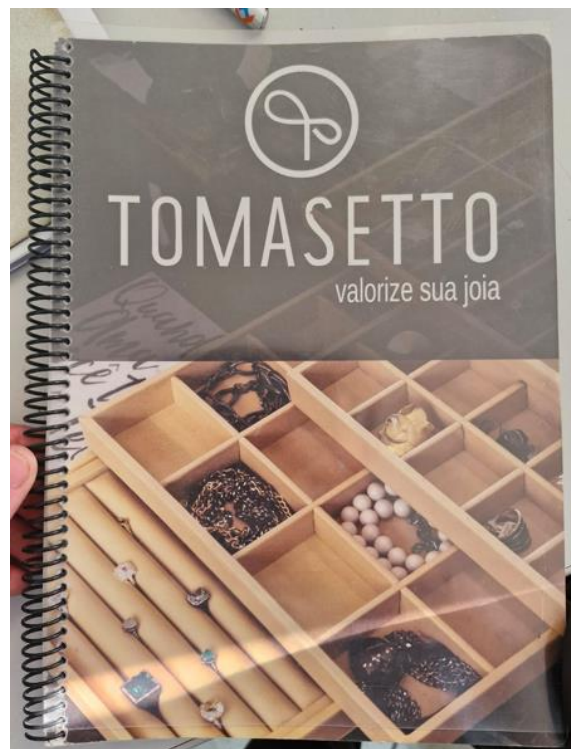
Figura 18 - Catálogo aberto da empresa Tomasetto – 2001



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

Na sequência, a Figura 19 apresenta um catálogo da empresa Mostruários Tomasetto do ano de 2018.

Figura 19 - Catálogo da empresa Tomasetto – 2018



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

Logo após, a Figura 20 mostra a participação da empresa Mostruários Tomasetto na feira Ajorsul XVII no ano de 2024.

Figura 20 - Empresa Tomasetto na feira Ajorsul XVII – 2024



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

Adiante, a Figura 21 mostra a participação da empresa Mostruários Tomasetto na feira FIBA no ano de 2024.

Figura 21 - Empresa Tomasetto na feira FIBA – 2024



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

4.4.4 Marketing digital

Nesta parte será mostrado as formas de marketing digital utilizadas na empresa Mostruários Tomasetto.

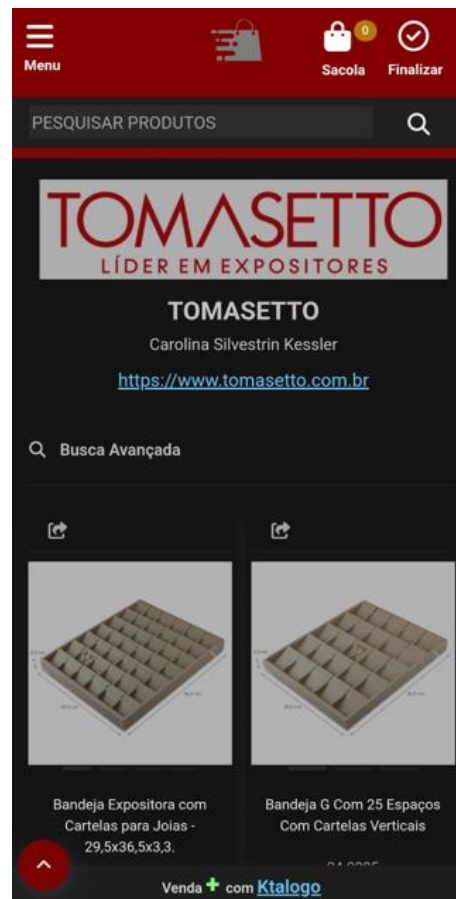
Segundo Révillion, Lessa e Neto (2020, p. 26) “O marketing digital envolve a integração de plataformas e experiências dos clientes por meio de canais digitais de comunicação”.

Schiavini e Marangoni (2020, p 13) ressaltam que o marketing digital “não se trata de um novo tipo de marketing, apenas de novas ações que acontecem no ambiente on-line e que têm o objetivo de divulgar e/ou vender empresas, produtos e serviços”.

A Tomasetto trabalha com diversas formas de marketing digital, desde postagens em rede sociais, como Facebook, Instagram, WhatsApp, LinkedIn e Telegram já citados anteriormente. Mas também possui site (<https://www.tomasetto.com.br/>), faz criação de vídeos para divulgar lançamentos e promoções, folders e catálogos virtuais, e também e-mail marketing.

A seguir, a Figura 22 apresenta um catálogo digital da empresa Mostruários Tomasetto.

Figura 22 - Catalogo digital da empresa Tomasetto



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

Na sequência, a Figura 23 apresenta um folder digital da empresa Mostruários Tomasetto.

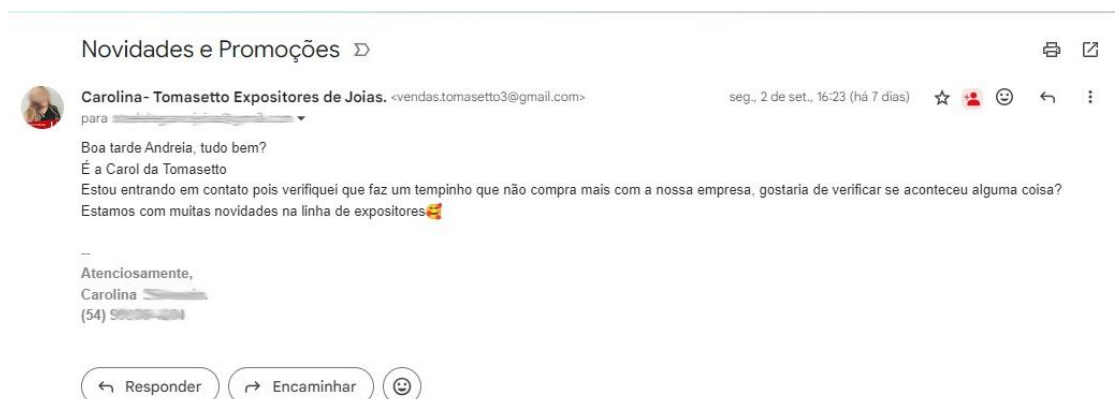
Figura 23 - Folder digital da empresa Tomasetto.



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

Logo após, vê-se na Figura 24 um e-mail marketing enviado pela Mostruários Tomasetto.

Figura 24 - Folder digital da empresa Tomasetto.



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

4.5 VENDAS

Nesta parte, seguem informações referentes as vendas da empresa Mostruários Tomasetto.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

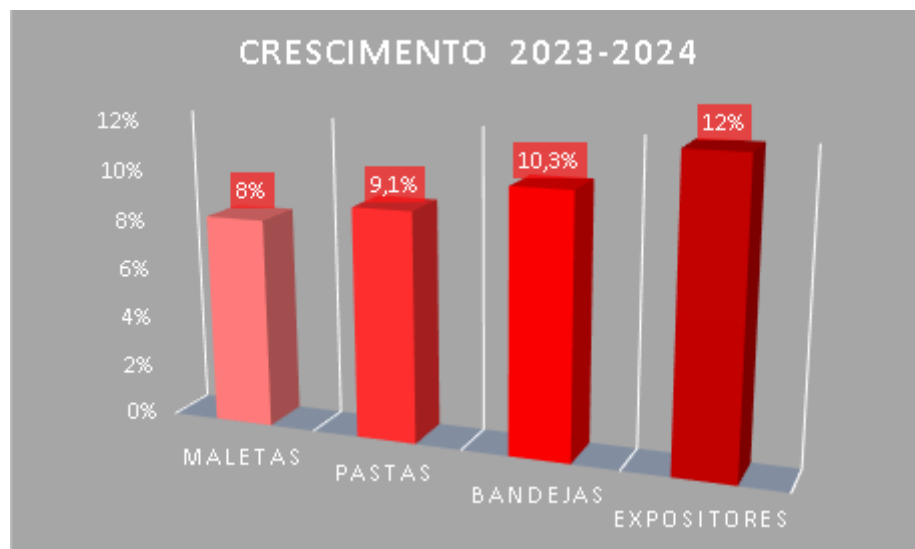
Os critérios utilizados no planejamento de vendas da empresa Mostruários Tomasetto incluem, metas estabelecidas pela alta administração, capacidade de produção da empresa, evolução passada das vendas por produto, evolução passada dos níveis gerais de vendas da empresa.

4.5.2 Evolução de vendas

Nesta seção, será apresentado os dados referentes a evolução das vendas da empresa Mostruários Tomasetto em comparação do ano de 2023 para 2024.

A seguir, o gráfico da Figura 25 ilustra o crescimento percentual das vendas dividido por linha de produtos, em comparação dos anos de 2023/2024.

Figura 25 - Gráfico do crescimento de vendas 2023 – 2024.



Fonte: Elaborada pelo autor, através de registros da empresa

4.5.3 Técnicas para determinação das metas de vendas

As metas de vendas da empresa Tomasetto são baseadas nos seguintes critérios: Análise de mercado potencial; Capacidade de produção, que indica os ajustes na oferta dos produtos; Distribuição das metas dos vendedores em acordo com seu retrospecto de vendas na carteira; Novos mercados e novas linhas.

4.5.4 Análise de vendas

Os meios utilizados no controle de vendas da empresa Mostruários Tomasetto são, relatórios de quantidade vendida por vendedor, saída de produtos/valor do estoque, quantidade de pedidos lançados.

As análises são feitas anualmente com acompanhamento semestral.

A atuação de vendas da empresa cobre todos os grandes mercados potenciais.

4.5.5 Participação da empresa no seu mercado de atuação

O *Market share* é a representação da participação de uma empresa no mercado no qual ela atua. Também chamado de fatia de mercado, participação no mercado ou cota de mercado, o *Market share* é um índice que indica a dominação de um concorrente sobre o outro dentro do seu mercado. (Kotler, 2000).

Segundo Xavier (2019), o *Market share* é a porcentagem das vendas ou receitas totais de uma empresa em relação às vendas ou receitas totais de seu setor ou mercado.

A seguir são mostrados dados informais, a partir da fala do proprietário a respeito da porcentagem de participação de mercado da empresa e de concorrentes:

Tomasetto: 35%. – Guaporé, Rio Grande do Sul

Concorrente 1: 10%. Rio Grande do Sul

Concorrente 2: 20%. São Paulo

Concorrente 3: 15%. Rio Grande do Sul

Outros: 20%

4.6 PÓS VENDA

O pós venda é realizado após dado o tempo de recebimento dos produtos do cliente, normalmente de um mês para outro, então a equipe comercial entra em contato por WhatsApp e ligação, e então é aplicada uma pesquisa de satisfação. Todos os dados coletados na pesquisa são lançados para o sistema de gestão da empresa para depois servirem de dados para futuras análises.

4.7 DISTRIBUIÇÃO

A empresa transporta seus produtos para os pontos de venda através de frota própria, em torno de 10% e frota terceirizada, os demais 90%. A empresa procura trabalhar, em geral, com diversas transportadoras por região.

Os fatores que preponderaram na escolha dos atuais sistemas de transporte da empresa são a avaliação do custo benefício do transporte cruzando informações de prazo de entrega da transportadora com o custo do frete.

Em termos de sistema específico de controle dos custos logísticos, na empresa existe a possibilidade de emissão de um relatório, onde é analisado o custo de frete com o envio de mercadorias a clientes, e também o custo de frete com compras. É feito um comparativo anualmente observando a variação do ano atual com o anterior.

A avaliação da eficiência dos canais de distribuição (transportadores) é feita observando o prazo de entrega dos produtos cruzando com o custo do canal para assim selecionar a com melhor custo benefício.

4.8 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A empresa realiza ações para fidelizar o relacionamento com alguns clientes que são distribuidores ou clientes chave para a empresa. Com os mesmos é realizado visitas presenciais, em média 2 visitas ao ano, para conversar, apresentar novos produtos e fortalecer a relação.

4.9 PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL

4.9.1 Pontos fortes da área comercial

- a) Possui políticas de relacionamento e ações de fidelização de clientes
- b) Possui atendimento pós-venda
- c) Tem métodos para avaliação dos meios de frete
- d) Possui análise de vendas por vendedor via relatório
- e) Tem métodos para definição de metas de vendas

4.9.2 Pontos fracos da área comercial

- a) Sistema de controle de custos logísticos da empresa com baixa riqueza de dados

5 ÁREA DE MATERIAIS

Este capítulo apresenta informações sobre planejamento de aquisição de materiais, fornecedores, métodos de estoques, almoxarifado e por fim, pontos fortes e pontos fracos da área de materiais.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Os elementos considerados no planejamento de aquisição de materiais dizem respeito a, no momento de efetuar compra de materiais da empresa Mostruários Tomasetto, são consideradas os níveis mínimos e máximos de estoque, que são calculados com base no consumo dos últimos 12 meses; analisa-se também os planos de produção gerados pelo PCP (planejamento e controle de produção), onde cada ordem de produção compromete o material necessário no sistema de gestão, mostrando a necessidade via relatório; a situação do mercado também é vista, onde alguns materiais que dependem de importações são comprados em quantidades maiores; o prazo de entrega interfere na quantidade de compra do material, onde quanto maior for o prazo maior será a quantidade da compra, para assim poder ter estoque suficiente até a próxima compra; e por fim produtos sazonais, onde são comprados materiais para alguma campanha em específico e não são mantidos em linha.

5.2 FORNECEDORES

Na aquisição de novos fornecedores, é muito importante que o material oferecido atenda a qualidade necessária para a utilização da empresa. Outro fator muito determinante é o preço, e sempre dentro do possível é negociado opções de pagamento. Além disso torna-se indispensável a capacidade do fornecedor de manter o atendimento da demanda da empresa. Também são fatores que podem definir com qual fornecedor será realizada a compra o prazo de entrega e lote mínimo de fornecimento.

Atualmente não são realizadas ações de desenvolvimento de fornecedores, pois a empresa possui os fornecedores de materiais atuais definidos, entretanto em casos que possam ser necessários uma substituição de fornecedor ou introdução de novos materiais, é realizado pesquisas de fornecedores e realizados negociações como envio de amostras para testes, valores e prazos de entrega.

O processo de negociação fornecedor-comprador é desta forma: o setor de compra entra em contato com o fornecedor, com a demanda necessária, e busca catálogos, amostras, ou produtos que possam atender as necessidades, após isso é solicitado o envio de uma quantidade para realização de testes e por fim acertado o valor e prazo de entrega.

5.3 MÉTODOS DE ESTOQUES

Atualmente a empresa utiliza o método de estoques de último custo, devido ao contínuo aumento dos custos da empresa nos últimos anos, foi decidido substituir o método do custo médio que era usado anteriormente pelo método do último custo.

5.4 ALMOXARIFADO

Na empresa não existe um setor de almoxarifado, os materiais são conferidos e enviados aos demais setores diretamente dos setores iniciais (corte e marcenaria).

Não existe um mapeamento ou sistema de divisão de almoxarifados, porém os materiais são armazenados em locais diferentes, divididos por tipo de material, como tecido, madeira, aviamentos...

Os inflamáveis recebem condições seguras de armazenamento, uma vez que, parte da matéria-prima utilizada na empresa é inflamável, tecidos e espumas por exemplo ficam alojados no primeiro andar dentro da fábrica, onde não há proteção contra fogo. Já madeira e adesivos a base de solvente são armazenados fora da fábrica.

No recebimento de mercadorias é realizado a conferência de material conforme a nota fiscal, e realizado uma conferência de qualidade por amostragem.

Existia uma área para revisão de materiais obsoletos e descarte, porém com as recentes mudanças de *layout*, atualmente esta área ainda está sem local fixo.

5.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS

5.5.1 Pontos fortes da área de materiais

- a) Já possui fornecedores bem definidos e de bom relacionamento
- b) Possui cálculo de consumo e registro de matéria prima via sistema.

5.5.2 Pontos fracos da área de materiais

- a) Não possui políticas de compras
- b) Não tem uma grande proteção contra incêndio dos materiais inflamáveis
- c) Baixo nível de conferência de material
- d) Falta de mapeamento de matérias-primas via sistema

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Este capítulo aborda planejamento, programação e controle da produção, produtividade, processos produtivos, manutenção, movimentação de materiais, qualidade e pontos fortes e pontos fracos da área de produção da empresa alvo deste estudo.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Na empresa, há um sistema implantado, e em uso, de planejamento, programação e controle da produção. Toda semana é preenchido um lote de produção de uma semana, a quantidade disponível para produção é disponibilizada pelo setor de PCP (Planejamento e Controle de Produção), e a demanda de produtos é preenchida pelo setor comercial. O PCP encima desta demanda monta as ordens de produção, analisando os tipos de produtos e assim monta o plano de produção semanal.

A programação da produção é feita para um período semanal.

Os programas de produção são parcialmente seguidos, devido a fatores como: atrasos no recebimento de matérias-primas; lotes de matérias-primas defeituosos; quebras e paradas de máquinas; falta de mão de obra e absenteísmo.

Os fatores considerados na programação da produção são os planos de vendas estabelecidos pelo setor comercial, os lotes econômicos de produção, onde cada produto tem o seu fator múltiplo e mínimo para ser econômico em sua produção, e também o tempo de algumas máquinas, que possuem capacidade limitada, são também observados na hora de programar a produção.

6.2 PRODUTIVIDADE

De acordo com Martins e Laugeni (2015) “no começo do século XX o termo assumiu o significado da relação entre o produzido (output) e os recursos empregados para produzi-lo (input)”.

Ainda, Miranda (1994) enfatiza que produtividade está relacionada à quantidade e qualidade das tarefas executadas em um determinado período e aos recursos utilizados durante esse processo de produção.

A medição da produtividade é anotada de forma manual pelo líder de cada setor diariamente, juntamente com a quantidade de pessoas trabalhando no setor por turno, os dados são lançados em uma planilha onde é observado a quantidade total e per capita do setor.

A seguir, estão os números de produtividade da empresa Mostruários Tomasetto dos últimos 6 meses, em percentual. A capacidade total e a capacidade produzida estão na Tabela 1, em unidades produzidas.

Tabela 1 - Capacidade total / capacidade produzida / produtividade

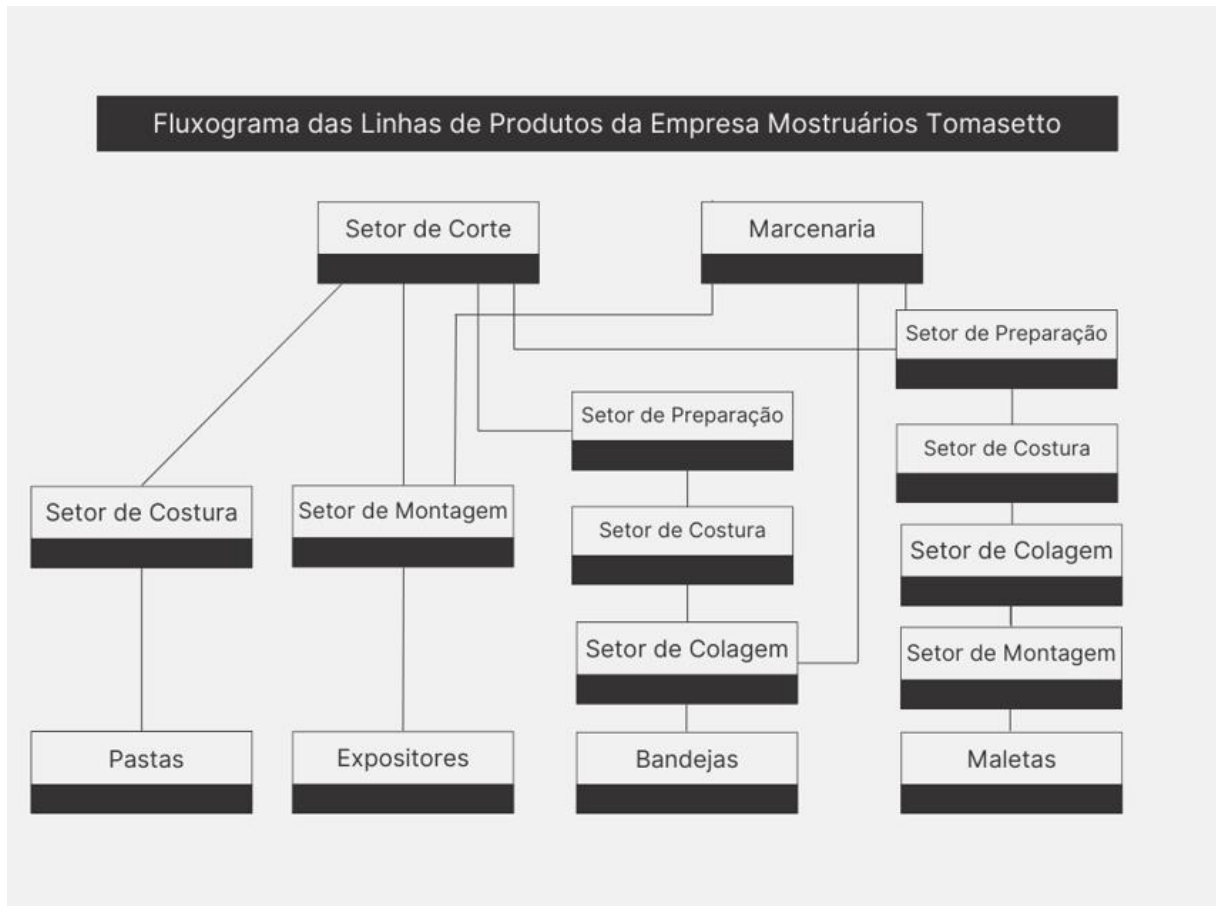
Mês	Capacidade Total	Capacidade Produzida	Produtividade
Maio	32.970 und	28.626 und	86.8%
Junho	34.540 und	26.171 und	75.7%
Julho	34.540 und	28.415 und	82.2%
Agosto	34.540 und	31.924 und	92.4%
Setembro	31.400 und	28.976 und	92.2%

Fonte: elaborador pelo autor, com base nos dados de produção da empresa (2024)

6.3 PROCESSOS PRODUTIVOS

A seguir, o fluxograma da Figura 26 mostra o percurso dos produtos de cada linha dentro das linhas de produção da Empresa Tomasetto

Figura 26 - Fluxograma das Linhas de Produtos.



Fonte: elaborado pelo autor, com base no fluxo de produção da Empresa Mostruários Tomasetto

Aqui está a explicação da Figura 26:

Pastas: A produção dos produtos da linha de pastas tem início no setor de corte, onde todos os materiais necessários para a produção dos mostruários são cortados e conferidos. Logo após são encaminhados para o setor de costura onde o produto é feito por completo e encaminhado para a expedição.

Expositores: Os produtos da linha de expositores são iniciados nos setores de corte e marcenaria, após produzidos os componentes pelos setores iniciais, são direcionados ao setor de montagem, onde são feitos em duas linhas de produção.

Bandejas: As bandejas iniciam no setor de corte, onde os tecidos são confeccionados e encaminhados para o setor de preparação, onde um processo de pré-colagem é realizado, após a saída do setor os modelos onde vê-se necessário o processo de

costura, são encaminhados ao devido setor, para após a finalização serem direcionados ao setor de colagem, onde o mesmo recebe componentes de produção diretamente do setor de marcenaria, para assim finalizar a fabricação dos produtos.

Maletas: A produção de maletas possui um processo similar à de bandejas, inicia no corte e marcenaria, para as peças serem encaminhadas ao setor de preparação, logo após um processo é realizado no setor de costura. Seguindo no setor de colagem para a produção da bandeja que vai acoplada ao produto e após isso o produto é finalizado no setor de montagem.

Na sequência, apresenta-se aspectos referentes a ociosidade em algum dos setores da área industrial. Há setores produtivos que tem momentos de ociosidade, causada por atrasos na produção de setores anteriores, seja por falta de matérias-primas, falta de mão de obra ou quebras de máquinas.

A capacidade produtiva é constante durante o ano, como a empresa trabalha com estoques, a meta de produção não se altera, porém, no 3º trimestre geralmente, os números de encomendas de cliente aumentam em relação aos demais meses do ano.

A empresa opera por lotes de produção, que são fechados pelo setor comercial com base em encomendar de pedidos de clientes, e reposição de estoques.

Nos principais problemas técnicos encontrados na empresa Tomasetto, é possível destacar o desenvolvimento de novos produtos sem uma análise técnica de processos, de insumos e de reposição desses insumos, o que acaba implicando no decorrer da produção dos mesmos.

A falta de qualidade técnica dos profissionais devido ao alto índice de turnover, onde não se consegue realizar um treinamento efetivo do operador até a sua saída. E a falta de sincronia no abastecimento de matérias-primas e produtos intermediários, muitas vezes causadas justamente pela dificuldade na mão de obra.

Os principais problemas organizacionais nos processos de produção são a falta de processos definidos em cada área, muitas vezes aparecem necessidades de tarefas a serem realizadas e não há uma função definida para executar essa tarefa. O *layout* e organização da fábrica em si, muitas vezes torna-se um problema, tanto na questão movimentação quanto na questão de organização dos setores, pelo fato da empresa estar localizada em um prédio, muitas vezes sente-se a dificuldade de

organização devido ao espaço limitado do andar. Fator esse que também interfere na organização de matérias-primas, que por possuir grande volume muitas vezes ficam distribuídas em lugares diferentes. Outro grande problema enfrentado pela empresa é na captação de mão de obra, onde encontra-se muita dificuldade tanto de captação quanto de retenção de obra.

Os tipos mais comuns de perdas de materiais e produtos nos processos e principais causas são: perdas nas sobras de tecido devido à falta de análise de um bom aproveitamento no processo de desenvolvimento de produto. Além de produtos que são desenvolvidos com um tamanho que não gera aproveitamento com o tamanho padrão dos rolos de materiais. A utilização da madeira no processo produtivo, é um insumo que gera bastante desperdício e tem muito pouco aproveitamento. Além da falta do processo de análise de consumo de material, que fica somente na mão do operador.

A porcentagem média, sobre o faturamento bruto total da empresa e sobre os consumos médios respectivos das perdas de materiais: A empresa trabalha com uma proporção de 8% de perda de material, é cadastrado esse consumo na composição do produto para acrescentar essa mesma porcentagem no custo do produto final.

Os principais tipos de sucatas, refugos e resíduos industriais decorrentes dos processos de produção da empresa são retalhos de tecidos e espumas, resíduos de cola, maravalha e sobras de mdf.

Algumas sobras ocasionadas no processo produtivo podem ser utilizadas posteriormente no corte de peças menores, já as que não tem mais uso tem o descarte realizado com base nas orientações da secretária do meio ambiente.

6.4 MANUTENÇÃO

Há poucas máquinas onde se usa manutenção preventiva, na maioria dos casos é utilizada manutenção corretiva.

Não há manuais e normas escritas para a execução da manutenção preventiva e corretiva.

6.5 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Os recursos utilizados para movimentação de materiais na produção são carrinhos, pallets, empilhadeiras além do carregamento braçal.

As áreas de circulação da empresa estão definidas, porém muitas delas não possuem uma demarcação adequada, possuem muitas vezes objetos em meio aos corredores, que podem obstruir ou dificultar a passagem. Muitas delas também não têm uma demarcação bem definida.

6.6 QUALIDADE

É feito uma avaliação de qualidade por amostragem das matérias-primas recebidas, já os materiais que estão a mais tempo armazenados em casa, são avaliados pelo cortador na hora da operação, onde é verificado se está em condições para o uso.

Os produtos em fabricação são avaliados em cada operação por cada operador, é responsabilidade de cada um analisar se a sua operação está sendo executada de forma corretas, e se as anteriores também estão de acordo. Já no fim da linha de produção, os produtos são avaliados pela revisora que faz a limpeza e a embalagem dos mesmos.

Componentes e peças adquiridos de terceiros são verificados se vieram de acordo com a necessidade e então direcionados a uso.

O controle durante a operação do produto é realizado pelos próprios operadores, e no fim da linha de produção é realizado pela revisora.

Já o de matérias-primas e componentes de terceiros é realizado pela equipe de PCP.

Os principais problemas de qualidade que os materiais consumidos costumam apresentar são diferenças de tonalidade em alguns tecidos, materiais adesivos com baixa ancoragem, ocasionalmente alguns dos tecidos recebidos vem com marcas de fabricação.

Os principais problemas de qualidade que os produtos acabados costumam apresentar são resquícios de cola no produto acabado, sujeira dentro da embalagem

dos produtos, costuras mal feitas e tortas, produtos com diferença de tonalidade, botões dos mostruários caindo e enviados sem os suportes.

6.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE PRODUÇÃO

6.7.1 Pontos Fortes da área de produção

- a) Possui sistema de PCP;
- b) Possui contabilização da perda de matéria-prima no processo produtivo;
- c) Utiliza os retalhos de material onde há possibilidade e realiza o descarte adequado;

6.7.2 Pontos Fracos da área de produção

- a) Falta de manutenção preventiva e manuais de manutenção
- b) Falta de medição de produtividade
- c) Falta de processos bem estabelecidos
- d) Falta de qualidade técnica e alto nível de turnover
- e) Pouca análise no desenvolvimento de produtos
- f) Áreas de circulação com necessidades de melhoria
- g) Não possui setor de qualidade e almoxarifado

7 ÁREA FINANCEIRA

Neste capítulo estão informações sobre gestão de caixa e custos da empresa Mostruários Tomasetto.

7.1 GESTÃO DE CAIXA

Atualmente a Tomasetto ainda não possui um sistema de fluxo de caixa integrado, que busque automaticamente as informações do Sistema de Contas a Pagar e do Sistema de Contas a Receber.

Os dois sistemas em separado já existem no sistema de gestão utilizado pela empresa, porém ainda falta unir os dois para poder gerar um relatório integrado.

O Contas a Pagar é gerado manualmente a partir da entrada de uma Ordem de Compra, onde os dados para pagamento, valor, nome de fornecedor são preenchidos pelo responsável de compras.

O Contas a Receber é gerado quando uma venda é efetivada, no pedido montado pelo setor comercial é preenchido as informações de pagamento, e quando faturado é lançado no contas a receber.

Se necessário o sistema aceita ambos os lançamentos de forma manual, sem a necessidade de criação de ordem ou pedido.

7.2 CUSTOS

A empresa tem implantado, e em uso, um sistema de custos, detalhado ao nível dos produtos

Segundo Rocha e Martins (2015) “Custeio por Absorção é o gênero de custeio que atribui custos fixos aos produtos; uma de suas espécies atribui, também, despesas fixas de administração e de vendas”.

Ribeiro (2017) completa “esse sistema de custeio contempla como custo de fabricação todos os custos incorridos no processo de fabricação do período, sejam eles diretos ou indiretos. Nesse caso, somente as despesas integrarão o resultado do exercício”.

A empresa utiliza um modelo adaptado de custo, com maior parte das características pelo modelo por Absorção, onde todos os custos indiretos são distribuídos para todos os produtos, de forma com que seja possível identificar custos totais por linha e produto e por produtos, considerando custos diretos e indiretos, assim sendo possível apurar a margem de contribuição e preço de venda.

O sistema de custos da empresa tem por principal objetivo a análise de custos dos produtos e a formação dos preços de venda.

7.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA FINANCEIRA

7.3.1 Pontos Fortes da área financeira

- a) Possui o lançamento de contas a pagar e contas a receber via sistema
- b) Possibilidade de lançamento manual
- c) Tem sistema de custos detalhado a nível de produto
- d) Tem seu próprio modelo adaptado de custos
- e) Realiza análise de custos para precificação

7.3.2 Pontos Fracos da área financeira

- a) Falta de sistema de fluxo de caixa integrado

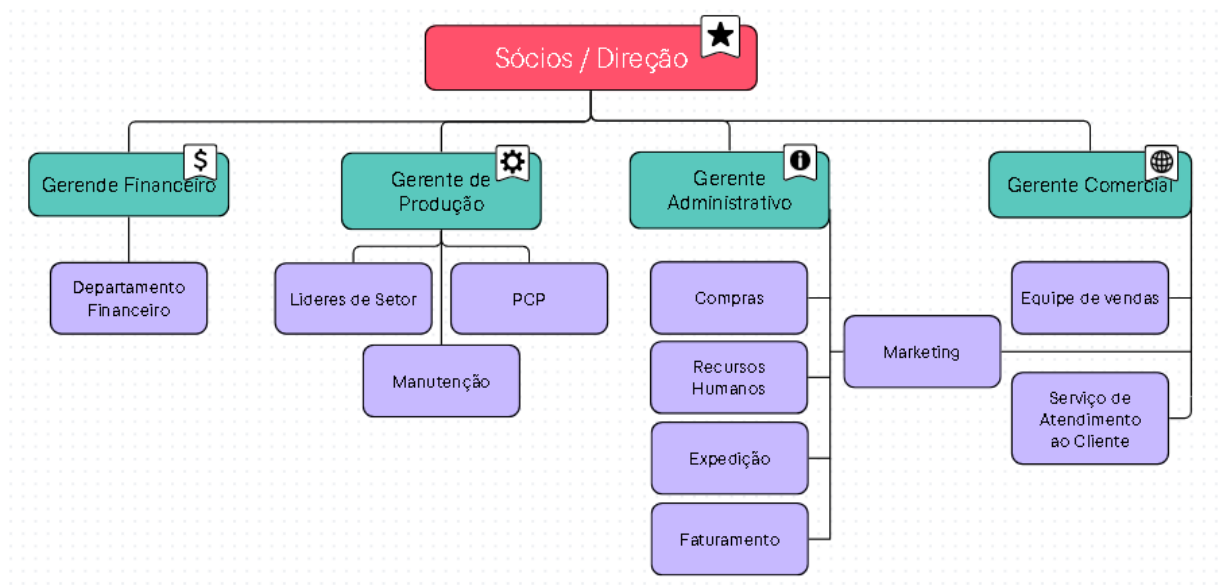
8 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo apresenta organograma da empresa Mostruários Tomasetto, rotatividade, absenteísmo e horas extras, sistema de recrutamento e seleção, descrição e competências de cargos, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, motivação, medicina e segurança do trabalho e pontos fortes e pontos fracos da área de gestão de pessoas.

8.1 ORGANOGRAMA

Para compreender a estrutura organizacional da empresa, apresenta-se a seguir na Figura 27, o organograma institucional. Esse recurso permite visualizar de forma clara e objetiva a hierarquia dos cargos, bem como a distribuição das funções e responsabilidades entre os setores.

Figura 27 - Organograma da empresa Mostruários Tomasetto



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados repassados pela empresa Tomasetto

O organograma acima mostra a posição hierárquica dos cargos na empresa Mostruários Tomasetto. Partindo onde no topo estão os sócios que compõem a direção da empresa. Abaixo ficam os gerentes e suas determinadas áreas. E abaixo deles estão os respectivos setores que cada um coordena.

8.2 ROTATIVIDADE, ABSENTEÍSMO E HORAS EXTRAS

A seguir, estão apresentados aspectos referentes a rotatividade, absenteísmo e horas extras.

8.2.1 Rotatividade

Segundo Chiavenato (2021) “O termo rotatividade de recursos humanos, ou turnover, é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”.

Lacombe (2020) ressalta que “a adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e à cultura da empresa. Programas que aceleram a socialização tendem a reduzir a rotatividade”.

A rotatividade na empresa Tomasetto se dá devido à localização, desmotivação do funcionário, problemas de relacionamento entre colegas, falta de oportunidades de crescimento, condições físicas de trabalho, poucos benefícios, falta de transporte, em algumas situações e alegação de doença.

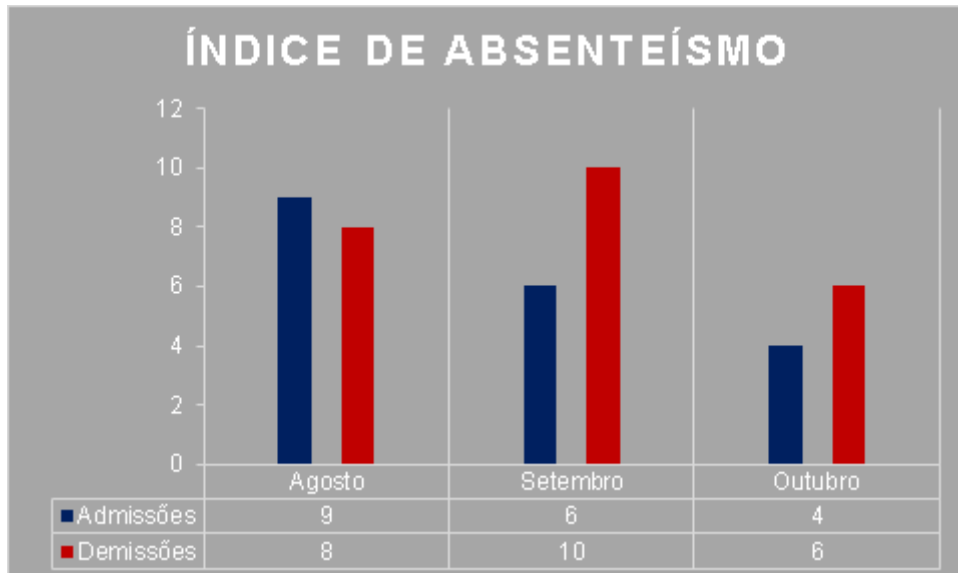
8.2.2 Absenteísmo

O absenteísmo de acordo com Chiavenato (2021) “é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Em um sentido mais amplo representa a soma dos períodos em que os funcionários da organização se encontram ausentes do trabalho”.

Nas palavras de Ribeiro (2018) “É a circunstância em que uma pessoa deixa de realizar as obrigações diárias de seu trabalho ao não comparecer aos serviços”.

A seguir, a Figura 28 mostra o índice de absenteísmo Empresa Tomasetto nos meses de agosto a outubro de 2024.

Figura 28 - Índice de absenteísmo - Empresa Tomasetto nos meses de agosto a outubro de 2024.



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados repassados pela empresa Tomasetto

8.2.3 Horas Extras

O setor que realiza horas extras com mais frequência é o setor de marcenaria, fazendo-se necessária devido ao não atingimento da produtividade, e da falta de mão de obra para atender a demanda dos demais setores.

8.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Na empresa mostruários Tomasetto, os salários são definidos com base no salário da categoria profissional, já as promoções baseiam-se na avaliação de desempenho e mérito, além do tempo de empresa do funcionário.

Na parte de benefícios, a empresa possui desconto em duas academias, desconto com faculdade, farmácia, lavagem de carros, lojas de roupa, nutricionista, odontologista, posto de gasolina, psicóloga, ótica, supermercado e compra de gás de cozinha.

8.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A empresa realiza o treinamento operacional dos funcionários que acabam de ingressar no grupo, o treinamento é realizado sempre pelo supervisor de cada área.

Para os cargos de liderança frequentemente são realizados cursos, palestras e encontros com consultores, afim de capacitar mais ainda os responsáveis por cargos de gestão.

8.5 MOTIVAÇÃO

A empresa realiza algumas ações de endomarketing durante o decorrer do ano, em datas como dia da mulher, dia das mães, dia dos pais são dadas lembranças aos funcionários, em época de festa junina é realizada uma confraternização onde os funcionários são convidados a vir a caráter. Todos os anos é realizado a festa de final de ano, no primeiro dia de férias, e no aniversário de cada funcionário, são presenteados com uma torta. Além disso em alguns anos no natal já foi realizado entrega de doces pela cidade com o papai Noel, e por fim também já foi realizado um evento com premiação para os funcionários com mais tempo de casa.

8.6 MEDICINA E SEGURANÇA DO TRABALHO

Na questão de medicina e segurança do trabalho, a empresa possui PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos), LTCAT (Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Operacional), PPP (Perfil Profissiográfico Previdenciário) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).

Na parte de prevenção de acidentes, não é realizado nenhum programa educativo para/com os funcionários, apenas o responsável da manutenção já realizou cursos teóricos e práticos de prevenção a acidentes.

No quesito condições de trabalho, na parte administrativa são boas, possui música tocada na rádio, não tem poluição do ar, é um ambiente limpo, não requer uso

de uniformes e EPIs, a pintura e piso estão de acordo, possui ar condicionado, e a iluminação e móveis estão adequadas ao ambiente.

Já na parte produtiva não possui música ambiente, o ar não é poluído, nos locais onde são utilizados cola a base de solvente possui todo o equipamento de acordo com as normas de segurança do trabalho, além do uso obrigatório de mascaras, e demais EPIs, como protetores auriculares devido ao barulho das máquinas. O piso também é adequado e está recebendo reforma, as paredes foram pintadas recentemente. Na questão temperatura são utilizados ventiladores refrescar e circular o ar nos dias quentes. O ambiente é limpo toda semana pela responsável de limpeza e pelos próprios operadores. E a iluminação é adequada e sempre adaptada quando necessário implantação de nova máquina ou posto de trabalho.

A seguir das Figuras 29 a 35, podemos ver os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) utilizados na empresa Mostruários Tomasetto.

Figura 29 - Protetor Auricular de Silicone.



Fonte: <https://www.centermedical.com.br/protetor-auricular-de-silicone-supermedy-tipo-plug/p>

Figura 30 - Protetor Auricular Modelo Concha.



Fonte: <https://www.protcap.com.br/produtos/auditiva/concha/protetor-auricular-concha-modelo-muffler-nrrsf-21-db>

Figura 31 - Respirador de Cola.



Fonte: https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-4084170080-mascara-respirador-descartavel-com-valvula-azul-alliance-JM#polycard_client=search-nordic&position=45&search_layout=stack&type=item&tracking_id=2b3f8230-7a2f-46f5-9470-f0d01bbe866f

Figura 32 - Óculos de Proteção.



Fonte: <https://www.artesana.com.br/produto/oculos-de-protecao-66053>

Figura 33 - Creme Protetor Térmico para Pele.



Fonte: <https://www.amazon.com.br/Creme-Protetor-Para-Quimica-Nutriex/dp/B09NB14X18>

Figura 34 - Luvas de Pano.



Fonte: <https://www.eletrodalbem.com.br/luva-panomalha-pigmentada>

Figura 35 - Guarda-Pó.



Fonte: <https://dominik.com.br/guarda-po-brim/p>

8.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

8.7.1 Pontos fortes da área de gestão de pessoas

- a) Faz o uso dos EPIs necessários
- b) Possui organograma da empresa
- c) Possui PGR, LTCAT, PCMSO, PPP, PPRA.

8.7.2 Pontos fracos da área de gestão de pessoas

- a) Não há programas educativos para prevenção de acidentes;
- b) Não realiza atividades que promovam qualidade de vida a funcionários e familiares;
- c) Não possui CIPA;
- d) Não realiza ações de meio ambiente;
- e) Não realiza integração de pessoal;

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo serão apresentados pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades identificados no diagnóstico, Matriz Swot e tema da proposta e contextualização do problema.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO

Aqui estão elencados os principais pontos fortes e fracos identificados no diagnóstico e também ameaças e oportunidades relacionadas à empresa.

9.1.1 Pontos fortes das áreas diagnosticadas

- a) Administrativa: Sistema de gestão de informações completo
- b) Comercial: Possui análise de vendas por vendedor via relatório
- c) Materiais: Possui cálculo de consumo e registro de matéria prima via sistema
- d) Produção: Possui sistema de PCP
- e) Financeira: Tem seu próprio modelo adaptado de custos
- f) Pessoas: Possui PGR, LTCAT, PCMSO, PPP, PPRA

9.1.2 Pontos fracos das áreas diagnosticadas

- a) Comercial: Sistema de controle de custos logísticos da empresa com baixa riqueza de dados
- b) Materiais: Falta de mapeamento de matérias-primas via sistema
- c) Produção: Falta de processos bem estabelecidos
- d) Produção: Falta de medição de produtividade
- e) Financeira: Falta de sistema de fluxo de caixa integrado
- f) Pessoas: Não realiza integração de pessoal

9.1.3 Oportunidades

As oportunidades listadas a seguir, estão de acordo com as variáveis do macroambiente, apresentadas no capítulo 2 deste estudo. São elas:

a) **Terceirização de mão de obra** é um assunto cada vez mais em pauta dentro da indústria, pois mesmo podendo ser mais caro que o custo da produção interna, não se tem o custo de ineficiência, como atrasos de matéria-prima, ociosidade, absenteísmo. Só é pago pelo que é produzido.

b) **Ampliação ou transferência parcial ou total da área produtiva das empresas para outras regiões mais ricas em mão de obra ou com benefícios em impostos.**

c) **Investimento em novas máquinas para substituir processos manuais por automatizados, reduzindo a mão de obra necessária para a operação.**

d) **Aumento dos percentuais de exportação** para as empresas do ramo de mostruários de joias, pois é um mercado que pode ser muito ampliado, principalmente para o mercado europeu e norte americano, devido a diferença de valor da moeda, para o cliente torna-se barato o produto e para as empresas lucrativo.

e) **Buscar o mercado online de vendas de mostruários para joias e semijoias.**

f) **Utilização de novas matérias-primas e tecnologias para produção de mostruários para joias e semijoias que tragam diferencial competitivo no mercado concorrente.**

9.1.4 Ameaças

Também, as ameaças elencadas aqui, estão de acordo com as variáveis do macroambiente, apresentadas no capítulo 2 deste estudo. São elas:

a) **Novas políticas de restringem ou proíbem o uso de determinados componentes químicos.** Como na fabricação de mostruários é muito utilizado adesivos a base de solvente, as leis vêm proibindo o uso de determinados componentes químicos considerados tóxicos, como o tolueno citado anteriormente,

acabam dificultando a produção de uma matéria-prima de qualidade, que é muito necessário na produção do ramo de expositores.

b) **Dificuldade de contratação e retenção de mão de obra**, é um mal que atinge as indústrias no geral, e vem afetando negativamente a produção das empresas.

c) **A queda no poder de compra da população**, devido a razões político econômicas, influencia diretamente nas vendas de mostruários, onde por exemplo joias que são bens supérfluos têm uma queda nas vendas, e conseqüentemente reduzem as vendas de mostruários e expositores para joias.

d) **Alta no valor do dólar**, como muitas das matérias-primas compradas vem de importadoras, a alta no valor do dólar aumenta diretamente o custo de produção, que reflete na menor margem de lucro, ou na alteração do preço de venda ocasionando redução nas vendas.

e) **Comércio desleal** no ramo de mostruário de joias e semijoias. Algumas empresas trabalham na informalidade, sem registros, sem seguir as leis, com sonegação de impostos, com vendas sem nota fiscal, o que conseqüentemente as torna mais competitivas no quesito preço.

f) **Alta carga de impostos**.

9.2 MATRIZ SWOT

Segundo Porter (1991), a matriz **FOFA** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ou **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização.

Ainda de acordo com Porter (1991), o seu principal objetivo é mapear quais são as **oportunidades** do mercado e tentar tirar o máximo proveito delas com as **forças** internas da organização. Permitir o combate as **fraquezas** internas, permitindo que a companhia entre num processo de melhoria contínua. As **ameaças** devem ser também mapeadas para que a empresa possa ter soluções e alternativas previstas em caso de concretização dos fatos negativos.

Aqui está a Matriz Swot da Empresa Mostruários Tomasetto.

Figura 36 - Matriz Swot da Empresa Mostruários Tomasetto:

FATORES CRÍTICOS		PONTOS FORTES						PONTOS FRACOS																	
		Administrativa: Sistema de gestão de informações completo	Comercial: Possui análise de vendas por vendedor via relatório	Materiais: Possui cálculo de consumo e registro de matéria prima via sistema	Produção: Possui sistema de P.CP	Financeira: Tem seu próprio modelo adaptado de custos	Pessoas: Possui PGR, LTCAT, PCMSO, PPP, PPRA	Comercial: Sistema de controle de custos logísticos da empresa com baixa riqueza de dados	Materiais: Falta de mapeamento de matérias primas via sistema	Produção: Falta de processos bem estabelecidos	Produção: Falta de medição de produtividade automatizada	Financeira: Falta de sistema de fluxo de caixa integrado	Pessoas: Não realiza integração de pessoal												
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Novas políticas de restringem ou proíbem o uso de determinados componentes químicos																							
		Dificuldade de contratação e retenção de mão de obra																							
		Queda no poder de compra da população																							
		Alta no valor do dólar																							
		Comércio desleal																							
		Alta carga de impostos																							
	OPORTUNIDADES	Terceirização de mão de obra																							
		Ampliação ou transferência parcial ou total da área produtiva das empresas para outras regiões mais ricas em mão de obra ou com benefícios em impostos																							
		Investimento em novas máquinas para substituir processos manuais por automatizados, reduzindo a mão de obra necessária para a operação																							
		Aumento dos percentuais de exportação																							
		Buscar o mercado online de vendas de mostruários para joias e semi-joias																							
		Utilização de novas matérias-primas e tecnologias para produção de mostruários para joias e semi-joias que tragam diferencial competitivo no mercado concorrente																							
LEGENDA		<table border="1"> <tr> <td>■</td> <td>CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA</td> <td>ação a curto prazo</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO</td> <td>ação a médio prazo</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>SOB CONTROLE</td> <td>ação a longo prazo</td> </tr> <tr> <td>■</td> <td>SEM RELAÇÃO</td> <td></td> </tr> </table>												■	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	ação a curto prazo	■	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	ação a médio prazo	■	SOB CONTROLE	ação a longo prazo	■	SEM RELAÇÃO	
■	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	ação a curto prazo																							
■	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO	ação a médio prazo																							
■	SOB CONTROLE	ação a longo prazo																							
■	SEM RELAÇÃO																								

Fonte: elaborado pelo autor

Aqui está a explicação dos itens críticos levantados a partir do desenvolvimento da matriz SWOT:

Ponto fraco: Materiais: Falta de mapeamento de matérias-primas via sistema

Ponto fraco: Produção: Falta de processos bem estabelecidos

Ponto fraco: Produção: Falta de medição de produtividade

Interpretação: De acordo com os resultados obtidos na análise feita da matriz swot, foram identificados os principais pontos a serem melhorados dentro da empresa Mostruários Tomasetto. Pontos estes que necessitam ser olhados com maior urgência para que a empresa tome ações a fim de minimizar danos e maximizar resultados.

Dentre os três pontos identificados temos a falta de mapeamento de matérias-primas via sistema, problema este que vem causando muitas dificuldades nos momentos de contagem de estoque, pois muitas das matérias-primas estão espalhadas e alocadas em diferentes lugares, falta de direcionamento no momento de separação das matérias-primas, onde perde-se tempo procurando-a. A melhora desse ponto trará benefícios nessas duas situações além de um melhor controle visual dos níveis de estoque.

Outro ponto é a falta de processos bem estabelecidos, não há na empresa um descritivo dos processos operacionais, sendo assim muitas vezes a maneira correta de se executar as atividades acaba se perdendo, o que prejudica também no treinamento de novos operadores, que frequentemente acabam não sendo treinados da forma mais adequada desde o começo. Além de que muitas operações também não estarem definidas com clareza quem é o responsável por executá-las.

E por fim a falta de medição de produtividade, atualmente não se tem um controle preciso da produtividade dos operadores em cada função, deste modo a empresa pode estar tendo um custo a mais, contratando mais operadores por exemplo, devido à falta desta informação de rendimento. Além de que, com a medição da produtividade em mãos, se tem uma métrica para valorização e diferenciação dos funcionários.

9.3 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Aqui estão o tema deste estudo, sua justificativa, problema e os objetivos geral e específicos.

9.3.1 Tema

Desenvolvimento de uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção para a empresa Mostruários Tomasetto.

9.3.2 Justificativa do tema

O tema foi escolhido com base nos principais pontos identificados na análise Swot, que também são pontos de melhoria identificados no dia-a-dia pelos colaboradores da empresa.

Ponto fraco: Materiais: Falta de mapeamento de matérias-primas via sistema: Como já mencionado anteriormente, a falta deste mapeamento acaba trazendo muitas dificuldades e gasto de um tempo produtivo que poderia ser melhor aproveitado em outras atividades. A falta do mapeamento torna improdutivo a contagem de estoque, devido ao tempo gasto para localizar as matérias-primas, no momento de coleta do material para dar início a produção também é gasto um tempo para localiza-lo, tornando o dia-a-dia pouco dinâmico. Além da melhora da parte visual dos níveis de estoque, que por mais que sejam controlados via sistema, muitas vezes o controle físico no visual por antecipar alguma falta de material por algum estoque errado no sistema.

Ponto fraco: Produção: Falta de processos bem estabelecidos: Este tema foi escolhido devido a estar relacionado com uma das dificuldades que se vê mais frequentes dentro da empresa, o treinamento dos operadores. Devido à falta de processos produtivos descritos, o treinamento de novos operadores é comprometido, pois no momento do treinamento, se não houver um “roteiro” a ser seguido, informações podem não ser passadas no treinamento, e com o tempo sem esse mesmo script para fazer uma revisão, partes do processo são perdidas. O que ocasiona em tarefas sendo executadas fora do padrão desejado pela empresa, muitas vezes sendo feita de uma maneira menos produtiva, e que compromete a qualidade da entrega.

Ponto fraco: Produção: Falta de medição de produtividade: Já este ponto possui ligação com o anterior, pois após um processo estabelecido, vê-se necessário implantar uma forma de acompanhar a produtividade dos funcionários por operação. Com isto podendo diferenciar os níveis de habilidade entre os operadores para uma melhor remuneração, e também para acompanhar o desempenho de pessoas que estão abaixo do nível mínimo desejado.

9.3.3 Problema

O desenvolvimento de uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção trará:

- a) melhor conferência de estoques;
- b) maior rapidez para localizar as matérias-primas;
- c) maior qualificação dos operadores nas suas tarefas;
- d) melhor definição das responsabilidades dos operadores e dos líderes para suas funções;
- e) ganho de rendimento;
- f) métrica de desempenho para operadores

9.3.4 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção para a empresa Mostruários Tomasetto.

9.3.5 Objetivos específicos

- a) Definir mapeamento de matérias-primas via sistema de gestão (Águia); criar um modelo de organização de materiais e identificação do local onde estão armazenados, cadastrando a localização dentro do sistema de gestão, para fácil localização quando necessário.
- b) Definir processos operacionais de cada função produtiva dos setores de colagem, corte, costura, marcenaria e montagem; criar um modelo descritivo das operações produtivas da empresa, com todas informações necessárias para treinamento, como o passo a passo para executar a tarefa, tal como as ferramentas necessárias para realizar, além do cargo responsável por determinar tal atividade.
- c) Definir forma de medição de produtividade; definir métodos de controle de produtividade nas operações produtivas da empresa, para acompanhamento de desempenho dos funcionários por operação.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo do referencial teórico traz conceitos de *layout* de estoques, identificação e organização de estoques, processos operacionais, modelos de documentação de processos, treinamento, conceito e medição de produtividade.

10.1 LAYOUT DE ESTOQUES

Nesta etapa são apresentados conceitos sobre *layout* de estoque.

Segundo Neumann (2015, p. 210) “A utilização dos espaços de trabalho iniciou-se de forma intuitiva, mas com o desenvolvimento de novos sistemas produtivos a partir da segunda metade do século XX, e com as novas exigências de respostas rápidas do mercado globalizado nas últimas décadas, maior atenção passou a ser dada a distribuição e o arranjo destas áreas e o *layout* assumiu um papel de fundamental importância no processo produtivo”.

Para se ter um bom aproveitamento de estoque, o *layout* projetado impacta diretamente no sucesso operacional, pois facilita o acesso ao material e de equipamentos, com a largura de passagem correta agiliza o fluxo dos materiais, mantém desobstruídas as passagens e auxilia no treinamento e no processo de trabalho dos responsáveis do almoxarifado. (PAOLESCHI, 2014).

Ademais, de acordo com a Fiesp, para conseguir seus objetivos, o arranjo físico utiliza-se dos seguintes princípios gerais: Integração, mínima distância, obediência ao fluxo das operações, racionalização de espaço, satisfação e segurança e flexibilidade. (PAOLESCHI, 2019).

10.2 IDENTIFICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE ESTOQUES

A seguir serão mostrados conceitos referente identificação de organização de estoques.

De acordo com Paoleschi (2019, p. 34) “a identificação do almoxarifado pode ser feita por meio de placas de visualização, indicando os guichês de acesso e os setores atendidos por cada um deles”. E além disso, sobre a organização do estoque, Paoleschi (2019, p. 34) ressalta que “deve estar vinculada ao *layout* existente, indicando a área física destinada a cada item, o empilhamento máximo, o peso permitido para cada lote de peças, a embalagem utilizada, a unitização da carga e o tipo de equipamento de movimentação que será utilizado”.

Todos os materiais devem ser identificados no seu recebimento, para facilitar o manuseio do mesmo dentro da empresa, na visão de Paoleschi (2014, p. 81) “A identificação dos materiais deve ser feita por etiquetas para facilitar a identificação visual, local de destino e se o material está liberado para uso, mas é preciso que estas etiquetas sejam corretamente preenchidas”.

10.3 PROCESSOS OPERACIONAIS

Na sequência serão mencionados conceitos referentes a processos operacionais.

Embora toda empresa seja formada por uma coleção de processos para poder produzir bens ou serviços, na maioria das vezes eles são puramente informais, isto é, não têm nenhum tipo de documentação, ninguém sabe como eles funcionam na totalidade e, por conta disso, não podem ser melhorados (CRUZ, 2021).

Tadeu (2014) diz que

“Genericamente, um processo de negócio é um conjunto de três ações: A ação de **Introduzir** fornece ao processo o que chamamos de **Insumos**; A ação de **Processar** fornece ao processo o que chamamos de **Resultado**; A ação de **Enviar** fornece ao cliente o que chamamos de **Produto**”.

De acordo com Groover (2014, p. 8) “O processo de fabricação é um procedimento realizado a fim de realizar transformações físicas e/ou químicas no material inicial com o objetivo de agregar valor a este material”.

10.4 MODELOS DE DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

Em seguida serão vistos conceitos de documentação de processos.

Cruz (2021, p. 117) destaca que:

“PROCESSO é a forma pela qual um conjunto de ATIVIDADES, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes VALOR, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir BENS ou SERVIÇOS, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos”.

Cruz (2021, p. 134) apresenta um método de documentação: “A Metodologia DOMP™ tem a seguinte estrutura documental:

- a) Macroprocesso.
- b) Processo.
- c) Atividades do processo.
- d) Subprocessos (se houver).
- e) Atividades do subprocesso.
- f) Rotinas (se houver).
- g) Atividades da rotina.

Depois que se tiver levantado todas as informações necessárias para poder documentar o processo, faz-se de acordo com o roteiro definido a seguir (Cruz 2021, p. 134):

- a) Documentar o processo.
- b) Documentar as funções que fazem parte do processo.
- c) Listar as atividades que fazem parte do processo.
- d) Documentar a identificação de cada atividade.
- e) Documentar eventograma, as entradas e saídas das atividades do processo.
- f) Documentar os procedimentos, processo grama, de cada atividade.
- g) Desenhar o fluxograma do processo.

h) Documentar o processo”.

10.5 TREINAMENTO

Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. É uma educação a curto prazo. O objetivo é dar condições para que o funcionário possa exercer as funções no cargo atual. É o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades para serem aplicados no seu trabalho. (CHIAVENATO, 2015).

Segundo Chiavenato (2015), os objetivos do treinamento são:

- a) preparar o pessoal para execução imediata das tarefas do cargo;
- b) proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- c) mudar a atitude das pessoas, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os funcionários aumentando a motivação para o trabalho.

O treinamento envolve 4 etapas, conforme Chiavenato (2015):

- a) Levantamento das necessidades de treinamento:** esta etapa busca levantar quais são as necessidades de treinamento para os profissionais das empresas.

A necessidade de treinamento pode ser descrita em uma ficha individual.

Na ficha consta quais são os treinamentos necessários para o exercício do cargo.

A seguir, a Figura 37 apresenta um modelo de ficha individual de necessidade de treinamento:

Figura 37 - Modelo de ficha individual de necessidade de treinamento.

FICHA INDIVIDUAL DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO

NOME DO FUNCIONÁRIO:
 SETOR:
 CARGO:
 DATA DA EMISSÃO DA FICHA:

TREINAMENTOS (COMPETÊNCIAS TÉCNICAS, COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS, COMPETÊNCIAS DE GESTÃO):

1.		PREVISTO	REALIZADO
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

ASSINATURA CHEFIA IMEDIATA:

APROVAÇÃO RH/DIRETORIA:

Fonte: Chiavenato (2015)

De acordo com Chiavenato (2015), os meios para fazer o levantamento das necessidades de treinamento são:

- a) Descrição de cargos: consta a necessidade de treinamento para o cargo (funções, competências técnicas, competências comportamentais);
- b) Avaliação de desempenho: é possível descobrir os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, e que necessitam de treinamento;

- c) Observação: verificar onde há trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atrasos em relação aos cronogramas, perda excessiva de matéria prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de faltas, turnover elevado, entre outros;
- d) Solicitação das chefias: os gestores podem solicitar treinamento para o seu pessoal;
- e) Ouvir o funcionário: e suas sugestões sobre que treinamentos gostaria para si (isto é um agente motivador).

b) Programação de treinamento

Uma vez efetuado o levantamento das necessidades de treinamento para cada funcionário, passa-se à programação.

Na programação do treinamento deve constar (Chiavenato, 2015):

- a) quais os treinamentos necessários para todos os funcionários da empresa;
- b) o que deve ser ministrado (conteúdo de cada treinamento);
- c) quem deve aprender (quais são os funcionários que precisam deste treinamento);
- d) quando deve ser ministrado (em que período do ano, por exemplo, será dado este treinamento);
- e) onde deve ser ministrado (local onde será efetuado o treinamento – local de trabalho, sala de treinamentos, dentro ou fora da empresa);
- f) quem deve ensinar (instrutor interno ou externo);
- g) como treinar - recursos necessários para implementação do treinamento, como recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos, ferramentas, etc.;
- h) número de pessoas por turma;
- i) para que treinar – objetivos do treinamento.

c) Implementação e execução do programa de treinamento

Nesta etapa estão as atividades de executar e operacionalizar o treinamento.

É importante registrar o treinamento realizado através de uma folha de presenças. Algumas informações que podem conter na ficha (Chiavenato, 2015):

- a) treinamento;
- b) data;
- c) carga horária;
- d) resumo do conteúdo a ser ministrado;
- e) instrutor;
- f) participantes;
- g) assinatura dos participantes;
- h) assinatura do instrutor.

A seguir na Figura 38, está um modelo de folha de presença que irá gerar, se for o caso, o certificado de treinamento.

Figura 38 - Modelo de folha de presença.

LISTA DE PRESENÇA EM TREINAMENTO			
Instrutor:			
Assunto:			
Data:		Horário:	
Nº	Nome	Setor de Trabalho	Assinatura
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Fonte: Chiavenato (2015)

d) Avaliação dos resultados do treinamento

A etapa de avaliação dos resultados do treinamento engloba duas outras etapas: a avaliação de treinamento e a avaliação de resultados de treinamento. (CHIAVENATO, 2015).

Na avaliação de treinamento o instrutor pode fazer um teste para identificar se o treinando entendeu o conteúdo, identificar, por parte do funcionário, se ele gostou do treinamento, se tem algo a contribuir, etc. (CHIAVENATO, 2015).

É importante aplicar uma ficha de avaliação de treinamento que será respondida pelo funcionário após o término do curso. Nela deve constar (CHIAVENATO, 2015):

- a) informações sobre o instrutor – se não foi a contento, identificar a falha;
- b) material didático do treinamento;
- c) se o local do curso foi apropriado;
- d) se o treinamento é útil para o funcionário;

- e) se o treinamento é útil para a empresa;
- f) se aprendeu algo novo com o treinamento;
- g) aplicação do conteúdo à prática do trabalho;
- h) conteúdo;
- i) sugestões.

Quando aparecerem problemas nesta avaliação, deve-se agir para solucioná-los.

Na avaliação de resultados de treinamento, após passado um período, geralmente, no mínimo um mês do treinamento, o gestor imediato do treinado realizar uma avaliação dos resultados do treinamento para determinar até que ponto foi útil ao treinando no seu posto de trabalho. Geralmente, esta avaliação é feita pela chefia imediata, que analisa se houve melhoria da qualidade do trabalho, ao qual o funcionário foi treinado. (CHIAVENATO, 2015).

10.6 CONCEITO DE PRODUTIVIDADE

A seguir, apresenta-se conceitos de produtividade.

Com as constantes transformações ocorridas no cenário das organizações, de um modo geral, a maior preocupação das empresas é como competir com as repentinas mudanças do mercado. Pois, são através delas que, pessoas, máquinas e materiais, de alguma maneira são afetados e conseqüentemente, alteram a produtividade. (CONTADOR, 1994).

Ainda, para Contador (1994) a produtividade é a relação entre os resultados da produção e os recursos produtivos a ela aplicados.

A produtividade é utilizada como medida, para analisar o desempenho de uma unidade produtiva, evidenciando a relação entre a quantidade de seus produtos e insumos. A produtividade pode variar de acordo com a característica do produto, processo produtivo, tecnologia da produção. (TUPY; YAMAGUCHI, 1998).

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), produtividade é “a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção”.

Na visão de Corrêa e Corrêa (2022, p. 108) “produtividade é uma medida da eficiência em que recursos de entrada (insumos) de um sistema de agregação de valor são transformados em saídas (produtos). Colocando de forma simples $\text{Produtividade} = \text{Saídas} / \text{Entradas}$ ”.

Ao final, a maximização da produtividade faz-se indispensável para o sucesso organizacional, ainda mais em um mercado tão acirrado. Contudo é necessário que se tenha qualidade durante o todo processo.

10.7 MEDIÇÃO DE PRODUTIVIDADE

Com o auxílio da medição da produtividade, é possível mensurar a produtividade em uma empresa, indústria, economia regional, um país ou até global. Geri-la é analisar, planejar e programar ações no negócio avaliando a relação entre os insumos utilizados e os resultados obtidos. (CONTADOR, 1994).

De acordo com Martins e Laugeni (2015), “a produtividade na empresa pode ser avaliada pelos seguintes indicadores:

- a) produtividade total (PT):
- b) produtividade parcial do capital (PP)
- c) produtividade parcial dos materiais (PP)”.

Ainda, segundo Contador (1994), a produtividade pode ser medida em três níveis: da operação, da empresa e da nação. No nível da operação, reflete o conceito de aumento da capacidade produtiva dos recursos envolvidos numa operação. No nível de toda empresa, reflete a relação entre o faturamento e os custos totais, incluindo toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até os clientes. No nível da nação, reflete o conceito de renda per capita.

Carneiro Leão (2001), defende a medição da produtividade por vários motivos, como assegurar um bom desempenho, aprimorar a efetividade da definição das metas e dos objetivos, estabelecer padrões de medidas para a comparação, monitorar os níveis de desempenho através da retroalimentação das informações, localizar os pontos críticos, demonstrar o nível de utilização dos recursos e indicar tendências e previsões das operações.

Por fim, a medição feita no interior da fábrica, em processos e atividades, permite identificar deficiências na produção, para saná-los e evitar que não tragam prejuízos. Dessa forma, produzindo mais e usando menos recursos, o que é o desejo diário de toda organização.

11 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta conceitos de metodologia, de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, participantes do estudo, processo de coleta de dados e por fim, processo de análise de dados.

11.1 NATUREZA: QUALITATIVA

A pesquisa de natureza qualitativa tem como principal particularidade a exploração. Busca a compreensão do comportamento do consumidor, estuda principalmente quais são as suas características e experiências. (CRESWELL, 2010).

Para Denzin e Lincoln (2006), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.

Creswell (2010, p. 43) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Esse é um dos principais métodos de pesquisa científica e desempenha papel fundamental no suporte do processo de tomada de decisões nos negócios de todas as empresas.

11.2 NÍVEL: EXPLORATÓRIO

Uma pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos pouco conhecidos, geralmente antecedendo a qualitativa. (GIL, 2008).

De acordo com Gil (2008), o objetivo dessa pesquisa é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido ou explorado. Assim, se constitui em um tipo de pesquisa muito específica, sendo comum assumir a forma de um estudo de caso.

Já Cervo e Bervian (1996, p.49) afirmam que “o estudo exploratório é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”. Ainda, “Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo”.

Ao final, pode-se dizer que esse tipo de pesquisa possui característica de tentar estabelecer bases que serão utilizadas em estudos futuros, ou simplesmente arrecadar maiores informações sobre uma teoria já existente.

11.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

O estudo de caso tem como base de funcionamento um ou mais objetos. De um modo geral, trata-se que será estudado um caso visando ser aplicado em uma escala maior, a fim de produzir conhecimento sobre o tema. (YIN, 2005).

Conforme Yin (2005) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

Segundo Gil (2008, p. 58): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Seu objetivo final é servir de base e referência para novos estudos, atestando a veracidade da proposta. Além de permitir conclusões sobre as investigações de outras pessoas sobre o mesmo tema.

11.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes deste estudo são gestores da empresa alvo, que contribuíram com seu conhecimento e experiência para a organização do trabalho.

11.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados é um dos momentos mais importantes da realização de uma pesquisa. Dentro dele existe a entrevista semiestruturada que acaba sendo método mais espontâneo, em que o entrevistador faz apenas algumas perguntas predeterminadas. O restante do processo é apenas uma conversa. (TRIVIÑOS, 1987).

O autor Gil (2008) destaca que a **entrevista semiestruturada**, também permite que o entrevistador retome a questão original ao perceber desvios, ao passo que o entrevistado tem a liberdade de falar abertamente sobre o assunto elencado.

Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

Pode-se definir que a entrevista semiestruturada é caracterizada pela mistura entre abordagem estruturada e questões previamente estabelecidas, a livre advindos de uma conversa espontânea.

11.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O objetivo dessa técnica é a transformação de números em informação, em significado, em solução de problemas. Assim, permitindo que o gestor tenha não só, acesso a informações relevantes, como também, a identificação de oportunidades de negócio. facilitando as tomadas de decisão. (BARDIN, 2004).

Neste estudo, a técnica aplicada é de **análise de conteúdo**.

De acordo com Bardin (2004), a análise do conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e

objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Com o objetivo final de facilitar as tomadas de decisões nas mais diversas áreas de atuação, faz-se indispensável em qualquer aplicação. Contudo, deve-se realizá-la de maneira séria e responsável, pois decisões equivocadas podem comprometer todo o trabalho.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta o detalhamento da proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção para a empresa Mostruários Tomasetto.

Está organizado conforme os objetivos específicos deste estudo: Definir mapeamento de matérias-primas via sistema de gestão (Águia); criar um modelo de organização de materiais e identificação do local onde estão armazenados, cadastrando a localização dentro do sistema de gestão, para fácil localização quando necessário; Definir processos operacionais de cada função produtiva dos setores de colagem, corte, costura, marcenaria e montagem; criar um modelo descritivo das operações produtivas da empresa, com todas informações necessárias para treinamento, como o passo a passo para executar a tarefa, tal como as ferramentas necessárias para realizar, além do cargo responsável por determinar tal atividade; Definir forma de medição de produtividade; definir métodos de controle de produtividade nas operações produtivas da empresa, para acompanhamento de desempenho dos funcionários por operação.

12.1 MAPEAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS

A seguir, estão as etapas para definição do Mapeamento de matérias-primas via sistema de gestão (Águia);

Para iniciar o mapeamento das matérias-primas primeiro deve-se emitir o relatório das matérias-primas e ver quantas e quais estão ativas para serem organizadas, assim já tendo uma breve noção do espaço que será necessário para organizá-las. Após a emissão do relatório, será apurado o consumo médio mensal de cada matéria-prima, para assim definir o real espaço necessário de armazenamento das mesmas. O estoque deve ter espaço suficiente para armazenar a quantidade de matéria prima suficiente até o próximo giro de compra.

Na seguinte etapa do processo, será feito toda a retirada do material que será organizado no momento, e separado por tipo caso haja desarranjo nos materiais. Após a retirada dos materiais do local antigo, será feita a reformulação de estrutura e de

layout do lugar de armazenamento, para atender melhor às necessidades de controle caso seja necessário. Para melhor organização e praticidade para futuras mudanças nos volumes de determinados materiais, os espaços para armazenamento devem ser iguais. Assim um material que tenha um consumo maior ocupará mais espaços de armazenagem.

Após a reorganização do *layout*, os materiais antes retirados serão armazenados novamente nos novos espaços. Ordenados de maneira que possa facilitar a seleção para os operários, podendo ser organizados por código, tipo de material ou cor, dependendo da necessidade.

Depois dos materiais já organizados em seu devido local, será feita a parte de identificação, tanto dos espaços de armazenagem, quanto dos materiais.

As estantes terão as colunas identificadas com letras sequencias, onde cada nova estante tem a identificação começada na sequência da última estante, já as linhas das estantes serão identificadas por números, partindo do 1 em diante, sendo essa, iniciando sempre pelo número 1 em todas as estantes.

Nas Figuras 39 e 40, estão modelo de modelo para armazenagem de tecido (rolos) e modelo para armazenagem de aviamentos.

Figura 39 - Modelo para armazenagem de tecido (rolos).



Fonte: <https://www.zusper.com.br/project/prateleiras-para-rolos/>

Figura 40 - Modelo para armazenagem de aviamentos.



Fonte: <https://www.hfmultiferramentas.com.br/conjunto-de-3-prateleiras-ti151a-strom.html>

Na sequência será feita a identificação de cada tipo de material em seu respectivo espaço, onde deve haver informações que sejam pertinentes ao operador, como: nome da matéria-prima, código de identificação, fornecedor.

Logo após toda a organização física dos estoques e da identificação adequada, as posições em que cada matéria-prima está localizada deve ser cadastrada no sistema. Caso algum produto de maior volume utilize dois espaços de armazenamento ou mais, será cadastrado no sistema de gestão, todos os locais onde este material se encontra. Assim facilitando para os operadores a localização, seja para fins de uso do material, conferência cíclica de quantidade e organização.

12.2 PROCESSOS OPERACIONAIS PARA CADA FUNÇÃO PRODUTIVA DOS SETORES DE FÁBRICA

Para elaborar um modelo descritivo das operações da empresa, a fim de utilizá-lo para treinamentos de novos funcionários e como método de avaliação, primeiramente deve-se listar todos os processos existentes na empresa.

Deve ser feito um levantamento separado por setores, listando todas as operações realizadas em cada um deles.

Após coletadas as informações, será feita uma ficha de treinamento das operações, onde cada setor terá um fichário com todas as suas operações listadas e detalhadas.

A ficha de treinamento deve conter as seguintes informações:

- a) Nome do setor;
- b) EPIs necessários para execução com segurança;
- c) Equipamentos necessários para a atividade;
- d) Descrição detalhada da operação;
- e) Supervisor responsável.

Além disso cada ficha possui um número sequencial para facilitar a localização caso necessário.

Todos os funcionários novos e antigos, devem passar pelo treinamento da atividade, efetuado pelo líder apto e com o auxílio da ficha de treinamento. Após a conclusão da capacitação, deve ser assinado pelo funcionário e líder, e colocado a data da conclusão. Este documento deve ser arquivado junto com os documentos do funcionário nos arquivos da empresa, e de tempos em tempos deve ser revisado e refeito o treinamento para manter a aptidão. Caso alguma atividade seja alterada no modelo de produção da empresa, a ficha deve ser atualizada e os funcionários receberem o novo treinamento.

A seguir, nas Figuras 41 a 44, o modelo descritivo das operações produtivas da empresa, com as informações necessárias para treinamento, como o passo a passo para executar a tarefa, tal como as ferramentas necessárias para realizar, além

do cargo responsável por determinar tal atividade. Setores de corte, colagem, costura e marcenaria.

Figura 41 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de corte.

TABELA DE TREINAMENTO	
*SETOR DE CORTE	01
Operação	
Enfesto	
EPIs	
Protetor auricular Guarda-Pó	
Equipamentos Necessários	
Estilete	
Descrição da Operação	
<ul style="list-style-type: none"> ● Receber ordens de produção e analisar talões a serem cortados ● Separar rolo do material a ser cortado de acordo com o talão e posicionar na máquina para corte. ● Ver a medida da tira a ser cortada descrita no talão e ajustar a régua para o tamanho indicado. ● Puxar o material do rolo passando por baixo da haste de apoio de corte, até encostar na régua que delimita o tamanho. ● Pisar no pedal de pressão direito para baixar a haste de apoio de corte. ● Passar o estilete na fresta da haste de apoio cortando uma tira do material. ● Pisar no pedal direito para erguer a haste de apoio e soltar a tira cortada. ● Pisar no pedal esquerdo para subir a haste que segurará o material já cortado imóvel, e pisar novamente para baixar concluindo a operação. ● Repetir o processo até no máximo 10 tiras de material. ● Após todas tiras cortadas, com a grampeadeira aplicar 3 grampos na horizontal na parte inferior do material, rente ao corte, 2 nos cantos e 1 no centro, para que as tiras fiquem imóveis. ● Realizada a operação passar o enfesto para a mesa onde ficam aguardando a próxima operação de corte. 	
Supervisor Responsável	
Líder de Corte	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 42 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de colagem.

TABELA DE TREINAMENTO	
*SETOR DE COLAGEM	02
Operação	
Colar e Refilar Laterais	
EPIs	
Protetor auricular Guarda-Pó Mascara com respirador	
Equipamentos Necessários	
Estilete	
Descrição da Operação	
<ul style="list-style-type: none"> ● Interpretar talão de produção e conferir se os aros e laterais estão de acordo com o que está descrito. ● Pegar aros e laterais na cabine de secagem, onde receberam aplicação de cola no processo anterior. ● Com as duas mãos, posicionar a lateral com o lado menor na parte interior do aro, alinhando a quina da peça com a borda do aro. ● Após posicionada, passar a mão sobre a peça para fixar o tecido no aro, observando sempre para não deixar bolhas ou rugas. ● Depois de repetir o processo nos quatro lados do aro, posiciona-lo de cabeça pra baixo. ● Com o estilete, refilar rente ao aro o material excedente, fazendo um corte contínuo para não deixar serrilhados ● Após realizar o recorte nos quadro lados, posicionar o componente pronto na esteira e repetir o processo com a próxima peça. 	
Supervisor Responsável	
Líder de Colagem	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 43 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de costura.

TABELA DE TREINAMENTO	
*SETOR DE COSTURA	03
Operação	
Costurar viés	
EPis	
Protetor auricular Guarda-Pó	
Equipamentos Necessários	
Corta-Fio	
Descrição da Operação	
<ul style="list-style-type: none"> ● Conferir viés a ser costurado na peça com base no talão. ● Posicionar na máquina o guia adequado para a costura do viés solicitado no talão. ● Pegar a pasta e realizar a costura do viés na parte do fundo, costurando 2 pastas em sequencia, e despencando a primeira com o corta-fio ao iniciar a segunda. ● Após os 2 fundos costurados, na primeira pasta realizar a costura no restante ao redor da peça, completada a primeira peça, repetir o processo na segunda, despencando novamente a primeira com o corta-fio. ● Efetuar o processo costurando sempre de 2 por vez. 	
Supervisor Responsável	
Líder de Costura	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 44 - Modelo descritivo das operações produtivas do setor de marcenaria.

TABELA DE TREINAMENTO	
*SETOR DE MARCENARIA	04
Operação	
Grampear Aro	
EPIs	
Protetor auricular Guarda-pó Óculos de proteção Mascara com respirador	
Equipamentos Necessários	
Martelo	
Descrição da Operação	
<ul style="list-style-type: none"> ● De acordo com o talão de produção, pegar as laterais necessárias para pinar ● Pegar uma lateral de cada tamanho e posicioná-las na parte superior do suporte em frente ao pinador, sempre com a lateral maior posicionada a 90 graus em relação a menor. ● Com as duas mãos, segurar as peças na posição acima, e encosta-las no pinador fixada ao lado do suporte. ● Com o pé direito, pisar no pedal de pressão para soltar o pino. ● Depois movimentar o conjunto para baixo deixando alinhado com a parte inferior do suporte, e pisando novamente com o pé direito, aplicar outro pino. ● Após efetuado o processo, pegar outra lateral do tamanho maior, e repetir o processo na outra extremidade da lateral menor. ● Assim a peça ficara com o formato de "U", a partir dai posicionar uma lateral menor na extremidade aberta entra as duas laterais maior, e repetir o processo de grampear dos dois lados. ● Finalizado o processo a peça ficara com o formato de retângulo. ● Conferir as medidas e verificar a qualidade do acabamento ● Caso necessário, bater pinos que ficaram pra fora com o martelo até ficarem alinhados rente a madeira. 	
Supervisor Responsável	
Líder de Marcenaria	

Fonte: Elaborado pelo autor

12.3 MEDIÇÃO DE PRODUTIVIDADE

Nesta etapa está a descrição da medição de produtividade na operação de corte de tiras, de grampear aros e na operação de colar e refilar aros.

a) Medição de produtividade na operação de corte de tiras:

Antes do controle de produtividade, deve-se previamente realizar uma medição do tempo da operação. No caso do processo de corte de tiras, deve ser feito algumas tomadas de tempo da operação utilizando um lote médio de produção, assim tendo uma média de troca de rolos e de quantidade de tiras cortadas contabilizadas na contagem. Além disso deve ser contabilizado em média de 5 a 10% de tolerância para uso do banheiro e bebedor, e 15 a 20% de tolerância para fadiga e falta de prática do operador. Tendo já cronometrado o tempo do processo, então se adquire o tempo individual de cada tira cortada. O controle de produtividade da operação pode ser feito com base no cumprimento do lote diário, onde o líder do setor entregar o lote de serviço com tantos minutos, e confere o horário em que o operador finalizou.

b) Medição de produtividade na operação de grampear aros:

Após ser realizado a cronometragem do processo de grampear aros, o líder deve acompanhar o momento em que o operador inicia o processo e até o momento em que termina, quantos aros foram grampeados, para acompanhar como está a produtividade do operador.

c) Medição de produtividade na operação de colar e refilar aros:

Posteriormente a cronometragem do processo, pode ser feito a instalação de um marcador a laser de superfície, como o processo é realizado em esteira, o marcador realiza a conferência por unidade, assim o líder pode acompanhar a produtividade em tempo real, vendo quantas peças foram feitas no dia até o momento.

13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como problema de pesquisa: “O desenvolvimento de uma proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção trará:

- a) melhor conferência de estoques;
- b) maior rapidez para localizar as matérias-primas;
- c) maior qualificação dos operadores nas suas tarefas;
- d) melhor definição das responsabilidades dos operadores e dos líderes para suas funções;
- e) ganho de rendimento;
- f) métrica de desempenho para operadores para a empresa Mostruários Tomasetto?”

Tal pergunta poderá ser respondida, se a proposta de melhorias nas áreas de materiais e de produção for implantada pela empresa. Assim, espera-se obter como resultados:

Melhor conferência de estoques: Para melhor conferência de estoques será feita uma reorganização das matérias-primas separando-as por tipo, mapeamento das mesmas e identificação nas prateleiras e cadastro de localização no sistema. Com isso espera-se uma contagem e conferência de estoque mais assertiva por conta da organização dos materiais.

Maior rapidez para localizar as matérias-primas: Para melhor conferência de estoques será feito uma reorganização das matérias-primas separando-as por tipo, mapeamento das mesmas e identificação nas prateleiras, além do cadastro de localização no sistema. Com isso espera-se maior agilidade na separação dos materiais e diminuição dos erros de produção pelo uso de materiais trocados.

Maior qualificação dos operadores nas suas tarefas: Será elaborado um modelo descritivo das operações da empresa, a fim de utilizá-lo para treinamentos de funcionários e como método de avaliação. Espera-se com isso uma maior qualificação do trabalho do operador e maior controle do nível de qualidade em que o operador se encaixa.

Melhor definição das responsabilidades dos operadores e dos líderes para suas funções: O mesmo modelo descritivo de operação utilizado para o treinamento, deve haver as atividades atribuídas ao cargo responsável por executá-las. Desse modo, espera-se obter maior clareza na divisão das responsabilidades, evitando desleixos e obtendo maior prestatividade por parte do responsável de cada atividade.

Ganho de rendimento: Para a obtenção de maior rendimento será utilizado o modelo descritivo de operações, e também será feita cronoanálise das operações.

Diante disto espera-se atingir um melhor ganho de rendimento oriundo da qualificação dos operadores, além da cobrança de produtividade com base nos tempos da cronoanálise.

Métrica de desempenho para operadores: Para obtermos a métrica de desempenho dos operadores será utilizado o modelo descritivo das operações. E a cronoanálise da atividade do operador. Assim espera-se obter documentado o nível de qualidade de operação em que o operador se enquadra, além do tempo de operação realizado pelo mesmo adquirido na cronoanálise.

Por fim, como sugestão de trabalhos futuros, depois de o objetivo ter sido atingido, o que pode ser feito na sequência são: a adoção de novas estratégias de contratação e retenção de funcionários; melhora no sistema de controle de custos logísticos; inserção ao mercado de produtos terceirizados.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

CARNEIRO LEÃO, S. M. Sistemas de medição da produtividade: um estudo sobre as limitações dos modelos existentes na indústria da construção civil. João Pessoa: UFPB (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção). 2001.

CERVO, Amando Luiz; **BERVIAN**, Pedro Alcino. Metodologia científica. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas, Segunda Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos. Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa. 9ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.

CONTADOR, J. C. Produtividade Fabril I - Método para Rápido Aumento da Produtividade Fabril. Guaratinguetá, São Paulo, 1994.

CORRÊA, Henrique L.; **CORRÊA**, Carlos A. Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRUZ, Tadeu. Processos Organizacionais e Métodos. 5ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2021

DENZIN, N. K; **LINCOLN**, I.O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROOVER, Mikell P. Introdução aos Processos de Fabricação. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

- KOTLER**, Philip; **KELLER**, Kevin Lane. Administração de *marketing*. 14ª edição. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012.
- KOTLER**, Philip. Administração de *Marketing*. A edição do novo milênio. Prentice hall, 2000.
- LACOMBE**, Francisco José M. Recursos humanos. 3ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020.
- LONGENECKER**, J.; **MOORE**, C.; **PETTY**, J. W. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARTINS**, Petrônio G., **LAUGENI**, Fernando P. Administração da Produção. Ed. Saraiva. São Paulo, 2015
- MIRANDA**, Roberto Lira. Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NEUMANN**, Clóvis. Projeto de Fábrica e *Layout*. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2015.
- OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 35ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.
- PAOLESCHI**, Bruno. Estoques e Armazenagem. Rio de Janeiro: Érica, 2014.
- PAOLESCHI**, Bruno. ALMOXARIFADO E GESTÃO DE ESTOQUES. 3ª edição. Rio de Janeiro: Érica, 2019.
- PORRAS**, Jerry I.; **COLLINS**, Jim. Feitas para durar. Rio de Janeiro: Editora Alta Livros, 2020.
- PORTER**, Michael E. Estratégia Competitiva - Editora Campus - Rio De Janeiro, - 7a Edição - 1991
- RÉVILLION**, Anya SP; **LESSA**, Bruno de S.; **NETO**, Rogério G.; e outros. Marketing digital. Porto Alegre: Grupo A, 2020.
- RIBEIRO**, Osni M. Contabilidade de Custos. 5ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017.
- RIBEIRO**, Antônio de L. Gestão de Pessoas - 3ª ed. 3ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018.
- ROCHA**, Welington; **MARTINS**, Eliseu. Métodos de Custeio Comparados: Custos e Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.
- SCHIAVINI**, Janaína M.; **MARANGONI**, Elaine. Marketing digital e sustentável. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

TADEU. SISTEMAS, MÉTODOS E PROCESSOS: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

TAVARES, M. C. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPY, O.; YAMAGUCHI, L. C. T. Eficiência e Produtividade. Revista Agricultura em São Paulo, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 39-51, 1998.

XAVIER, Thiago. *Market share* explicado: a chave para avaliar sua posição no mercado. 2019.

YIN, R. K. Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman. 2005