

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO HENRIQUE ADAMI SCUR**

**PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA PLANTA  
PRODUTIVA DE GUINDASTES NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**PEDRO HENRIQUE ADAMI SCUR**

**PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA PLANTA  
PRODUTIVA DE GUINDASTES NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Área do Conhecimento de Ciências Sociais da  
Universidade de Caxias do Sul como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial

Orientador Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó

**CAXIAS DO SUL**

**2023**

**PEDRO HENRIQUE ADAMI SCUR**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE UMA PLANTA PRODUTIVA DE  
GUINDASTES NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Área do Conhecimento de Ciências Sociais da  
Universidade de Caxias do Sul como requisito  
parcial para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Área de concentração: Diagnóstico Empresarial

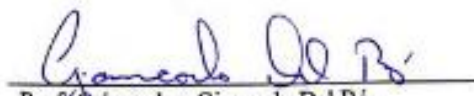
Orientador Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó

**Aprovado em 17/07/2023**

**Banca Examinadora**

  
Prof. Dr. Roque Alberto Zin  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Ms. Rafael de Lucena Perini  
Universidade de Caxias do Sul

  
Prof. Orientador: Giancarlo Dal Bó  
Universidade de Caxias do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Este é a finalização de uma etapa muito importante da minha vida, por isso meu agradecimento a Deus por me proporcionar as condições e resiliência para cumprir este objetivo.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão aos meus familiares e amigos pelo apoio incondicional e pela crença em mim desde o começo. Também desejo expressar meu reconhecimento e gratidão à Universidade de Caxias do Sul por todos os recursos e suporte fornecidos ao longo da minha jornada acadêmica. Sou verdadeiramente grato por todas as oportunidades e aprendizados que recebi durante esse período.

Aos professores e em especial ao meu orientador que, ao longo de todo o meu percurso acadêmico, compartilharam seus ensinamentos com paciência e sabedoria. Seu comprometimento e dedicação foram essenciais para o meu desenvolvimento e crescimento pessoal. Sou extremamente grato por todo o conhecimento transmitido e pelos momentos de aprendizado que compartilhamos juntos.

Por fim agradeço a empresa HYVA do Brasil, meu gestor José Alberto da Rosa de Matos e a todos os colegas e demais gestores que contribuíram com seu tempo, conhecimentos e informações para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso representa o diagnóstico empresarial de uma planta produtiva de guindastes articulados. Foram analisadas as áreas da empresa como caracterização da empresa, Área Administrativa, Área Comercial, Área de Materiais, Área de Produção, Área Financeira e Área de Recursos Humanos. Com base no diagnóstico feito, observando os pontos fracos e fortes de cada departamento foi possível identificar ameaças e oportunidades que permitiram a elaboração da matriz SWOT, na qual a partir dela foi identificado a necessidade da separação das plantas produtivas por unidade de negócios, separando as áreas compartilhadas para trazer mais agilidade e assertividade nas tomadas de decisão. Com base nas informações obtidas no referencial teórico foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual, a partir dela foi recomendado uma reformulação no organograma da empresa, segmentando os departamentos para trazer um maior foco no negócio de guindastes. A reestruturação terá um impacto significativo em vários setores da empresa, proporcionando-a uma maior especialização e foco nos aspectos mais essenciais. Essa estratégia coloca a organização em uma posição mais competitiva no seu mercado de atuação, o que se espera resultar em vantagens tangíveis, como o aumento dos resultados financeiros, do faturamento e da participação de mercado

Palavras-chave: Guindastes; Vendas; Produção; Multinacional; Representantes.

## **ABSTRACT**

This final assessment represents the business diagnosis of a production plant for articulated cranes. The company's areas were analyzed, such as company characterization, Administrative Area, Commercial Area, Materials Area, Production Area, Financial Area and Human Resources Area. Based on the diagnosis made, observing the weaknesses and strengths of each department, it was possible to identify threats and opportunities that allowed the elaboration of the SWOT matrix, in which the need to separate the productive plants by business unit was identified, separating the shared areas to bring more agility and assertiveness in the decision-making. Based on the information obtained in the theoretical referential, a qualitative survey was carried out, from which a reformulation of the company's organization chart was recommended, segmenting the departments to bring greater focus to the crane business. The restructuring will have a significant impact on several sectors of the company, providing it with greater specialization and focus on the most essential aspects. This strategy places the organization in a more competitive position in its market, which is expected to result in tangible advantages, such as increased financial results, revenue and market share.

**Keyword:** Cranes; Sales; Production; Multinational; Representatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Foto da planta HYVA Hidráulicos .....	21
Figura 2 - Foto da planta HYVA Guindastes .....	22
Figura 3 - Foto do pavilhão 3 .....	22
Figura 4 - Foto do pavilhão 4 .....	23
Figura 5 - Instalações da USIMECA na cidade do Rio de Janeiro.....	23
Figura 6 - Foto cilindro telescópico HYVA (sistema de basculamento).....	24
Figura 7 - Foto guindaste HYVA modelo HB600R .....	25
Figura 8 – Foto modelo <i>TITAN Evo Hookloader</i> .....	25
Figura 9 – Foto Varredeira modelo SIGMA .....	26
Figura 10 - Piso móvel HYVA realizando descarregamento de feno .....	26
Figura 11 - Organograma fábrica de guindastes.....	49
Figura 12 - Logo HYVA .....	56
Figura 13 - <i>Layout</i> planta de guindastes .....	82
Figura 14 - Matriz SWOT .....	100
Figura 15 - Novo organograma proposto para a planta de guindastes .....	121

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pontos forte e fracos .....	97
Quadro 2 - Ameaças e Oportunidades .....	99



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Principais concorrentes no ano de 2022 .....	28
Gráfico 2 – Segmento dos clientes compradores de guindastes HYVA no ano de 2022.....	31
Gráfico 3 – Evolução do mercado de guindastes articulados .....	36

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Participação dos fornecedores na produção.....	29
Tabela 2 – Indicadores de monitoramento HYVA.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANFIR	Associação Nacional de Fabricantes de Implementos Rodoviários
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRA	Brasil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> – Chefe do Setor Executivo
CEPO	<i>Capital Expenditure Purchase Order</i> – Ordem de Compra para Despesa de Capital
CFO	<i>Chief Financial Office</i> – Chefe do Setor Financeiro
CHI	Chile
CVP	Ciclo de Vida dos Produtos
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> – Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
EIV	Estudo de Integração Veicular
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> – Planejamento de Recursos da Empresa
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> – Indicador Chave de Desempenho
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i> – Padrões Internacionais de Relatórios Financeiros
IUC	Índice de Utilização de Capacidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> – Organização Internacional de Normatização
LATAM	<i>Latin America</i> – América Latina
LOB	<i>Line of Business</i> – Linha de Negócio
MEX	México
MRP	<i>Material Requirement Planning</i> – Planejamento da Requisição de Material
PPR	Programa de Participação de Resultados
RENAVE	Registro Nacional de Veículos em Estoque
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return Over Investment</i> - Retorno sobre o Investimento
SEMMA	Secretária Municipal de Meio Ambiente

TI	Tecnologia da Informação
TMCP	Tempo Médio de Ciclo de Produção
TPM	<i>Total Productive Maintenance</i> - Manutenção Produtiva Total
TRIT	Taxa de Retorno de Investimento em Treinamento
UPP	Unidade Padrão de Produção
USA	<i>United States of America</i> - Estados Unidos da América
VP	Vice-presidente
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>20</b>
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	20
2.2	HISTÓRICO .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>HYVA do Brasil .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>USIMECA indústria mecânica S/A.....</b>	<b>23</b>
2.3	PRODUTOS .....	24
2.4	AMBIENTE EXTERNO .....	27
<b>2.4.1</b>	<b>Microambiente .....</b>	<b>27</b>
2.4.1.1	Concorrentes.....	27
2.4.1.2	Fornecedores .....	29
2.4.1.3	Clientes.....	30
2.4.1.3.1	<i>Mercado nacional (Brasil).....</i>	<i>31</i>
2.4.1.3.2	<i>Mercado latino-americano (LATAM) .....</i>	<i>32</i>
2.4.1.3.3	<i>Mercado intercompany .....</i>	<i>32</i>
2.4.1.4	Sociedade .....	33
<b>2.4.2</b>	<b>Macroambiente .....</b>	<b>33</b>
2.4.2.1	Fatores econômicos .....	34
2.4.2.2	Fatores tecnológicos.....	34
2.4.2.3	Fatores políticos e legais .....	34
2.4.2.4	Fatores ambientais.....	35
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO.....	35
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS .....	35
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	36
2.8	GESTÃO DE PESSOAS .....	37
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS .....	37
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>38</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
<b>3.1.1</b>	<b>Negócio .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Missão.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Visão .....</b>	<b>40</b>

3.1.4	<b>Filosofia, princípios e valores.....</b>	<b>40</b>
3.1.5	<b>Objetivos .....</b>	<b>42</b>
3.1.6	<b>Planos estratégicos, táticos e operacionais.....</b>	<b>42</b>
3.1.7	<b>Padrões de controle e indicadores de desempenho .....</b>	<b>43</b>
3.1.8	<b>Formas de avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento .....</b>	<b>43</b>
3.2	<b>INOVAÇÃO .....</b>	<b>44</b>
3.3	<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
3.3.1	<b>Estrutura física, equipamentos e comunicação .....</b>	<b>45</b>
3.3.2	<b>Sistemas utilizados .....</b>	<b>46</b>
3.3.3	<b>Segurança de dados e informações .....</b>	<b>47</b>
3.4	<b>ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>48</b>
3.4.1	<b>Organograma .....</b>	<b>48</b>
3.4.2	<b>Liderança .....</b>	<b>50</b>
3.4.3	<b>Relacionamento .....</b>	<b>51</b>
3.4.4	<b>Nível de especialização do trabalho.....</b>	<b>51</b>
3.5	<b>PONTOS FORTE E FRACOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>AREA COMERCIAL .....</b>	<b>53</b>
4.1	<b>PESQUISA DE MERCADO .....</b>	<b>54</b>
4.2	<b>PRODUTO.....</b>	<b>54</b>
4.2.1	<b>Classificação dos produtos na empresa.....</b>	<b>55</b>
4.2.2	<b>Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos) .....</b>	<b>55</b>
4.2.3	<b>Decisão mix de produtos.....</b>	<b>56</b>
4.2.4	<b>Decisão sobre a marca .....</b>	<b>56</b>
4.2.5	<b>Lançamento de novos produtos .....</b>	<b>57</b>
4.2.6	<b>Pós-vendas .....</b>	<b>57</b>
4.3	<b>PREÇO.....</b>	<b>58</b>
4.3.1	<b>Critérios utilizados para fixação preços nos produtos .....</b>	<b>58</b>
4.3.2	<b>Preços da empresa em relação ao mercado .....</b>	<b>59</b>
4.3.3	<b>Estado da demanda em relação ao preço.....</b>	<b>59</b>
4.3.4	<b>Critérios e políticas para aprovação do crédito .....</b>	<b>59</b>
4.4	<b>COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>60</b>
4.4.1	<b>Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa .....</b>	<b>61</b>
4.4.2	<b>Meios de comunicação utilizados.....</b>	<b>61</b>
4.5	<b>VENDAS .....</b>	<b>62</b>

4.5.1	<b>Cr�terios utilizados para planejamento das vendas</b> .....	62
4.5.2	<b>T�cnicas para determina�o das quotas de vendas</b> .....	63
4.5.3	<b>An�lise de vendas</b> .....	63
4.5.4	<b>Equipe de vendas</b> .....	64
4.5.5	<b>Fun�es exercidas pelo vendedor</b> .....	64
4.5.6	<b>Motiva�o</b> .....	65
4.5.7	<b>Treino</b> .....	65
4.5.8	<b>Formas de acompanhamento</b> .....	66
4.6	<b>DISTRIBUI�O</b> .....	66
4.6.1	<b>Tipos de canais de distribui�o</b> .....	66
4.6.2	<b>Distribui�o f�sica</b> .....	67
4.7	<b>RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES</b> .....	67
4.7.1	<b>Pol�ticas de relacionamento</b> .....	68
4.7.2	<b>A�oes de reten�o e fideliza�o</b> .....	68
4.8	<b>4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS</b> .....	68
5	<b>�REA DE MATERIAIS</b> .....	70
5.1	<b>PLANEJAMENTO DE AQUISI�O DE MATERIAIS</b> .....	70
5.1.1	<b>Elementos considerados nas necessidades de materiais</b> .....	71
5.1.2	<b>Fatores determinantes para os programas de aquisi�o</b> .....	71
5.2	<b>CRIT�RIOS PARA AQUISI�O DOS MATERIAIS</b> .....	72
5.2.1	<b>Aprova�o dos pedidos de compra</b> .....	72
5.2.2	<b>Especifica�es do material</b> .....	72
5.2.3	<b>Aprova�o de fornecedores</b> .....	73
5.2.4	<b>Normas para solicita�o de materiais</b> .....	73
5.2.5	<b>Pol�ticas de compras de materiais e de importa�o</b> .....	74
5.3	<b>CONTROLE DOS MATERIAIS</b> .....	74
5.3.1	<b>Normas orientativas de controle</b> .....	75
5.3.2	<b>Cr�terios utilizados no controle dos materiais</b> .....	75
5.3.3	<b>Organiza�o do controle de estoques</b> .....	76
5.3.4	<b>Sistema de codifica�o dos materiais</b> .....	76
5.3.5	<b>Controle de custos relacionado � aquisi�o de materiais</b> .....	76
5.3.6	<b>�ndice de rota�o dos estoques</b> .....	77
5.3.7	<b>Organiza�o do almoxarifado</b> .....	77
5.4	<b>PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS</b> .....	78

<b>6</b>	<b>ÁREA DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>79</b>
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO .....	79
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO .....	80
6.3	MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE .....	80
6.4	PROCESSOS DE PRODUÇÃO.....	81
6.5	<i>LAYOUT</i> .....	81
6.6	MANUTENÇÃO .....	83
6.7	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS .....	83
6.8	QUALIDADE.....	84
6.9	ENGENHARIA .....	84
6.10	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	85
<b>7</b>	<b>ÁREA FINANCEIRA.....</b>	<b>86</b>
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA .....	86
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	86
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	88
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	89
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	89
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	90
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	90
<b>8</b>	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>91</b>
8.1	MODELO DE GESTÃO .....	91
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	91
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO .....	92
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO .....	92
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	93
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS .....	93
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO .....	94
8.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	94
8.9	GESTÃO DO DESEMPENHO .....	95
8.10	RETENÇÃO DE TALENTOS .....	95
8.11	INDICADORES DE RH .....	95
8.12	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	96
8.13	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	96



<b>9</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>97</b>
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E MELHORIAS.....	97
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	100
9.3	OBJETIVOS .....	101
9.4	JUSTIFICATIVA .....	101
<b>10</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>102</b>
10.1	INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	102
10.2	IMPORTÂNCIA DA ESPECIALIZAÇÃO E FOCO NA GESTÃO DE UNIDADES DE NEGÓCIOS.....	104
10.3	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	105
10.4	MAXIMIZAÇÃO DA QUALIDADE E TECNOLOGIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO .....	107
10.5	GESTÃO DE EQUIPES .....	110
10.6	DESAFIOS E BENEFÍCIOS DE EQUIPES COMPARTILHADAS VERSUS EQUIPES DEDICADAS.....	112
10.7	IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ NA LIDERANÇA.....	113
10.8	IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS.....	114
<b>11</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>117</b>
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	117
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	118
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	118
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	118
<b>12</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>119</b>
12.1	ANÁLISE DO ORGANOGRAMA ATUAL .....	119
12.2	VANTAGENS DA DIVISÃO POR UNIDADE DE NEGÓCIOS .....	122
12.3	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIVISÃO POR UNIDADES DE NEGÓCIOS.....	122
12.4	BENEFÍCIOS ESPERADOS E INDICADORES PARA MONITORAMENTO ..	124
<b>13</b>	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>126</b>
<b>14</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>127</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>

**OBRAS CONSULTADAS .....135**

**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DE DADOS .....136**

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade no mundo empresarial está se intensificando, e, como resultado, as empresas estão em busca de uma estrutura organizacional sólida e confiável para otimizar a utilização dos recursos produtivos. Essa abordagem visa garantir que os recursos sejam aplicados de forma eficiente e eficaz, a fim de promover a competitividade e o sucesso empresarial em um ambiente cada vez mais desafiador. A organização estrutural das empresas é o ponto chave para buscar a máxima eficácia operacional, trazendo maior agilidade e assertividade na tomada de decisão e na elaboração de planos de ação para o crescimento da empresa.

A análise feita neste trabalho foi feita na planta produtiva de guindastes da empresa HYVA do Brasil, sediada na cidade de Caxias do Sul, há vinte e oito anos. Sua origem e local da sede da matriz é na Holanda, sendo o centro de excelência de guindastes situado na Itália.

O diagnóstico elaborado está dividido dentro de sete capítulos, desde a sua caracterização, com informações gerais, dados e resumo, passando por todos os setores que formam a HYVA do Brasil, detalhando seus processos e o seu funcionamento.

A área administrativa engloba diversas atividades essenciais para o funcionamento de uma empresa, como o planejamento estratégico, a inovação, o sistema de informações e a organização. Já a área comercial abrange diferentes aspectos relacionados às vendas e ao mercado, como pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, definição de preços, comunicação, estratégias de vendas, distribuição e o estabelecimento de relacionamentos com os clientes. Essas duas áreas desempenham papéis fundamentais no sucesso de uma organização, garantindo o crescimento e a competitividade no mercado.

Dentro do capítulo sobre gestão de materiais, são abordados aspectos relacionados ao planejamento de aquisição de materiais, aos critérios utilizados para essa aquisição e ao controle dos materiais adquiridos. Em seguida, o foco se volta para a área de produção, onde são descritos o planejamento, a programação e o controle da produção, bem como o papel estratégico e os objetivos desse setor. Além disso, são apresentadas medidas de produtividade, detalhes sobre o processo de produção, considerações sobre o layout, a manutenção, a movimentação de materiais, a qualidade e a engenharia envolvidas. Esses tópicos compõem uma visão abrangente da gestão de materiais e da produção dentro da organização.

A área financeira compreende diversas atividades essenciais para a gestão financeira de uma empresa, tais como a administração do caixa, a análise e controle de custos, a definição do preço de venda, o gerenciamento contábil e o monitoramento de indicadores financeiros. Além disso, a área financeira desempenha um papel crucial na análise de investimentos na empresa, avaliando a viabilidade de projetos e estratégias de crescimento. Por fim, a área financeira também está envolvida no planejamento financeiro e orçamentário, estabelecendo metas e diretrizes que orientam a alocação eficiente dos recursos financeiros e o alcance dos objetivos financeiros da organização.

O departamento de recursos humanos desempenha um papel fundamental na organização, abordando uma série de aspectos relacionados à gestão de pessoas. Isso inclui o desenvolvimento de modelos de gestão, a criação e manutenção da cultura e clima organizacional, a definição dos perfis de cargos, a estruturação da remuneração e benefícios, o recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, além do treinamento e desenvolvimento contínuo. A área de recursos humanos também lida com as rotinas trabalhistas, a segurança e medicina do trabalho, a promoção da qualidade de vida no ambiente laboral, a gestão de desempenho, a retenção de talentos, a análise de indicadores de RH (Recursos Humanos) e a implementação de estratégias de comunicação interna eficazes.

Por fim, no último capítulo deste estudo estão os quadros com as análises feitas de cada setor, seus pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidade identificadas. Com base nestes dados, foi elaborado uma proposta para melhoria, onde foi detalhado seu objetivo geral, objetivos específicos e justificativa.

O trabalho de pesquisa elabora uma reforma no organograma da empresa, adotando um modelo de unidade de negócios, que trará mais foco e objetivo para a planta de guindastes, melhorando seu resultado, diminuindo a complexidade dos processos e das operações, além de atacar problemas identificados que impedem a empresa de ser mais competitiva no mercado que atua. Com isso, alguns setores antes compartilhados entre as plantas, passarão a trabalhar exclusivamente para guindastes, especializando a mão de obra e encontrando novas soluções para os problemas enfrentados atualmente pela organização.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 DADOS CADASTRAIS**

Seguem abaixo os dados cadastrais sobre a empresa estudada dentro deste trabalho, trata-se de uma planta produtiva de guindastes, uma filial da HYVA do Brasil Ltda:

- a) CNPJ: 00.805.870/0005-61;
- b) Inscrição Estadual: 029/0561817;
- c) Inscrição Municipal: 125687;
- d) Endereço: Rua Ernesto Zanrosso, número 2666;
- e) Bairro: Santa Catarina;
- f) CEP: 95030-310;
- g) Número de telefone: (54) 3209 - 3400, deve-se notar que este é o telefone da portaria, a empresa possui diversos ramais;
- h) Dados da matriz: CNPJ: 00.805.870/0001-38, rua Ernesto Zanrosso, número 2794, Bairro Santa Catarina, CEP: 95030-310, Inscrição Estadual: 029/0282772, Inscrição Municipal: 55050 e número de telefone: (54) 3209 – 3400.

### **2.2 HISTÓRICO**

Neste tópico será apresentado um breve histórico da empresa, desde a sua fundação no Brasil, a sua expansão para uma nova planta produtiva com uma nova e totalmente diferente linha de produto, chegando pôr fim, mais recentemente a aquisição do grupo USIMECA para agregar ao portfólio de produtos da marca.

#### **2.2.1 HYVA do Brasil**

A empresa HYVA do Brasil Ltda, que está sendo estudada neste trabalho, foi fundada no Brasil no ano de 1995 e desde lá tornou-se referência no ramo de movimentação de cargas, trazendo diversas soluções inovadoras, de alta tecnologia e de grande confiabilidade que consolidaram a empresa como líder absoluta de mercado no segmento de cilindros telescópicos hidráulicos para basculante no Brasil e no mundo. Atualmente a empresa conta com duas

plantas produtivas no polo metalmecânico de Caxias do Sul (RS), a primeira delas, que é a sede, chamada de hidráulicos, conforme Figura 1 abaixo foi inaugurada no ano de 2007 e é responsável pela fabricação dos cilindros telescópicos, kits hidráulicos e importação de pisos móveis e outros produtos da linha especial da empresa, conforme solicitado pelos clientes. Além disso ela abriga a direção, RH, toda a controladoria, que engloba os departamentos financeiro, fiscal, custos, contabilidade e TI (tecnologia da Informação), além de parte dos setores comercial, de compras, engenharia, planejamento de produção e materiais.

Figura 1 - Foto da planta HYVA Hidráulicos



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

Ao lado dessa planta, a empresa ainda possui as instalações da fábrica de guindastes, Figura 2, que é mais recente, fundada em 2012, após um longo processo de nacionalização dos produtos e validação deles no mercado brasileiro. Atualmente a empresa ocupa o quinto lugar no *market share* de vendas neste segmento, de acordo com dados da ANFIR (Associação Nacional de Fabricantes de Implementos Rodoviários). Nela encontra-se toda a parte produtiva responsável pela fabricação dos guindastes articulados, além dos setores de pós-vendas, e parte de alguns setores que se dividem entre as duas plantas.

Figura 2 - Foto da planta HYVA Guindastes



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

Ambas as instalações são reconhecidas localmente e nacionalmente pela sua alta capacidade tecnológica, produtiva e logística, movimentando um enorme volume de materiais e produtos, além da ampla rede de assistência técnica e distribuição, sendo elas responsáveis por fornecer os produtos para os escritórios da empresa no Chile (CHI), México (MEX) e Estados Unidos (USA), que por sua vez atendem a clientes em todos os países da América.

Com o aumento da demanda e da produção da empresa, foi necessário, a partir do ano de 2019, a abertura de outros dois pontos de apoio em Caxias do Sul, de tamanho médio, que servem como complemento às atividades da empresa, sendo o P3, conforme Figura 3 abaixo, responsável pelo armazenamento e expedição de parte dos produtos manufaturado pela HYVA.

Figura 3 - Foto do pavilhão 3



Fonte: O autor (2023)



Além deste, o P4, ilustrado na Figura 4, foi aberto para atender a alta demanda de corte de tubos para fabricação de cilindros e diminuir os ruídos que eram produzidos durante a noite para a vizinhança da região, que fazia recorrentes reclamações aos órgãos de fiscalização.

Figura 4 - Foto do pavilhão 4



Fonte: O autor (2023)

## 2.2.2 USIMECA indústria mecânica S/A

Com o grande e rápido crescimento da empresa, recentemente, no ano de 2021, o grupo HYVA adquiriu a empresa USIMECA – Indústria Mecânica S/A, que possui sedes no Rio de Janeiro (BRA), Figura 3, Santiago (CHI) e Cidade do Mexico (MEX), com isso ampliou ainda mais seu portfólio de produtos e entrou com força no mercado de segmento da limpeza urbana, com produtos como compactadores de lixo e outros que trazem qualidade para o transporte de resíduos sólidos e promovem a varrição mecanizada das ruas.

Figura 5 - Instalações da USIMECA na cidade do Rio de Janeiro



Fonte: Usimeca Indústria Mecânica (2023)



## 2.3 PRODUTOS

A empresa possui uma vasta linha de produtos para a movimentação de cargas, oferecendo diferentes tipos de soluções que podem ser utilizadas nas mais variadas aplicações dentro das atividades dos ramos da agricultura, mineração, reciclagem, construção civil... Todos eles desenvolvidos pela nossa subsidiária em *Alphen aan den Rijn*, na Holanda ou em *Poviglio*, na Itália em parceria com as fábricas e escritórios espalhados ao redor do mundo, adequando-se a cada mercado local. Seus principais produtos são:

- a) Cilindros telescópicos;
- b) Guindaste articulados.
- c) *Hookloaders*;
- d) *Skiploaders*;
- e) Piso-móvel;
- f) Plataformas aéreas;
- g) Kits hidráulicos.
- h) *Roller tracks*;
- i) Compactadores de lixo;
- j) Varredeira;
- k) Prensa estacionária.

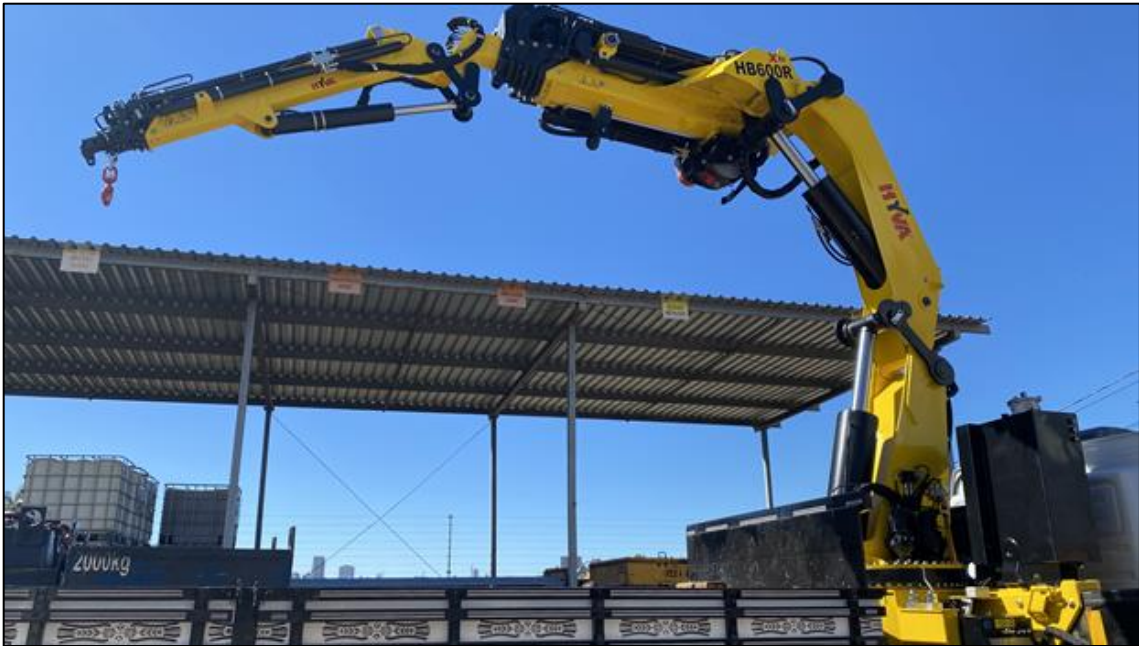
As Figuras 6 a 10, a seguir, demonstram alguns dos produtos citados.

Figura 6 - Foto cilindro telescópico HYVA (sistema de basculamento)



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

Figura 7 - Foto guindaste HYVA modelo HB600R



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

Figura 8 – Foto modelo *TITAN Evo Hookloader*



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)



Figura 9 – Foto Varredeira modelo SIGMA



Fonte: Usimeca Indústria Mecânica (2023)

Figura 10 - Piso móvel HYVA realizando descarregamento de feno



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

## 2.4 AMBIENTE EXTERNO

A HYVA enquanto fabricante de soluções para o transporte, interage de diversas maneiras com os agentes do mercado, possuindo clientes em todos os tipos de segmentos: desde pequenas manufaturas agrícolas, passando por grandes encarroçadoras e chegando até nas empresas de locação, que recentemente vem fazendo investimentos gigantes.

Para comportar tamanha demanda a empresa possui uma grande rede de fornecedores globalmente, o que ajuda a HYVA a encontrar soluções mais tecnológicas, muitas vezes mais baratas e a se proteger de inconstâncias de fornecimento.

### 2.4.1 Microambiente

Dentro do segmento de guindastes articulados a empresa é relativamente nova no segmento, tendo começado a importar os modelos no ano de 2008, como uma forma de entender a dinâmica deste mercado. Em seguida, feito a validação de mercado, a empresa inaugurou em 2012 a sua segunda planta produtiva no país, exclusivamente preparada para atender a este promissor mercado.

Utilizando de maquinário e tecnologia de ponta, a empresa diferencia-se frente a grande parte de seus concorrentes por oferecer produtos de reconhecida vanguarda tecnológica, que foram desenvolvidos com todo apoio da equipe de desenvolvimento global da empresa e são testados com grande rigor para oferecer aos clientes a melhor experiência dentro das suas expectativas.

É por isso que o microambiente é tratado com muita importância dentro da empresa, sendo a linha de produto de guindastes tratada como um mercado em ascensão e que vem recebendo grandes investimentos, haja visto que nos últimos anos seu faturamento e consequentemente retorno para empresa vem aumentando.

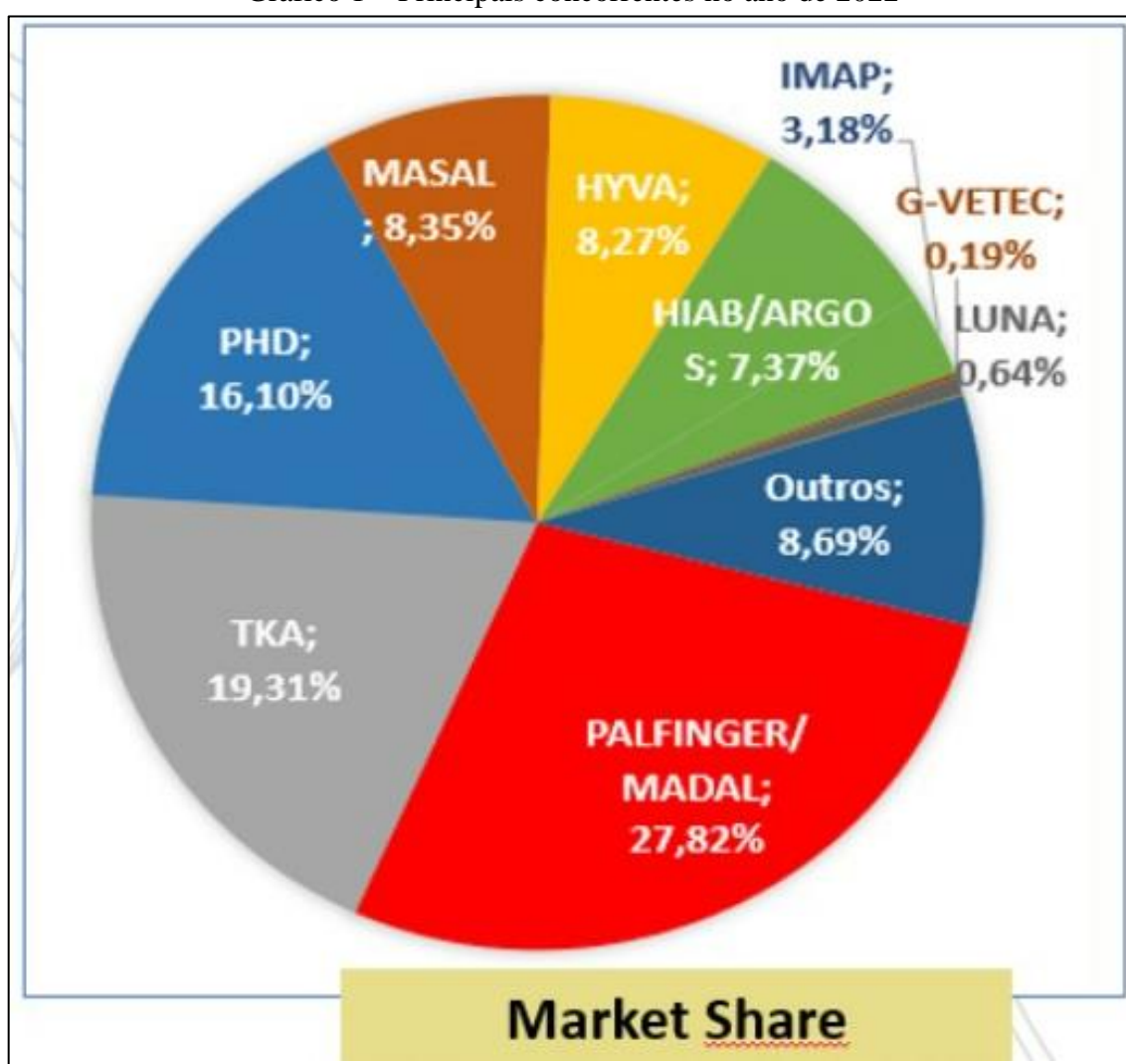
#### 2.4.1.1 Concorrentes

O segmento de guindastes, planta que é objeto de estudo nesse trabalho, possui muitos concorrentes no mercado, sendo mais de 40 as empresas que fabricaram e venderam ao menos um implemento desta categoria no ano de 2022.

A maioria delas, incluindo as grandes competidoras de mercado ficam localizadas no estado do Rio Grande do Sul (RS), sendo a própria HYVA, a MADAL PALFINGER, PHD e a ING GUINDASTES em Caxias do Sul, a TKA em Flores da Cunha e a ARGOS HIAB e MASAL na cidade de Santo Antônio da Patrulha.

O Gráfico 1 demonstra o *market share* entre os principais concorrentes em 2022, com base em dados coletados na ANFIR por cadastro de mecanismo operacional do implemento no RENAVE (Registro Nacional de Veículos em Estoque) em caminhões emplacados.

Gráfico 1 – Principais concorrentes no ano de 2022



Fonte: O Autor (2023)

Atualmente a empresa se posiciona estrategicamente com um preço mais elevado, equiparado a MADAL PALFINGER como as mais caras do mercado. Sua estratégia é oferecer aos seus clientes um produto com um padrão diferenciado de qualidade, que ofereça um padrão referência de segurança na operação, maior rigidez estrutural para os pontos e componentes

críticos e maior capacidade de carga frente aos seus concorrentes. A HYVA acredita nesses valores desde a concepção, projeção, desenvolvimento e comercialização de seus modelos de guindastes aos clientes em campo.

#### 2.4.1.2 Fornecedores

Por se tratar de um produto de alta tecnologia e de reconhecida qualidade, a HYVA possui diversos fornecedores, tanto nacionais, quanto internacionais, já que possui uma gama muito grande de componentes na fabricação e montagem dos guindastes. É por isso que todos os fornecedores são submetidos a rigorosos testes de qualidade para que possam ser homologados dentro da empresa, devendo eles atender a todos os padrões de excelência estabelecidos pela matriz global na Holanda.

Além disso, eles devem ser capazes de atender as demandas pré-estabelecidas pelo planejamento da empresa e cumprir com os prazos de entrega prometidas para que isso não afete a linha de produção.

Resumidamente, dentro da empresa os fornecedores são divididos entre globais e locais, sendo os globais desenvolvidos pela equipe global de compras e planejamento, possuindo qualidade e prazos de entregas assegurados pelo time global de compras para atender as todas as plantas produtivas ao redor mundo. Por causa dos prazos de importação, variação cambial, custos e características locais, os fornecedores nacionais possuem papel fundamental dentro da empresa, sendo eles responsáveis por aumentar a competitividade da empresa frente os concorrentes, reduzindo custos de matéria prima, logística e pessoal, para que a empresa possa oferecer produtos mais baratos e competitivos, além de oferecer prazos de entrega menores, por facilitar sua logística.

Ainda, é fundamental possuir fornecedores locais capazes de servirem como alternativa para se proteger caso venham a ocorrer falhas de fornecimento de algum componente chave importado que possa vir a impactar toda a produção. A Tabela 1 relaciona a participação de fornecedores locais e internacionais na produção da empresa nos últimos anos.

Tabela 1 – Participação dos fornecedores na produção

			(continua)
Ano	Participação fornecedor local	Participação fornecedor global	Total
2017	37%	63%	100%
2018	41%	59%	100%

			(conclusão)
Ano	Participação fornecedor local	Participação fornecedor global	Total
2018	41%	59%	100%
2019	46%	54%	100%
2020	58%	42%	100%
2021	64%	36%	100%
2022	68%	32%	100%

Fonte: O Autor (2023)

É importante perceber a tendência de inversão dos valores que vem ocorrendo nos últimos anos, muito causado por uma estratégia da empresa de baixar seus custos para se tornar mais competitiva aqui no Brasil. Além disso, a pandemia de Covid-19, também afetou a cadeia global de suprimentos, obrigando a nossa filial no país a procurar alternativas de fornecimento para poder continuar a produção.

Com o grande aumento de receita e faturamento que a empresa teve nos últimos anos, aliado a maior visibilidade que tem tomado, a HYVA passou a se tornar cada vez mais atrativa para os fornecedores, que passaram a enxergá-la como um grande cliente em potencial, com isso a empresa passou a contar com mais opções no mercado e a poder barganhar melhor condições para as suas compras, melhorando seus custos e prazos.

Na questão política, as negociações seguem padrões éticos estabelecidos no código de conduta do grupo HYVA, na qual é oferecido a todos os fornecedores as mesmas oportunidades de fornecimento, com a decisão de compra sendo tomada com base em fatores como preço, qualidade, confiabilidade e prazo de entrega. Para componentes definidos como estratégico para a linha de produção da empresa são firmados contrato para assegurar o fornecimento planejado ou o ressarcimento para reparar danos em caso de descumprimento das bases acordadas.

#### 2.4.1.3 Clientes

No âmbito de clientes, pelo seu produto possuir uma vasta possibilidade de aplicações, a HYVA é capaz de possuir uma grande diversidade e diferenciação entre seus consumidores, atingindo a todos os setores, grupos econômicos e mercados.

É por isso, que dentro do negócio de guindastes, eles são divididos em três grandes grupos.

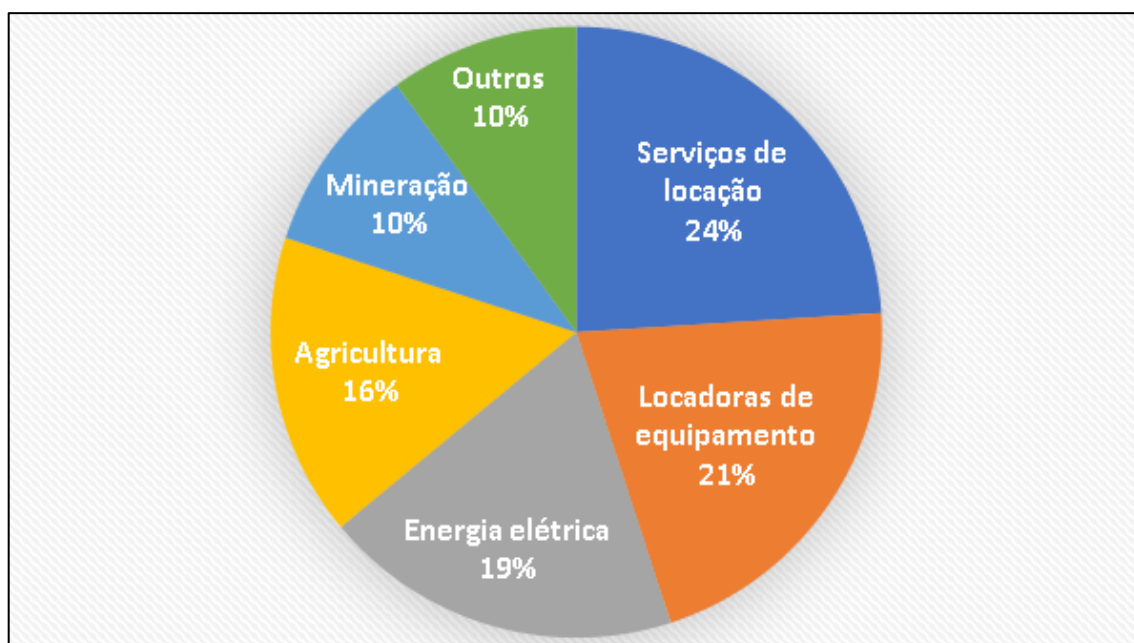
#### 2.4.1.3.1 Mercado nacional (Brasil)

É dentro do Brasil que a empresa concentra hoje seu maior volume de vendas, atingindo clientes em todos os estados do país, sendo eles atendidos por uma vasta rede de representantes e casas de assistências técnicas autorizadas. Com isso, podemos observar a importância de determinados setores para o atingimento do volume de vendas estabelecido anualmente nas metas da organização, sendo atualmente o principal deles o de locadoras de serviço, sendo o grupo VAMOS LOCAÇÕES um dos exemplos. Segmento esse de locações de veículos pesados que vem crescendo de forma exponencial nos últimos e é tido como o futuro para a venda de caminhões.

Com isso, não só a HYVA, como todos os participantes do mercado de guindastes articulados esperam que num futuro próximo mais de 50% de suas vendas sejam direcionadas para empresas desse tipo.

Abaixo, Gráfico 2, sobre a participação de cada segmento nas vendas da HYVA Guindastes no último ano de 2022.

Gráfico 2 – Segmento dos clientes compradores de guindastes HYVA no ano de 2022



Fonte: O Autor (2023)

Apesar disso, a empresa não subestima a importância dos outros setores nas suas vendas, como a agricultura, por exemplo, vista como essencial para a construção da imagem da marca, na qual o contato boca a boca entre as pessoas influencia muito na hora da escolha da marca a ser escolhida na compra ou na construção de uma reputação positiva. Além disso, o agronegócio



e a mineração fazem parte do setor primário brasileiro, grupo mais rico e que movimenta grande volume de negócio durante o ano, por isso os setores são considerados estratégicos e de grande importância para a HYVA do Brasil.

#### 2.4.1.3.2 *Mercado latino-americano (LATAM)*

Para o atendimento aos países da América Latina a empresa possui uma equipe de vendas, que trabalha em conjunto com as duas plantas da HYVA e atende a todas as linhas de produto ao mesmo tempo, ou seja, não é exclusiva para guindastes.

Considerado um mercado de grande potencial, atualmente a empresa vem desenvolvendo sua imagem e trabalhando em uma rede de representante em diversos países mais periféricos para internacionalizar ainda mais suas vendas. Atualmente a HYVA já é bem participativa na Argentina, com uma já consolidada gama de clientes, possuindo uma boa porcentagem de participação de *market share* no país vizinho, mesmo com a crise econômica enfrentada por eles e pelas novas leis para importação de produtos impostas pelo governo local.

Ainda conta com um grande suporte do escritório da empresa em Santiago (CHI) que penetra em locais que a empresa teria dificuldades de entrar, como as mineradoras do país, que compram guindastes de alta performance e capacidade para desenvolver a atividade que é a considerada a mais importante lucrativa para o país.

#### 2.4.1.3.3 *Mercado intercompany*

Por tratar-se de uma multinacional, a HYVA é responsável também por atender um grande grupo de escritórios e fábricas do grupo ao redor do mundo, por isso fábrica e comercializa de acordo com as estratégias desenvolvidas pela direção global da empresa alguns modelos para atender a alguns mercados com características bem específicas.

Como por exemplo, faz um grande volume de vendas de pequenos guindastes agrícolas para países asiáticos como Indonésia e Malásia, para atender as diferentes demandas da agricultura local. Ou também, fornece guindaste de grande tecnologia e capacidade, exclusivamente para países como México, África do Sul e Emirados Árabes Unidos, já que eles não são competitivos no mercado brasileiro, mas possuem uma demanda latente nesses mercados, que geralmente presam mais pela qualidade.

#### 2.4.1.4 Sociedade

A sociedade exerce uma forte influência sobre a cultura de uma empresa, pois as empresas são formadas por pessoas e, portanto, refletem os valores, crenças e comportamentos da sociedade em que estão inseridas. Dessa forma, é fundamental que as empresas estejam atentas às mudanças na sociedade e se adaptem a elas para garantir sua relevância e sustentabilidade no longo prazo. Além disso, as empresas também têm o papel de contribuir para o desenvolvimento social, através de suas práticas de responsabilidade social e ambiental, buscando promover a inclusão, a diversidade e a preservação do meio ambiente. Assim, a cultura de uma empresa não deve ser vista como algo isolado da sociedade, mas sim como uma expressão e influência mútua entre a empresa e a sociedade em que está inserida.

A HYVA, sendo uma empresa metalúrgica, situada em um grande polo metalmeccânico, enxerga com grande importância seu papel dentro da sociedade que está inserida, por isso busca promover ações que contribuam para seu desenvolvimento. É por isso que está inserida dentro de sindicatos e entidades da categoria, promovendo e participando de ações beneficentes e dos eventos da comunidade. Além disso, faz frequentes doações para entidades da região e promove campanhas de cunho municipal e estadual para dentro da empresa, incentivando a participação de seus colaboradores.

Por fim, atua junto à comunidade de bairro para mitigar qualquer dano causado na região, um exemplo disso foi a transferência de algumas atividades noturnas para outro pavilhão, a fim de diminuir a poluição sonora e não prejudicar o sono dos moradores próximos.

#### 2.4.2 Macroambiente

O ambiente externo, também conhecido como macroambiente, exerce uma grande influência sobre as empresas. Esse ambiente é composto por diversos fatores que estão fora do controle da empresa, como a economia, a tecnologia, a política, a cultura e o meio ambiente. Esses fatores podem ter impactos positivos ou negativos sobre a empresa, afetando sua operação, estratégia e desempenho. Por exemplo, a estabilidade econômica e o aumento do poder de compra dos consumidores podem favorecer o crescimento da empresa, enquanto a instabilidade política e as mudanças na regulamentação governamental podem criar incertezas e dificuldades para a empresa. Portanto, é essencial que as empresas monitorem o macroambiente e se adaptem às mudanças e desafios que surgem, buscando novas oportunidades de negócios e antecipando as ameaças potenciais.

É por isso que a HYVA busca constantemente oportunidades para crescer em sua área de atuação, utilizando informações provenientes de órgãos governamentais, sindicatos e associações, além de indicadores e reuniões executivas locais. A empresa se esforça para se manter atualizada sobre o ambiente externo em que atua e assim, pode antecipar tendências, identificar oportunidades e enfrentar ameaças potenciais de forma proativa.

#### 2.4.2.1 Fatores econômicos

Os fatores econômicos exercem grande influência na HYVA do Brasil, pois a empresa é afetada diretamente na sua estratégia, operação e desempenho de acordo com as condições econômicas de um país ou região, seja ele onde a empresa é sediada ou em algum mercado que possui participação. Fatores como a taxa de juros e a oferta de crédito influenciam diretamente na liberação de financiamentos tanto para os produtos HYVA como para a venda de caminhões, que está diretamente ligada ao seu negócio e diminuem a demanda da empresa. Além disso os ciclos econômicos, com longos períodos de crescimento e/ou recessão podem afetar diretamente o segmento da empresa, afetando sua rentabilidade e capacidade de investir e expandir para novos negócios.

Porém, a HYVA monitora de perto os fatores econômicos que afetam suas operações e ajusta as suas estratégias e decisões para se adaptar às mudanças e aproveitar as oportunidades de crescimento que surgem tanto em momentos favoráveis como desfavoráveis, que podem servir como uma grande janela de oportunidades.

#### 2.4.2.2 Fatores tecnológicos

A empresa valoriza os fatores tecnológicos, buscando constantemente aprimorar seus processos produtivos para reduzir perdas e aumentar a produtividade. O centro de excelência desempenha um papel fundamental nesse aspecto, buscando constantemente inovação no mercado de movimentação de cargas, no qual a empresa é reconhecida como referência. O foco está sempre na satisfação do cliente, que busca produtos diferenciados oferecidos pela empresa.

#### 2.4.2.3 Fatores políticos e legais

A HYVA Guindastes está sujeita a influências dos fatores políticos e legais, uma vez que as leis trabalhistas e as políticas específicas em âmbito municipal, estadual e federal podem resultar em vantagens ou desvantagens em relação à concorrência. Além disso, os fatores

políticos também afetam a disponibilidade de benefícios de financiamento do governo, como o programa Finame do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que subsidia a aquisição de máquinas e equipamentos industriais.

#### 2.4.2.4 Fatores ambientais

A HYVA possui instalações atualizadas que estão em conformidade com as normas e regulamentações vigentes. A empresa possui um sistema de gestão ambiental certificado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e pela *International Organization for Standardization* ISO 14.001. Além de obter essa certificação, a HYVA também exige que seus fornecedores cumpram as normas ambientais estabelecidas.

## 2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A HYVA Guindastes, foco principal deste estudo, ampliou sua linha de produtos para movimentação de cargas, aproveitando seu centro de excelência na Itália. Em 2010, começou a comercializar guindastes importados da HCE sob a marca HYVA *Cranes*. Em 2012, deu início à fabricação nacional desses equipamentos nesta unidade.

Para avaliar o tamanho do mercado, não há um órgão regulador específico. Nesse sentido, utiliza-se um cálculo baseado no número de caminhões novos emplacados, fornecido pela Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários (ANFIR), adicionado a um volume extra de 15% para considerar possíveis implementações em caminhões usados.

## 2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

A HYVA Guindastes enfrenta variações nas vendas devido às flutuações do mercado. Para lidar com essas variações, a empresa utiliza vendas *intercompany*, ou seja, as vendas para outras empresas do grupo HYVA em todo o mundo. Essas oscilações de mercado permitem atender à demanda no mercado nacional e expandir para regiões como América do Sul, América Central, América do Norte, Europa e Ásia.

Com o objetivo de aumentar sua participação no mercado nacional, a empresa busca expandir a marca em parceria com seus distribuidores, visando impulsionar as vendas. A HYVA Guindastes possui uma infraestrutura privilegiada e uma alta capacidade tecnológica, além de um compromisso com a qualidade assegurada, o que contribui para o seu sucesso.

Abaixo o Gráfico 3 que representa a evolução do mercado de guindastes articulados no geral e da participação da HYVA:

Gráfico 3 – Evolução do mercado de guindastes articulados



## 2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva da empresa é determinada com base na Unidade Padrão de Produção (UPP), que representa um produto de tamanho médio dentro do portfólio de produtos fabricados. Essa medida é utilizada como referência para estimar a capacidade de produção e planejar a alocação de recursos de maneira eficiente.

A unidade de produção de guindastes possui um parque fabril com uma variedade de processos e equipamentos, todos projetados para atender à linha de produtos da empresa. Além da fabricação interna, a empresa também conta com fornecedores externos para obter componentes e serviços de beneficiamento, como usinagem e tratamento térmico. Dessa forma, a HYVA utiliza uma combinação de recursos internos e externos para garantir a qualidade e eficiência de seus produtos.

No momento, a planta de guindastes está operando a aproximadamente 50% de sua capacidade máxima. Para equilibrar essa capacidade, a empresa está considerando a contratação de novos funcionários ou a abertura de novos turnos de produção, já que atualmente trabalha

principalmente em um único turno. Essas medidas visam otimizar a capacidade de produção e atender à demanda de forma eficiente.

## 2.8 GESTÃO DE PESSOAS

A empresa possui uma estrutura organizacional com vários departamentos e setores, sendo que alguns setores e funções estão localizados exclusivamente na matriz, como a direção, o departamento de marketing, financeiro e contábil. Atualmente, a empresa conta com um total de 348 funcionários distribuídos entre as duas plantas fabris. Desses funcionários, 40 são mulheres, com uma média de idade de 33 anos, e 308 são homens, com uma média de idade de 37 anos.

## 2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

As análises financeiras desempenham um papel crucial na empresa, pois fornecem um controle efetivo das operações e permitem avaliar o desempenho. Em um mercado altamente competitivo como o da HYVA, ter uma visão clara, abrangente e objetiva das finanças é de extrema importância. Esses resultados financeiros fornecem uma base sólida para avaliar a situação atual no médio e longo prazo, permitindo planejar ações necessárias para impulsionar o crescimento e alcançar os melhores resultados.

### 3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Dentro da HYVA a área administrativa é responsável por realizar a gerência do negócio como um todo, tendo como objetivo atingir e entregar as metas propostas pela gestão internacional do grupo, a fim de atender aos interesses dos acionistas da empresa. Robbins e Coulter (2012, p.6) destacam que:

A área administrativa é responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da organização, alocando recursos e definindo as estratégias para atingir os objetivos estabelecidos. Dentre as suas atribuições, destacam-se: gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de operações, gestão de marketing e gestão estratégica.

Levando isso em consideração, a HYVA englobou para dentro da área administrativa diversos departamentos de cunho estratégico que fornecem suporte para todas as demais áreas da empresa, sendo elas o financeiro, fiscal, contábil, custos e TI, tendo como objetivo otimizar o fluxo de informações dentro da empresa e melhorar o ambiente interno.

Toda a área administrativa presta suporte as duas plantas produtivas, sem nenhuma divisão específica entre elas. O departamento fiscal ficando responsável por atender a legislação tributária e as demandas legais da legislação, além de providenciar e entrada e saída de notas fiscais tanto fisicamente, quando no sistema de gestão. A parte financeira sendo dívida na parte de análise de crédito para entrada de pedidos, contas a pagar atendendo aos calendários de pagamentos propostos pela empresa para melhor atender ao fluxo de caixa e cobrança para inadimplentes.

Para as tomadas de decisão e gestão de todo este processo o responsável é o CFO (*Chief Financial Officer*), mais conhecido como *controller*, que deve reportar ao CEO (*Chief Executive Officer*) da HYVA do Brasil, por meio de reuniões realizadas sazonalmente com os gerentes locais e apoio dos diretos globais de cada departamento todos os dados relevantes da empresa, como o faturamento, gastos, custos e número contábeis para a apresentação dos resultados ao grupo na Holanda, que orienta as decisões estratégicas.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sobre planejamento estratégico, Braga (2018, p. 2) afirmam que:

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para auxiliar os negócios diagnosticando o melhor caminho para se alcançar os objetivos. Essa ferramenta poderá analisar melhor o ambiente externo da empresa, identificando as oportunidades

e ameaças, assim como o ambiente interno, observando os pontos e fracos da mesma, além de interpretar o mercado e seu comportamento para que se possa escolher o melhor caminho para se destacar frente aos concorrentes.

Para HYVA o planejamento estratégico deve nortear as ações da empresa visando o curto, médio e longo prazo, visando seu objetivo e sendo atualizado constantemente, tendo cada período suas diferentes peculiaridades. Ele deve ser previamente realizado a partir de análises feitas junto a seus gestores, considerando os fatores dos ambientes internos e externos, observando suas fraquezas, oportunidades e ameaças para desenvolver planos de ação.

### **3.1.1 Negócio**

Para a HYVA, é definido como negócio da empresa a busca constante pela inovação e por oferecer ao mercado e aos clientes as melhores soluções no transporte e elevação de materiais, ou seja, dentro das atividades que compreendam este ramo, sejam elas serviços ou produtos rentabilizar e gerar lucro.

Para Dias (2019, p. 6), "Negócio é um conjunto de atividades que envolve a produção ou a compra e venda de bens e serviços para satisfazer as necessidades dos consumidores, com o objetivo de obter lucro e garantir a sobrevivência da organização no longo prazo".

### **3.1.2 Missão**

Conforme podemos encontrar no próprio site, a empresa define a sua missão, como: “A HYVA está empenhada em ser o melhor fornecedor mundial em soluções de elevação, carregamento, empilhamento, compactação e basculamento para as indústrias de serviços ambientais e de veículos comerciais” (HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA, 2023).

Ainda é importante ressaltar que essa missão é construída com base em um rico código de conduta, também disponibilizado dentro do website da empresa e que resumidamente fala sobre os sete valores corporativos da empresa, a qual o veremos nos próximos tópicos, saúde e segurança, segurança de produto, ambiente, não tolerância a discriminação, confidencialidade, privacidade e segurança de dados e antissuborno e corrupção.

Já Chiavenato (2022, p.117) define que:

A missão é o propósito ou razão de ser da organização, que deve ser expresso de forma clara e objetiva, indicando a natureza dos seus negócios, os mercados que pretende atender, os produtos ou serviços que oferece e os valores que orientam suas ações.



### **3.1.3 Visão**

A visão empresarial é o horizonte que guia uma empresa em sua jornada rumo ao sucesso. É uma imagem clara e inspiradora do futuro que a organização almeja alcançar. Ela descreve a direção estratégica, os objetivos ambiciosos e os valores fundamentais que orientam as decisões e ações da empresa. Uma visão empresarial bem definida motiva os colaboradores, atrai clientes e parceiros alinhados com seus propósitos e orienta o planejamento estratégico. É por isso que a HYVA enxerga sua visão, como um objetivo que norteia a todos, sendo ele ser o melhor fornecedor mundial de soluções para o transporte e elevação de cargas.

### **3.1.4 Filosofia, princípios e valores**

A filosofia, princípios e valores de uma empresa são a base de sua cultura organizacional e orientam todas as decisões e ações da empresa. A filosofia define a essência da empresa e o que ela busca alcançar a longo prazo. Os princípios são as regras e diretrizes que norteiam o comportamento da empresa em relação aos seus parceiros. Já os valores são as crenças fundamentais da empresa e sua visão de mundo. Juntos, esses elementos formam a identidade da empresa e guiam sua conduta ética e moral, além de influenciar a percepção dos consumidores e da sociedade em relação à empresa. É importante que a filosofia, princípios e valores sejam comunicados e praticados em toda a organização para garantir uma cultura consistente e coesa.

É por isso que, observando a importância desses fatores, a HYVA definiu seus princípios que devem servir de norte para o atingimento das metas do planejamento estratégico da empresa:

- a) cumprir os requisitos legais aplicáveis às operações da empresa;
- b) garantir que tanto os colaboradores quanto os clientes externos estejam satisfeitos e mantenham essa satisfação ao longo do tempo;
- c) preservar o meio ambiente por meio da prevenção da poluição e do gerenciamento dos efeitos ambientais resultantes das atividades da empresa;
- d) reconhecer e atender aos requisitos relevantes de todas as partes envolvidas interessadas na empresa;

- e) oferecer recursos e condições para que o sistema de Gestão Integrado da empresa possa ser aprimorado continuamente.

E com base em atender aos objetivos definidos pela liderança da empresa e seguindo de orientação ao mesmo tempo aos princípios da organização o departamento global de RH definiu os sete valores corporativos da empresa e suas definições. Eles são listados e definidos abaixo:

- a) excelência no atendimento: a HYVA não se limita a vender produtos; nós vendemos uma experiência continua junto ao cliente que nos destaca como primeira opção para os nossos parceiros. Agregamos valor aos negócios dos nossos clientes ao darmos atenção às suas necessidades e ao priorizar soluções inovadoras;
- b) confiança e respeito: a confiança e respeito são os pilares das nossas relações com parceiros e colaboradores ao redor do mundo. As nossas contínuas parcerias inspiram confiança e respeito através da comunicação aberta, autenticidade e valorização de opiniões diferentes;
- c) integridade: os líderes da HYVA são verdadeiros, consistentes, transparentes e justos. Seja através do lançamento de novas iniciativas ou do apoio a estratégias pertinentes, nossos colaboradores tomam a responsabilidade por tudo aquilo que fazem, cumprindo com as nossas promessas sem comprometer nossa qualidade;
- d) paixão: na base de tudo aquilo realizamos está a nossa paixão para mover fronteiras e fazer uma diferença positiva através do nosso trabalho. Os líderes da HYVA são dedicados, comprometidos e orgulhosos de nossa energia e paixão em interligar comunidades de todo o mundo;
- e) responsabilidade social: estamos empenhados com uma fábrica responsável, com práticas globais de segurança que protegem os nossos colaboradores e com a construção de parcerias duradouras nas comunidades que servimos – nos locais onde a HYVA e os seus clientes operam assim como onde são utilizados nossos produtos;
- f) empoderamento: desenvolvemos e apoiamos a nossa equipe através de oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Os nossos colaboradores são encorajados a serem responsáveis, a tomarem a iniciativa, a motivar o próximo e a fazer a diferença através do nosso trabalho coletivo;
- g) inovação e espírito empreendedor: desde os nossos primeiros passos para mover as nossas fronteiras a nível mundial, a experiência e o conhecimento têm sido

alimentados pela inovação e pelo espírito empreendedor, elementos sobre os quais fomos fundados e que fazem de nós atualmente líderes mundiais.

### **3.1.5 Objetivos**

O principal objetivo das empresas é gerar lucro e crescimento sustentável, oferecendo produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Além disso, as empresas buscam manter uma boa relação com seus colaboradores, parceiros e fornecedores, bem como cumprir suas responsabilidades sociais e ambientais. Dessa forma, as empresas visam criar valor para todos os envolvidos, promovendo o desenvolvimento econômico e social em sua comunidade e contribuindo para o bem-estar da sociedade como um todo.

A ambição e principal objetivo do Grupo HYVA é se estabelecer como uma referência mundial na produção de soluções inovadoras e eficazes para o transporte e elevação de materiais.

### **3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais**

A cada três anos, a HYVA do Brasil realiza reuniões específicas entre a alta direção e os gerentes de cada área para estabelecer o planejamento estratégico, tático e operacional da empresa. Esse planejamento é revisto anualmente e tem como objetivo analisar os ambientes internos e externos, alinhar metas, avaliar a situação do mercado e o volume de vendas.

Os objetivos e estratégias definidos são implementados por meio de planos de ação, que são monitorados por indicadores e analisados mensalmente pela alta direção em reuniões de validação.

Para comunicar o planejamento estratégico aos funcionários, a HYVA do Brasil utiliza diversas formas, sendo a mandatória delas a realização de reuniões dos gestores com suas equipes para informar e esclarecer dúvidas, além de murais físicos nas áreas fabris, e-mails e campanhas informativas nos canais de comunicação da empresa, como postagens e mensagens na lista de transmissão de WhatsApp do RH da empresa.

O planejamento estratégico é um processo contínuo que envolve a definição da missão, visão e valores da organização, bem como a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos e metas de longo prazo e a elaboração de estratégias para alcançá-los. Já o planejamento tático envolve a definição de objetivos e metas de curto e médio prazo, bem como a elaboração de planos de ação para atingi-los. Por fim, o planejamento operacional se refere à definição de procedimentos e atividades

específicas para cada setor ou departamento da organização, visando a implementação dos planos táticos e estratégicos (MAXIMIANO, 2017, p. 172).

### 3.1.7 Padrões de controle e indicadores de desempenho

A HYVA entende como fundamental o controle e acompanhamento dos indicadores de desempenho. É por isso que com base em suas metas e objetivos, a empresa monta uma tabela com apuração mensal dos seus indicadores, que é divulgada mensalmente, e traz a possibilidade de os funcionários acompanharem seus níveis e o peso de cada indicador e conforme os resultados atingidos melhorar o seu PPR (Programa de Participação de Resultados).

Segue abaixo quadro com os indicadores adotados, suas respectivas metas e peso de acordo com sua relevância para a empresa e que influencia diretamente dentro do PPR:

Tabela 2 – Indicadores de monitoramento HYVA

<b>Indicadores</b>	<b>Meta a ser atingida</b>	<b>Peso do indicador</b>
Receita Líquida	100%	15%
Giro de estoque (dias)	76	11%
Produtividade Hidráulicos	76%	13%
Produtividade Guindastes	75%	12%
Atendimento de Pedidos	95%	12%
Índice de Refugo Interno (\$)	0,50%	12%
Garantia de produtos	0,29%	10%
Absenteísmo	0,50%	15%

Fonte: O Autor (2023)

### 3.1.8 Formas de avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento

A avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento são fundamentais para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Uma forma de avaliação é a mensuração do desempenho por meio de indicadores, que devem ser escolhidos de acordo com os objetivos estratégicos definidos, método esse de avaliação utilizado bastante utilizado pela HYVA, conforme descrito no tópico anterior. O acompanhamento do planejamento deve ser constante e realizado por uma equipe multidisciplinar, envolvendo os gestores e equipe do RH que devem se reunir periodicamente para avaliar o progresso das ações. Além disso, é importante que haja uma boa comunicação e divulgação dos resultados, tanto para a equipe envolvida quanto para

outras áreas da organização e para os stakeholders externos. Assim, todos podem acompanhar o desenvolvimento do plano e se sentir motivados a contribuir para o seu sucesso.

Sendo mais específico dentro da parte da divulgação, ela é feita para os funcionários por meio dos canais de comunicação da empresa, sendo eles o WhatsApp do RH, e-mail corporativo, murais ou nas reuniões com cada gestor. Já para os parceiros externos, as divulgações de números e do planejamento estratégico são feitas geralmente durante a realização de eventos ou convenções, claro mantendo sigilo de determinadas informações.

De acordo com o autor Maximiano (2015, p.230, grifo nosso):

Uma das finalidades mais importantes do processo de controle é dar ao gestor elementos para fornecer *feedback* aos integrantes de sua equipe. Fornecer *feedback* às pessoas é o processo de avaliar, informar e reforçar ou corrigir o desempenho humano.

### 3.2 INOVAÇÃO

Segundo Tidd e Bessant (2015, p.4) “A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”.

A inovação empresarial é um tema essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico. Ela se refere à capacidade de criar e implementar novas ideias, produtos, serviços ou processos, que possam trazer vantagens competitivas para a empresa, como a redução de custos, aumento da eficiência, melhoria da qualidade ou diferenciação em relação aos concorrentes. Para inovar, as empresas precisam estar abertas a mudanças, investir em pesquisa e desenvolvimento, ter uma cultura organizacional que valorize a criatividade e o empreendedorismo, e estar atentas às tendências do mercado e às necessidades dos clientes. A inovação pode ser um grande desafio para muitas empresas, mas também pode ser uma oportunidade para alcançar novos patamares de sucesso e crescimento no mercado.

A empresa em questão adota a inovação como uma estratégia de negócio, sendo que as principais áreas de investimento são as novas linhas de produtos, processos de fabricação, máquinas e equipamentos modernos e *software* de gestão empresarial. Uma das grandes inovações que ocorreu foi a implementação por volta dos anos de 2015 e 2016 de um novo *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*) que permitiu a empresa a integração global ao restante do grupo o que contribuiu para que a empresa se mantivesse na posição de liderança mundial no segmento de movimentação de cargas, além de inovar em seus mais variados segmentos de produtos.

Para fomentar a inovação, a HYVA ainda criou o INNOVATIO, um comitê que tem como objetivo buscar soluções para problemas da empresa, incentivando os funcionários a serem os agentes da mudança na busca de soluções do mercado, levando-os a feiras e eventos de inovação com o objetivo de desenvolver sua equipe e trazer soluções inovadoras.

### 3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

De acordo com Rosini e Palmisiano (2012, p.65):

A tecnologia da informação é um insumo decisivo para a integração e reestruturação das empresas, um componente fundamental das atividades de serviço, coordenação e organização e o motor que permitirá reposicionar as empresas diante dos desafios impostos pela economia atual.

A HYVA possui um departamento de TI (Tecnologia da Informação) para atender a suas duas plantas produtivas no Brasil e os demais escritórios da companhia na América, sendo eles no Chile, México, Estado Unidos e Canadá. Dentro das suas atribuições está a de gerenciar o datacenter que armazena os dados e os servidores utilizados pelos colaboradores, prestar suporte na utilização dos sistemas de gestão, além de fornecer e prestar manutenção a todo *hardware* da empresa.

#### 3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

A HYVA do Brasil conta atualmente com sete colaboradores trabalhando dentro do setor de tecnologia da informação. Eles são divididos entre os analistas de negócio, responsáveis por prestar suporte técnico aos funcionários a respeito dos sistemas utilizados, esclarecendo dúvidas e ajudando com problemas decorrentes de sua utilização; engenheiro de *software*, que trabalha diretamente com a equipe global, na correção de *bugs*, atualizações e realização de manutenções; conta ainda com uma equipe de suporte técnico, que atua na compra, gestão e instalação de equipamentos, resolução de problemas com *hardware* e serviços básicos e por fim, para gerenciar essa equipe e organizar as atividades, a HYVA possui um coordenador para o departamento.

Na parte de estrutura física, a empresa conta com quase quatrocentos computadores em operação entre suas unidades na América, mais de cem notebooks para funcionários, cerca de oitenta celulares e diversos scanners e impressoras para atender a toda demanda. Nas plantas produtivas do Brasil ainda se encontram os dois *datacenters* que fornecem todo o acesso a rede da empresa e armazenagem de dados.

No quesito de comunicação ela é feita toda por meio do e-mail corporativo da companhia, seja ela para comunicados importantes ou para abertura de chamados para suporte e solicitação do departamento.

### **3.3.2 Sistemas utilizados**

A empresa utiliza-se de diversos sistemas de gestão diferentes para atender as demandas de cada departamento, abaixo lista com os principais que são usados atualmente:

- a) metadados: esse é um sistema que gerencia todas as atividades relacionadas aos recursos humanos de uma empresa, incluindo desde a administração da folha de pagamento até o processo de contratação de novos funcionários. Além disso, ele também possui um portal que fornece informações detalhadas sobre cada funcionário, como férias, décimo terceiro salário, faltas, atestados e registro de horários de trabalho;
- b) Infor ERP LN FP7: trata-se do principal sistema de gestão integrado utilizado pela HYVA, nele é feito o gerenciamento de todas as principais informações da empresa tais como: faturamento, recebimento, gestão contábil, financeira, compras e planejamento;
- c) Questor: gerenciado pelo departamento fiscal, é utilizado para a postagem e acompanhamento de notas fiscais. Nele é possível fazer um melhor acompanhamento de lançamentos, pagamentos e revisão de notas, além de gerenciar a distribuição das despesas para os centros de custos;
- d) extranet: plataforma online que a equipe de pós-vendas utiliza para registrar, consultar e controlar todas as assistências técnicas realizadas, além de manter um banco de dados com o histórico de problemas que já ocorreram;
- e) intranet: sistema global compartilhado entre todas as unidades HYVA ao redor do mundo para divulgação de informações;
- f) Dassault Solidworks e Autodesk Inventor: programa utilizado pelas áreas de engenharia para a realização de desenvolvimento de produtos e equipamentos;
- g) OTM Suite: essa ferramenta possibilita o controle e monitoramento em tempo real das máquinas do parque fabril, com o objetivo de gerenciar e obter informações

precisas sobre a produção e produtividade. Isso permite um acompanhamento mais eficiente das atividades relacionadas ao parque fabril;

- h) Portal de Vendas: utilizado e desenvolvido por solicitação do setor comercial, é responsável por realizar a integração de todos os sistemas e trazer informações como preço e prazo de entrega de maneira imediata e 24h para clientes;
- i) Microsoft office: utilizado como ferramenta de suporte para atividades diárias e acompanhamento de informações extraídas pelo sistema ERP da empresa.

Com a utilização de todos os esses sistemas, aliado a outras ferramentas é possível para a HYVA e suas lideranças colherem informações e tomarem as melhores decisões.

Para O'Brien e Marakas (2013, p.30):

Os sistemas de informação tornaram-se parte integrante de nossas atividades empresariais diárias, como contabilidade, finanças, gerenciamento de operações, marketing, administração de recursos humanos ou qualquer outra importante função administrativa. Sistemas e tecnologias de informação são componentes essenciais de negócios e organização bem-sucedidos, e alguns diriam que se trata de imperativos de negócios. Assim, constituem um campo essencial de estudo na administração e no gerenciamento de negócios.

### 3.3.3 Segurança de dados e informações

Segundo os autores Sleiman, Rocha e Lotufo (2021, p.42):

A informação, por sua vez, é um conjunto de dados que, processados, ganham um significado; é também um ativo empresarial essencial para que o negócio se desenvolva, independentemente do ramo de atuação ou do tipo de objeto que a empresa negocia. Por conta disso, deve ser protegida de forma adequada e segura. Isso porque garantir a segurança das informações empresariais assegura a manutenção da competitividade e da lucratividade e a firmeza nas tomadas de decisões dentro da empresa, podendo ainda maximizar os retornos sobre os investimentos e as oportunidades relativas ao negócio.

A empresa utiliza um *software* de segurança de dados e informações para monitorar seus computadores, trata-se de uma central que é responsável pela análise e monitoramento. Para acessar a internet, são utilizados equipamentos de *firewall* e *proxy*, que executam os seguintes controles: monitoramento e filtragem dos acessos à rede interna e externa, equilíbrio do volume de dados enviados e recebidos pela internet de diferentes provedores, verificação da legalidade do tráfego e registro de acessos para fins de auditoria.



### 3.4 ORGANIZAÇÃO

A organização na HYVA é pensada para obedecer ao melhor fluxo de processos, proporcionando aos clientes um atendimento com qualidade e agilidade. Recentemente, no início do ano de 2023, a estrutura passou por uma grande mudança alterando sua estratégia de negócio, que agora não será mais regionalizada, mas vista como independente de acordo com cada linha de produto.

É por isso que para a planta de guindastes foi designado um novo VP (Vice-presidente) que comanda toda a estratégia global de guindastes, gerenciando a execução dos processos produtivos e administrativos. Ele reside na cidade de *Mönchengladbach*, na Alemanha e atua diretamente com os gerentes locais, seus subordinados diretos.

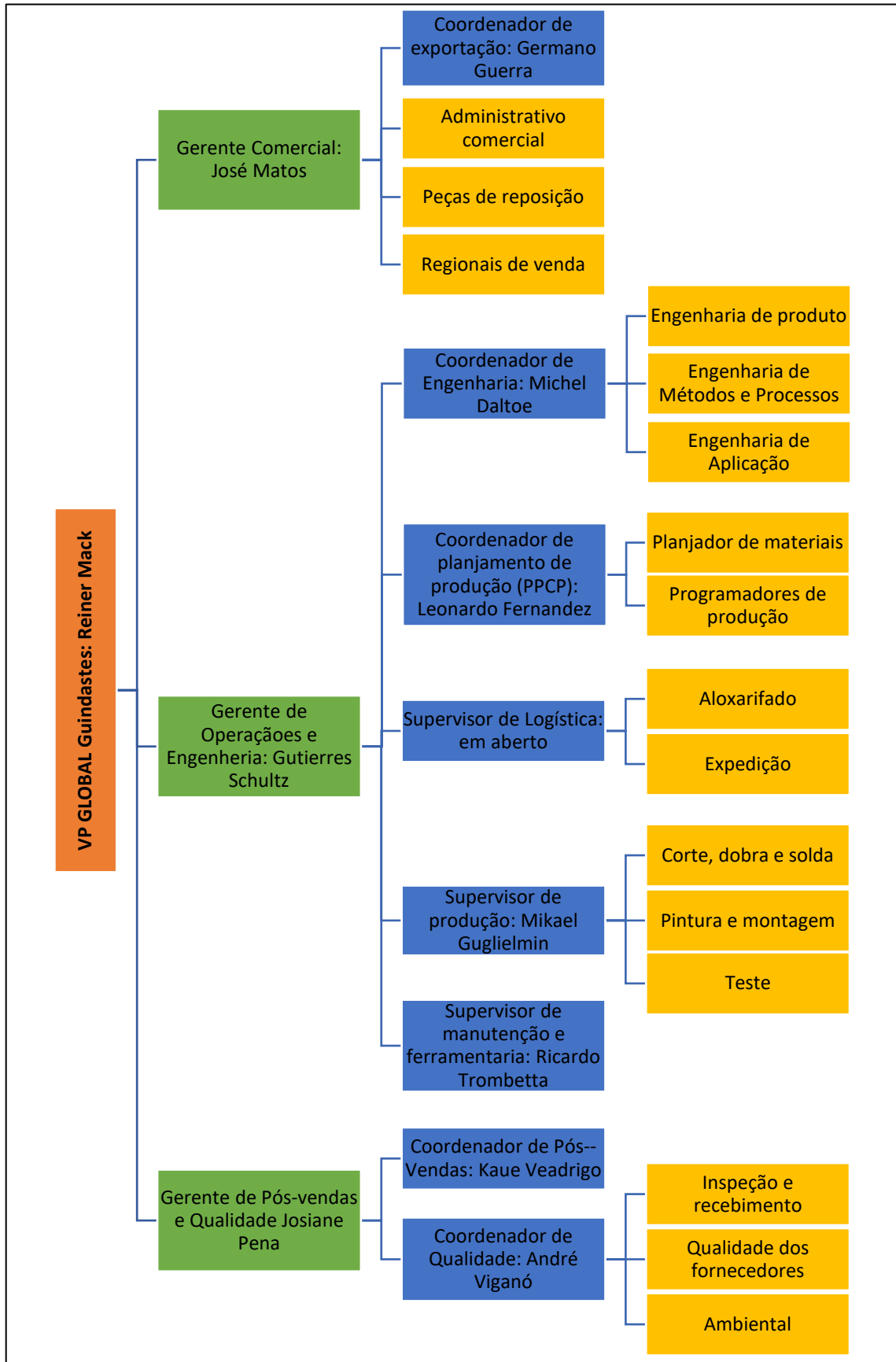
Para Maximiano (2015, p.3) “Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços”.

#### 3.4.1 Organograma

O organograma empresarial é um esquema gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização, incluindo os departamentos, cargos e responsabilidades de cada membro da equipe. Ele pode ajudar a visualizar a estrutura de poder da empresa, quem toma as decisões-chave e como as informações fluem através da organização. Além disso, ele pode ser usado para identificar lacunas na estrutura organizacional e oportunidades de melhoria

Abaixo a Figura 11 representa o organograma atual para a planta de guindastes da HYVA do Brasil, objeto de estudo deste trabalho:

Figura 11 - Organograma fábrica de guindastes



Fonte: O Autor (2023)

Os demais departamentos da HYVA como controladoria, fiscal, financeiro, custos, contabilidade, RH e TI atuam como prestadores de serviço para ambas as unidades de negócio e respondem diretamente as suas respectivas lideranças globais sediadas na matriz, na Holanda, sendo atualmente a unidade de hidráulicos sua sede física no Brasil onde trabalham diariamente.

Retomando o organograma de guindastes é percebido a ausência de um diretor regional, com isso os gerentes respondem diretamente ao VP e atuam em um sistema de gestão compartilhada, na qual englobam diversos departamentos dentro de sua liderança e os distribuem para outros gestores abaixo no nível hierárquico.

### **3.4.2 Liderança**

Liderança empresarial é uma habilidade crucial para o sucesso de qualquer empresa. Um bom líder deve ser capaz de inspirar e motivar sua equipe a alcançar metas e objetivos em conjunto, enquanto mantém uma visão clara e consistente para a organização. É importante que um líder esteja disposto a assumir a responsabilidade por suas decisões e ações, e que demonstre integridade e ética em todos os aspectos do negócio. Um líder também deve ser capaz de se adaptar às mudanças do mercado e da indústria, e ter a capacidade de tomar decisões informadas e corajosas quando necessário. Em resumo, a liderança empresarial envolve habilidades de gestão, comunicação e visão estratégica, bem como a capacidade de inspirar, motivar e guiar uma equipe em direção ao sucesso.

Na HYVA, os líderes assumem a responsabilidade total por suas ações, tanto ao implementar novas iniciativas quanto ao apoiar estratégias existentes, mantendo sua palavra e compromisso com a integridade em tudo o que fazem. Nessa cultura de mudança, a liderança promove o empreendedorismo, a paixão pela qualidade e a propriedade desde a concepção até a execução. As responsabilidades de liderança incluem: buscar constantemente o desenvolvimento pessoal; cumprir as promessas; agregar valor e alcançar resultados; ser responsável financeiramente e adotar o espírito de equipe "Nós somos HYVA", como se costuma dizer na empresa.

Segundo Fidelis (2014, p.41):

A importância do líder ou da liderança no contexto empresarial é um dos principais fatores que intervêm nos resultados do planejamento estratégico de uma empresa. O líder é responsável pela condução das pessoas e obtenção dos resultados (liderança formal), e também pela construção das relações sociais, na medida em que se torna possível o compartilhamento de interesses com o grupo de pessoas (liderança informal).

### **3.4.3 Relacionamento**

Para a HYVA, é fundamental manter um bom relacionamento com seus clientes, fornecedores, prestadores de serviços e colaboradores, a fim de alcançar o sucesso nos negócios e permitir que todos progridam juntos. A empresa utiliza pesquisas anuais de satisfação do cliente e de clima organizacional para avaliar a qualidade de seus relacionamentos com seus parceiros e funcionários. Essas avaliações são importantes para garantir que a empresa esteja atendendo às necessidades de seus clientes e proporcionando um ambiente de trabalho positivo e produtivo para todos.

Um bom relacionamento empresarial é crucial para o sucesso de qualquer negócio. Manter um relacionamento sólido e respeitoso com todas as partes pode ajudar a aumentar a satisfação do cliente, melhorar a eficiência e produtividade interna e aumentar a confiança na empresa. Além disso, um bom relacionamento empresarial pode abrir portas para novas oportunidades de negócios, parcerias estratégicas e colaborações.

### **3.4.4 Nível de especialização do trabalho**

A cultura da empresa em análise é baseada em uma estrutura flexível e em um compromisso firme, mas justo, com a melhoria contínua. A empresa valoriza seus colaboradores, oferecendo planos de carreira e oportunidades de desenvolvimento de liderança incentivando o estudo, a formação, e a orientação profissional. Além disso, também trabalha a parte do crescimento técnico, especializando seus colaboradores e levando-os a alcançar o domínio absoluto de suas atividades e de seu departamento.

Por se tratar de uma multinacional a empresa também incentiva a expatriação de seus colaboradores, a fim de contribuir para seu desenvolvimento, incentivando-os e premiando sua colaboração e dedicação durante o período de trabalho, oferecendo atrativas e transformadoras oportunidades para crescimento profissional.

## **3.5 PONTOS FORTE E FRACOS**

Após o estudo feito na área administrativa foi possível perceber os seguintes pontos fortes:

- a) organograma de gestão bem definido;

- b) estrutura tecnológica (*hardware e softwares*);
- c) apoio e incentivo a inovação;
- d) sistema de acompanhamento de resultados, o fato de ser diretamente relacionado ao sistema de PPR, incentiva os funcionários e torna o programa mais simples e objetivo;

No quesito de pontos fracos foi percebido o fato da área administrativa ser compartilhada entre as diferentes linhas de negócio da empresa e o grande acúmulo de departamentos por parte de alguns gestores.

#### 4 AREA COMERCIAL

De acordo com Iudícibus (2019, p.3) “A atividade comercial é das mais importante, pois permite colocar à disposição dos consumidores, física ou economicamente delimitados, grande variedade de bens e de serviços, necessários à satisfação das necessidades humanas”.

A área comercial de uma empresa é responsável por gerenciar as atividades relacionadas às vendas, desde a prospecção de novos clientes até a finalização das negociações e fechamento dos contratos. Essa área é fundamental para o sucesso da empresa, uma vez que é responsável por garantir a entrada de receitas e a manutenção da carteira de clientes. Além disso, a área comercial também é responsável por identificar novas oportunidades de negócios, estudar a concorrência e definir estratégias de marketing e promoção de vendas. É fundamental que a área comercial esteja alinhada aos objetivos e metas da empresa para garantir o sucesso das vendas e o crescimento do negócio.

Dentro da HYVA do Brasil o departamento comercial é dividido entre as duas unidades, de guindaste e hidráulicos, tendo cada uma delas um gerente comercial diferente. Na parte de hidráulicos, atuam um coordenador administrativo de vendas e outros seis colaboradores, divididos entre dois vendedores internos, três externos e um analista de aplicações responsável por auxiliar na parte técnica e nas instalações. Em guindastes, a organização é diferente, sem a presença de um coordenador o gerente comercial é o responsável direto pelo analista comercial e assistente comercial, que internamente realizam todas as atividades administrativas do setor e dão suporte aos regionais de venda, que são atualmente quatro. Eles se dividem para atender a todas as regiões do Brasil e residem em outros estados, sendo eles os únicos colaboradores a trabalharem desta maneira na empresa. Por fim, o último membro da equipe é o vendedor interno de peças de reposição, que atende a todos os autorizados HYVA e suas subsidiárias pelo mundo.

Para exportação a empresa possui um coordenador, que gere um time formado por uma analista de comércio internacional que atende as vendas *Intercompany*, ou seja, entre as subsidiárias HYVA e um assistente de vendas, que faz o atendimento ao mercado LATAM. Um ponto importante a se destacar é que a área de exportação atua compartilhada entre as duas unidades.

#### 4.1 PESQUISA DE MERCADO

A HYVA do Brasil não emprega métodos de pesquisa de mercado convencionais, em vez disso, ela adota uma abordagem de pesquisa de satisfação com seus principais clientes. Por meio dessa ferramenta, a equipe de atendimento coleta dados e compartilha os resultados com o gerente da área comercial, que elabora e executa um plano de ação para lidar com as questões que estão abaixo das metas definidas. Essa abordagem permite à empresa obter *feedback* valioso diretamente de seus principais clientes e, assim, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços de acordo com as necessidades do mercado.

Para dados e consultas gerais, a HYVA utiliza das informações e estatísticas divulgadas pela ANFIR, como por exemplo: consulta ao número de emplacamentos e acompanhamento as instalações de implementos rodoviários de todos os segmentos.

Segundo Maróstica (2021, p.10):

Ouvir a voz do cliente é fundamental para aprimorar a qualidade de qualquer organização, independentemente da estratégia adotada. A mensuração de sua satisfação é uma das mais importantes ferramentas de auxílio à gestão. No momento atual, em que as empresas não podem perder nenhum cliente, o conhecimento mais profundo do consumidor e de suas atitudes torna-se uma grande vantagem competitiva.

#### 4.2 PRODUTO

A empresa possui um grande portfólio de produtos, desenvolvidos para atender a diversas aplicações dentro do segmento da movimentação de cargas. Dentro deste trabalho vamos analisar a linha de produto de guindastes, que foi desenvolvido inicialmente na Itália, e posteriormente trazido e adaptado para atender aos anseios do mercado brasileiro.

Atualmente este segmento é dividido em cinco diferentes linhas dentro da HYVA, sendo elas:

- a) Linha HB: alto desempenho, grande variação de capacidade (3t a 66t) e fechamento do tipo canivete;
- b) Linhas HC: linha mais tecnológica e com maior capacidade (30t a 80t) oferecendo diversos opcionais, como sensores e sistemas de segurança. Custo mais elevado e grande ergonomia de giro dentro da operação;

- c) Linha HYT (Trave): guindaste mais robusto, adaptado para aplicações pesadas e oferece maior durabilidade. Modelo mais forte dentro do mercado brasileiro, capacidade entre 15 e 45t. Fechamento em forma de goleira, diminuindo a área de instalação;
- d) Linha HA: modelos compactos, de baixo custo, utilizados em caminhões menores para simples operação;
- e) Linha HV: alto custo-benefício, mais utilizado na agricultura, ocupa uma área pequena no caminhão.

#### **4.2.1 Classificação dos produtos na empresa**

Os produtos da HYVA são considerados bens duráveis, porque são submetidos a testes rigorosos antes de serem enviados aos clientes, garantindo que funcionem corretamente e sem defeitos, o que garante a eles longevidade, uma vez que são aplicados em caminhões, projetados para serem utilizados por décadas. Antes de serem lançados no mercado, os produtos passam por diversos testes, incluindo testes de fadiga e ciclagem para garantir sua qualidade e funcionalidade.

#### **4.2.2 Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos)**

O ciclo de vida dos produtos é um modelo que descreve as diferentes etapas pelas quais um produto passa desde o seu lançamento até o seu declínio no mercado.

A linha de guindastes da HYVA oferece uma série de produtos projetados especialmente para atender às necessidades do mercado de movimentação de cargas. Como uma planta nova no Brasil, a empresa tem aumentado seu portfólio de equipamentos, com o objetivo de atender às demandas de seus clientes e conquistar mais espaço no mercado. Por oferecer soluções específicas e inovadoras dentro do segmento, a marca HYVA tem se destacado e se tornando cada vez mais conhecida entre os consumidores, com isso podemos dizer que seus produtos se encontram em fase de ascensão.

Para Gobe *et. al.* (2012, p.117) “o ciclo de vida de um produto é a representação dele no mercado desde o seu lançamento até o declínio, passando por diferentes estágios, de maneira similar ao que ocorre com qualquer ser vivo”.



### 4.2.3 Decisão mix de produtos

A linha de guindastes da marca HYVA oferece diversas opções de configuração do equipamento, permitindo que o cliente escolha a máquina base e adicione acessórios de acordo com suas necessidades específicas. Entre as opções disponíveis, estão o número de lanças hidráulicas e manuais, controle remoto, fatias extras, abertura da extensão da sapata hidráulica e guincho cabo. Essa possibilidade de personalização permite que o cliente tenha um equipamento sob medida para suas necessidades, aumentando a eficiência e produtividade do seu negócio.

De acordo com Crawford e Benedetto (2015, p.81) “Deve haver um mix apropriado de produtos novos para o mundo, melhorias e alterações, inovações para redução de custo etc”.

### 4.2.4 Decisão sobre a marca

A HYVA possui uma política de imagem, desenvolvida pela sua alta cúpula de gestão, que é aplicada em todas as suas plantas ao redor do mundo. Essa política inclui todas as especificações técnicas relacionadas à cor, tamanho de letra, fonte e uso da marca. No Brasil, a HYVA tem um contrato com uma agência de publicidade responsável por produzir materiais publicitários, como banners, folders, catálogos, manuais de operação e manuais de garantia, processo esse conduzido pelo departamento de marketing. Segue abaixo Figura 12 da logomarca da empresa:

Figura 12 - Logo HYVA



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

Segundo a autora Wheeler (2019, p.4):

A identidade da marca é tangível e faz um apelo para os sentidos. Você pode vê-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis.

#### 4.2.5 Lançamento de novos produtos

A HYVA Guindastes realiza estudos para atender todas as necessidades dos clientes e os lançamentos são feitos conforme a demanda do mercado, seguindo as diversas etapas de desenvolvimento que são exigidas pela política global da empresa, como: estudo de viabilidade financeira, projeto de engenharia, desenvolvimento de protótipos, testagem e validação em campo. Apesar disso, esses guindastes são equipamentos personalizados, o que significa que as alterações no equipamento base são milhares. Para customizações que não estejam dentro da linha de abrangência, é necessário realizar um estudo e fazer uma solicitação ao diretor da *Line of Business* (LOB) na Itália, onde está localizado o centro de excelência em guindastes do Grupo HYVA. O diretor analisa a solicitação e determina a viabilidade do desenvolvimento em conjunto com a engenharia.

#### 4.2.6 Pós-vendas

O setor de pós-vendas é gerenciado por uma gerente que também acumula a gestão do setor de qualidade, e que responde diretamente ao diretor da empresa e aos VP's de cada linha de negócio, isso pois compartilha sua atuação dentro de ambas as unidades. Além disso, a empresa conta com um coordenador de pós-vendas para dar mais ênfase a essa área, que está subordinado ao gerente responsável pelas plantas de hidráulicos e guindastes. Ambos são responsáveis por garantir o bom funcionamento dessas plantas.

Atualmente o atendimento de pós-vendas de guindastes é feito por dois analistas que se dividem por regiões para otimizar o trabalho e desenvolver uma relação mais forte com seus clientes, representantes e casas assistências técnicas de suas áreas. Um deles é responsável pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, além de Intercompany para as outras subsidiárias HYVA. O outro fica encarregado dos demais estados do Brasil e da LATAM. Por fim, também faz parte da equipe uma estagiária, responsável pela parte mais administrativa, como faturamento, lançamentos fiscais e organização de documentos. Durante viagens de membros da equipe a estagiária também é responsável por dar vazão nos atendimentos.

Além disso, o departamento de pós-venda é encarregado de desenvolver e capacitar a rede de serviços autorizados para assistência técnica no Brasil e em outros mercados, nomeando-os, avaliando sua estrutura para certificá-los da sua capacidade e juntando toda

documentação e elaboração de contrato junto a controladoria da HYVA. Os potenciais fornecedores de serviços de assistência técnica são selecionados com base em indicações de clientes e do mercado, bem como por meio de pesquisas realizadas entre empresas da região que já atuam na área ou em algo similar, como outros tipos de implementos rodoviários.

De acordo com Futrell (2014, p.89):

Depois de adquirido, um produto gera certos níveis de satisfação e insatisfação. Satisfação com a compra é obtida quando se recebem benefícios esperado, ou maiores que o esperado, de um produto. Se as experiências dos compradores a partir do uso de um produto superam as expectativas, eles ficam satisfeitos; se são inferiores às expectativas, os clientes ficam insatisfeitos.

### 4.3 PREÇO

Os preços dos produtos na HYVA do Brasil são compostos por diversos fatores, incluindo custos de materiais, custos industriais e a margem de lucro esperada. A alta administração estabelece uma margem média para cada linha de produtos, de acordo com uma estratégia pré-estabelecida. No caso de guindastes, por tratar-se de um mercado em expansão, onde a empresa busca aumentar sua participação de mercado a margem utilizada é menor se comparada a outros produtos oferecido, como cilindros telescópicos, onde a HYVA é líder global de mercado.

Os vendedores, por sua vez, trabalham com uma lista de preços que especifica os valores dos guindastes básicos e dos acessórios disponíveis para personalização dos equipamentos. Por meio dela, eles são capazes de montar propostas pelo portal de vendas, aplicando políticas de desconto e configurando a formação de preço, onde podem alterar valores de comissão, negociar valores de mão de obra de instalação e de frete por exemplo.

Para Bruni e Famá (2019, p.243):

...todo e qualquer preço de um produto sempre estará limitado pelo mercado – em outras palavras, pelo valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço comercializado. Falar em preço, é ao mesmo tempo, analisar custos e estimar fatores intrínsecos do mercado em que o produto ou serviço será ofertado.

#### 4.3.1 Critérios utilizados para fixação preços nos produtos

O preço dos guindastes da marca HYVA não é definido com base em seus concorrentes, pois a empresa acredita estar acima em matéria de qualidade, tecnologia, segurança e

confiabilidade. Por isso os valores são definidos de acordo com os custos de desenvolvimento e produção, junto a margem a ser obtida, que é definida pela gestão da empresa.

Segundo Wernke (2019, p.6):

Entende-se que cabe computar, na determinação de preços orientativos ou na análise dos preços de venda praticados, todos os custos inerentes e somente algumas despesas, desde que estejam associadas às vendas dos produtos, como tributos incidentes sobre vendas ou receitas operacionais, comissões de vendedores, taxas de franquia cobradas sobre o faturamento, entre outros.

#### **4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado**

Atualmente, segundo as informações passadas pelos nossos regionais de vendas e representantes, a HYVA pratica preços iguais ou até 5% mais caros do que a MADAL Palfinger, referência e líder do segmento. Se comparado as outras empresas, nacionais e emergentes, que vem ganhando grande espaço no mercado os preços chegam a ser de 20% a 30% maiores.

#### **4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço**

A demanda sobre o preço atual é relativamente estável e dentro do posicionamento de mercado que a empresa pretende atingir o realizado é considerado satisfatório. É claro que caso houvesse uma diminuição dos preços as vendas aumentariam, porém para a estratégia definida, essa não parece ser uma alternativa viável, considerando o nível de qualidade que a HYVA entrega aos clientes.

Ao mesmo tempo um aumento dos preços, seria positivo para a margem de lucro da empresa, porém a perda de *market share* poderia comprometer a viabilidade do negócio, uma vez que não existe tal demanda.

#### **4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito**

Na HYVA do Brasil, atualmente são oferecidos dois tipos de crédito: as linhas bancárias, que podem ser de instituições privadas, ou as criadas e mantidas pelo governo, sendo a principal delas o FINAME, que é um fundo de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos industriais, e o financiamento direto HYVA.

No caso das linhas de incentivo, que possuem taxas e condições superatrativas o cliente precisa aguardar a aprovação do crédito pelo banco antes de adquirir o equipamento desejado, que fica alienado a instituição financeira quando é faturado.

Já no financiamento direto HYVA, a empresa avalia o cadastro do cliente, considerando aspectos como histórico com clientes e fornecedores, informações do SERASA, relacionamentos bancários, demonstrativos financeiros e certidões negativas. O setor financeiro da empresa é responsável por analisar e decidir sobre a liberação do crédito, além de definir o número máximo de parcelas e o valor de entrada necessários para a compra.

Para o autor da Silva (2016, p.45) “o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura”.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação empresarial é uma área essencial para o sucesso de uma empresa, pois engloba o fluxo de informações e mensagens entre a organização, seus colaboradores, clientes, fornecedores e demais partes interessadas. Além disso, a comunicação empresarial desempenha um papel fundamental na gestão de crises, na motivação e engajamento dos colaboradores, na divulgação de produtos e serviços, na construção de uma reputação sólida e na criação de uma cultura organizacional coesa.

Dentro da HYVA, a parte da comunicação é toda desenvolvida pelo departamento de marketing, que responde diretamente ao diretor da empresa. As estratégias são desenvolvidas em parceria com a gestão, principalmente no que tange a comunicação interna. Já a parte externa é trabalhada com auxílio de uma agência de propaganda, que trabalha na visibilidade e divulgação da marca.

Comunicação externa, de acordo com Ferreira e Malheiro, (2016, p.58) “Trata-se do processo de comunicação que tem por objetivo informar o público externo e cuidar da imagem da organização. Além do público em geral, essa comunicação precisa estar atenta à imprensa, aos clientes, aos concorrentes, ao governo etc”.

#### **4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa**

A empresa tem como principais ferramentas para comunicação: as participações em feiras do agronegócio, de transporte e inovação, publicações em revistas especializadas, divulgação em redes sociais, realização de eventos e convenções com seus clientes e fornecedores, propaganda em rádios e seus próprios produtos, que por prestigiarem de forte e reconhecida reputação, ajudam a espalhar o seu nome.

A HYVA, também garante que todos os seus produtos tenham sua logomarca claramente visível, permitindo a identificação fácil do fabricante nos equipamentos instalados.

#### **4.4.2 Meios de comunicação utilizados**

A empresa utiliza diversos meios de comunicação para se relacionar com os clientes. Isso inclui os vendedores locais em conjunto com as distribuidoras, o site da empresa, um catálogo de produtos, participação em feiras e eventos, materiais como folders e banners, além da divulgação da marca em revistas especializadas. Esses canais são utilizados para informar sobre os produtos, promover a marca e estabelecer conexões com os clientes de forma eficaz e abrangente.

Abaixo, destaco os principais canais utilizados pela HYVA:

- a) Rádio Caxias: numa localidade que abrange grande parte das concorrentes é fundamental estabelecer junto a sociedade um relacionamento, mostrando seus produtos, divulgando suas práticas e gerando interesse para as pessoas. Para isso nada melhor que a principal rádio da região, capaz de alcançar os lugares mais remotos e os clientes mais rurais;
- b) Agrishow: sendo a maior feira tecnologia agrícola do Brasil e uma das maiores do mundo, é de grande valia para a HYVA sua participação para divulgação de seus produtos e fechamento de negócios junto aos clientes;
- c) Fenatran: é considerada a maior feira do segmento rodoviário da América Latina, e apresenta uma grande oportunidade para a empresa mostrar suas modernas soluções de transporte de cargas, além de exibir seus produtos junto aos seus maiores parceiros comerciais, as encarroçadoras;

- d) M&T Expo: maior feira da América Latina do segmento de mineração e construção civil, setores estes de grande importância para empresa, com grandes clientes.

Segundo Flatley, Rentz e Lentz (2015, p.4):

Toda empresa, mesmo aquela com uma só pessoa, é um sistema econômico e social. Para produzir e vender produtos e serviços, ela necessita coordenar as atividades de muitos grupos de pessoas: funcionários, fornecedores, clientes, consultores jurídicos, líderes de comunidade e agências governamentais que possam estar envolvidos.

## 4.5 VENDAS

A HYVA possui dentro do segmento de guindastes uma equipe completa para atender a seus clientes e realizar as vendas, tanto para o mercado interno, como exportação. Dentro do Brasil, a equipe é dividida em quatro regionais, onde cada um atende a uma determinada região do país, prospectando clientes e negócios. Eles são responsáveis por prestar todo o suporte necessário aos seus representantes, fazendo o elo deles junto a fábrica.

Além disso a empresa também possui um outro vendedor responsável por atender ao mercado da América Latina, e outro que trabalha exclusivamente nas negociações junto as outras subsidiárias HYVA. Estes dois, é importante ressaltar, dividem seu tempo junto as outras linhas de negócio da empresa, ou seja, não são exclusivos de guindastes.

De acordo com os autores Castro, Neves e Cònsoli (2018, p.13) “Para a administração de vendas, entender o comportamento do consumidor é especialmente importante porque lida diretamente com o consumidor e necessita entender muito detalhadamente quais etapas do processo de compra e quais as características de cada uma delas para que seja possível modelar eficazmente o processo de vendas”.

### 4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

Dentro da planta de guindastes os critérios utilizados para definir o planejamento das vendas e as respectivas metas estão ligados diretamente aos seguintes fatores: capacidade produtiva da fábrica, análise de fatores macroeconômicos, expectativas e definições da matriz, tamanho de mercado e estatísticas de vendas, tanto do próprio segmento (guindastes articulados) quanto de outros que influenciam diretamente, como o mercado de venda de caminhões.

Com base nestas informações, é possível para a empresa definir seu volume de vendas esperados e o portfólio de produtos que deve oferecer para melhor atender o mercado.

Para Oliveira e Lima (2019, p.125) “Ao elaborar de modo eficiente essa projeção, o gestor consegue prever quais insumos serão mais necessários em cada período. Desse modo, ele poderá ter um controle eficiente de seu estoque. Esse planejamento também evite acúmulos de insumos e produtos prontos, contribuindo para reduzir custos e evitando que ocorram desperdícios”.

#### **4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas**

Dentro da empresa estudada, as técnicas para determinação de quotas de vendas são baseadas nos históricos de vendas. Por meio da realização de uma análise estatística, é possível observar a participação histórica nas vendas de cada região, estado, produto, representante ou qualquer outro ponto que precise ser filtrado.

Com estes dados, junto a uma análise macroeconômica, é possível definir um volume de vendas a ser feito, mês a mês, de produto a produto e por região e representante. Após isso, estas informações são passadas a fábrica para que seja feito o planejamento da produção, que confia na alta assertividade da previsão feita.

De acordo com Oliveira e Lima (2019, p.121) “Decisões tomadas no momento da previsão de vendas impactam de modo definitivo a organização. É importante compreender esse impacto e as principais formas de tornar a decisão mais acertada”.

#### **4.5.3 Análise de vendas**

A análise e controle de vendas é realizado individualmente junto a cada representante HYVA. Com base nas metas definidas, são feitas reuniões periodicamente para o acompanhamento das projeções, revisões e verificações do que já foi realizado.

Os regionais de venda são os responsáveis pela realização destas avaliações de desempenho junto a sua rede e pela cobrança diariamente pelo seu cumprimento.

Segundo Oliveira e Lima (2019, p.120) “Isso permite ao gestor identificar se o desempenho do profissional está de acordo com o esperado, possibilitando que sejam feitas adequações, por meio de conversar, treinamento e orientações”.



#### **4.5.4 Equipe de vendas**

O departamento comercial da HYVA guindastes é hoje composto por gerente comercial, responsável pela gestão de toda a equipe, coordenador de exportação, para as vendas fora do Brasil, analista comercial e assistentes comerciais, que realizam as atividades administrativas do departamento, regionais de venda, que situados externos a empresa, vão a campo prospectar vendas, engenheiro de aplicações, que auxilia na parte técnica do produto e nas instalações, além de uma vendedora interna para atender exclusivamente as outras subsidiárias da empresa.

Por fim, ainda possui uma outra vendedora interna para a venda de peças de reposição e alguns estagiários para auxiliar no atendimento as demandas do setor.

Os vinte e nove representantes espalhados pelo Brasil, apesar de não serem funcionários da HYVA, atuam junto a equipe comercial e são os responsáveis por trazer os pedidos para a empresa.

Chiavenato (2022, p .139) descreve que:

A seleção da equipe de vendas é tarefa muito mais importante do que pode parecer, pois a atuação dos vendedores depende muito de suas qualificações e suas competências pessoais, de suas características de personalidade, de seu preparo profissional e, sobretudo, de sua atitude e garra.

#### **4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor**

Dentro da HYVA Guindastes, os vendedores desempenham diversas funções, sendo as principais delas: a identificação de oportunidades de vendas, desenvolvimento de relacionamento com clientes e parceiros potenciais, gestão, apoio, cobrança e incentivo a rede de representantes de sua região para a realização de vendas, atendimento e visitas a clientes, identificação do produto adequado para cada negociação e aplicação de acordo com a demanda do cliente, elaboração de propostas, participação em licitações de venda, solicitação de EIV (Estudo de Integração Veicular) e acessórios, interação com a fábrica em todo o processo de venda, desde a prospecção, até a instalação e pagamento, definição de locais para instalação e atendimentos de pós-vendas, negociação de preços e prazos de entrega, participação em feiras e eventos estratégicos, elaboração de relatórios e fomentar treinamentos técnicos para sua rede de representantes.

O autor Casas (2011, p.28) cita em sua obra que os principais atributos de um vendedor são: “elevado nível de energia; intensa autoconfiança; sistema de valores caracterizados por

prestígio, status; ansiedade em ganhar mais e melhorar o padrão de vida; hábito de trabalhar sem supervisão; perseverança habitual; e tendência natural à competição”.

#### **4.5.6 Motivação**

As motivações de um vendedor são diversas e podem ser influenciadas por fatores pessoais e profissionais. Internamente, um vendedor pode ser motivado pelo senso de realização ao alcançar metas desafiadoras. A satisfação em ajudar os clientes a encontrar soluções para suas necessidades também é uma fonte de motivação, proporcionando um senso de propósito e gratificação pessoal. Além disso, as recompensas tangíveis, como comissões, bônus e reconhecimento financeiro, podem servir como incentivos externos que estimulam o vendedor a alcançar um desempenho de alto nível. O ambiente de trabalho colaborativo, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a perspectiva de crescimento na carreira também são fatores que motivam o vendedor, pois eles buscam constantemente progredir e alcançar novos desafios.

Para os vendedores da HYVA a motivação vem da remuneração variável, ou seja, eles precisam das vendas para compor o seu salário. Até mesmo os internos, possuem uma pequena porcentagem de participação, que serve como incentivo para aumentar seus resultados. Além disso, os próprios representantes possuem em contratos bonificações em caso do atingimento de metas, sendo ela premiações em dinheiro de acordo com o faturamento e descontos para compra de peças de reposição.

#### **4.5.7 Treinamento**

O departamento comercial monta ao final de cada ano um calendário de treinamentos a serem realizados no ano subsequente para sua rede de representantes, instaladores e casas de assistência técnica. Eles são ministrados pelos profissionais mais técnicos da empresa, como engenharia de aplicação, produto e pós-vendas. Para além do ganho técnico, são muito importantes para a criação de vínculo com a equipe e servem como uma motivação.

Os de cunho mais geral, são feitos de maneira online e conseguem englobar a todos de uma vez, porém a maioria deles são feitos em campo e precisam ser divididos por região, para que não seja necessário um grande descolamento por parte dos parceiros.

Para a equipe interna, responsável pela parte administrativa, eles são feitos de acordo com o perfil do cargo e da identificação de alguma necessidade latente as suas atividades.

De acordo com Noe (2015, p.13) treinamento é “uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior”.

#### **4.5.8 Formas de acompanhamento**

O acompanhamento e supervisão das tarefas que estão sendo feitas é realizado diariamente por meio de: reuniões, visitas, trocas de mensagens por WhatsApp, troca de e-mails, ligações e visualização das propostas e interações que estão sendo feitas dentro do portal de vendas da HYVA, onde é possível retirar relatórios.

### **4.6 DISTRIBUIÇÃO**

Para o negócio de guindastes da HYVA a distribuição dos produtos é feita por meio dos autorizados da empresa, que podem ser os representantes ou instaladores. Depois que a máquina fica pronta dentro da fábrica ela é enviada ao parceiro que faz a instalação dela junto ao caminhão do cliente, sendo ele o responsável pela entrega final. Para exportação, o processo é um pouco diferente, uma vez que o distribuidor compra o guindaste antecipadamente e faz o armazenamento dele até que conclua alguma venda.

Oliveira *et al.* (2020, p.125) destacam que “Para que a empresa consiga conquistar, de fato, o seu cliente ela precisa pensar em como esse produto chegará até o final da cadeia para o consumidor certo, com a qualidade certa, na quantidade adequada e no tempo estimado”.

#### **4.6.1 Tipos de canais de distribuição**

No Brasil a distribuição é feita pelos representantes comerciais. Eles intermediam a venda entre o cliente e a fábrica e são os responsáveis por instalar o guindaste no caminhão do cliente e fazer a entrega técnica.

Para as vendas de exportação, os parceiros da HYVA funcionam como distribuidores, eles compram as máquinas antecipadamente de acordo com sua demanda e estocam elas, fazendo a venda junta aos seus clientes de acordo com sua margem e característica local do negócio.

#### 4.6.2 Distribuição física

A distribuição física pode ser feita da maneira preferida pelo cliente. Dentro do portal de vendas, em cada proposta é possível mexer na estrutura de formação de preço e colocar o frete por alguma transportadora ou zerar este valor e o próprio cliente fazer a coleta do equipamento.

No geral, os guindastes são coletados pelas transportadoras parceiras da empresa e enviados ao instalador acordado na negociação, por via terrestre. Após a integração do equipamento junto ao caminhão o mesmo é buscado pelo cliente. Para as vendas Intercompany ou para os países mais distante da América Latina o transporte é feito por meio de uma carga fechada de containers.

Para Pigozzo (2021, p.28) distribuição física: “corresponde ao conjunto de operações dos bens e das informações associadas, desde o local de sua produção até o local designado no destino, garantindo que os bens cheguem em boas condições comerciais”.

#### 4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A HYVA considera o relacionamento com os clientes um ponto fundamental para o sucesso dos negócios e efetivação das vendas. O contato inicial começa com os representantes que possuem penetração e contatos nas regiões que atuam. Após este primeiro contato, ele busca entender qual a necessidade do cliente e qual equipamento seria o mais adequado para a sua atividade. Para a elaboração de propostas ou realização de um pedido, em caso de dúvidas técnicas o time de engenharia dá o suporte para todos os agentes. Por fim, para gerenciamento de negociações, solicitação de descontos ou de prazos de entrega menor o regional de vendas é o responsável por fazer o meio de campo junto a fábrica.

Segundo Sparemberger (2019, p.74):

Qualquer relacionamento significativo começa com a expectativa de benefícios mútuos. Os clientes esperam conseguir custos menores, melhorar a eficiência das suas tomadas de decisão, reduzir seus riscos operando com um parceiro digno de confiança ou obter benefícios sociais e outros que agreguem valor, para simplificar seu processo de escolha.

#### **4.7.1 Políticas de relacionamento**

Atualmente a HYVA do Brasil gere a política de relacionamento com os clientes através da realização de pesquisas de satisfação e os canais diretos são feitos através das casas de assistência técnicas, que são pensadas para fornecer apoio imediato e construir um laço de confiança junto a empresa, trazendo o cliente para mais perto da fábrica.

Sparemberger (2019, p.123) “é preciso direcionar esforços no sentido de oferecer um atendimento totalmente voltado para descobrir as necessidades dos clientes”.

#### **4.7.2 Ações de retenção e fidelização**

As ações para retenção e fidelização da marca são conduzidas primeiramente pelo representante que intermediou a venda que presta todo o suporte necessário junto ao cliente e atendimento em campo. Após isso, seguindo um dos valores da empresa (excelência no atendimento) a equipe de pós-vendas presta todo um serviço de apoio a resolução de problemas ou de questões técnicas, uma vez que a empresa preza muito pela qualidade de seus produtos e buscar ter junto aos clientes uma relação de transparência, que é fundamental para o desenvolvimento da fidelização da marca.

#### **4.8 4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS**

Após análise feita do departamento comercial foi possível verificar os seguintes pontos fortes:

- a) foco na qualidade do produto;
- b) vasta de rede de apoio e assistência técnica;
- c) equipe bem distribuída;
- d) treinamentos técnicos disponibilizados;
- e) grande variedade na linha de produtos;
- f) disponibilidade de customização das máquinas.

Como pontos negativos:

- a) preço muito alto dos guindastes comparado a concorrência;

- b) segmento dependente do mercado de caminhões;
- c) equipe de exportação compartilhada com unidade de hidráulicos;
- d) dificuldade em prever mix de vendas, o que traz prazos de entrega maiores;
- e) novos produtos precisam ser aprovados pela matriz.

## 5 ÁREA DE MATERIAIS

Dentro da área de materiais da HYVA guindastes podemos incluir três departamentos diferentes. Primeiramente o setor de compras, na qual a planta de guindastes possui um profissional técnico alocado para atender exclusivamente as suas demandas, principalmente voltadas a cilindros, válvulas e componentes de maior complexidade. Além disso, para a compra de matéria prima e outros agregados, a empresa também conta com o suporte do restante da equipe de compras e seu gerente, que atuam compartilhados com a planta de hidráulicos e com a USIMECA.

Sendo o setor de compras mais voltado ao desenvolvimento de fornecedores, na estrutura da HYVA observamos ainda os planejadores de matérias, pertencentes ao departamento de planejamento. Dentro da fábrica de guindastes a empresa possui uma planejadora responsável por atuar junto aos fornecedores locais, colocando ordens de compra e atualizando os prazos de entrega dos materiais. Para importação a HYVA possui uma outra planejadora e dois assistentes que atuam compartilhados entre as unidades.

Por fim dentro da área de logística, a empresa possui um supervisor, que comanda um time de oito pessoas, dívidas entre recebimento, expedição e controle de almoxarifado.

De acordo com Gonçalves (2020, Capítulo 1) “a administração de materiais tem o objetivo de conciliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos financeiros e operacionais da empresa”.

### 5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

O planejamento para aquisição de matérias é feito pelo sistema de gestão utilizado pela empresa, que é o INFOR ERP LN FP7. Dentro dele o departamento de planejamento, utiliza a função *Material Requirement Planning* (MRP). Sendo rodado diariamente, é com base nestes dados fornecidos pelo sistema que os compradores e planejadores verificam as novas demandas que foram colocadas por todos os departamentos e enviam as ordens de compra para os fornecedores. Todos os fornecedores utilizados possuem um cadastro, e por conta disso cada material já conta com um prazo de entrega calculado. Caso haja alguma divergência, eles possuem até dois úteis para renegociar o prazo com a HYVA, ou os pedidos são considerados aceitos.

A compra dos importados é feita com base nas previsões de venda feitas pelo departamento comercial todo o ano, ou seja, o planejamento e as compras começam com um ano de antecedência e são revisados trimestralmente para ajuste conforme a demanda. O envio das ordens de compra para os fornecedores internacionais é de responsabilidade da analista de importação e todo o processo é acompanhado para a elaboração da documentação e negociação de frete.

Para a compra dos indiretos a HYVA possui uma compradora exclusiva para atender a estas demandas. Ela é a responsável por receber as solicitações e fazer as cotações junto com os fornecedores parceiros. Em seguida a ordem de compra deve ser aprovada pelo gestor do requerente para finalizar o processo.

A compra de EPI's e materiais de segurança são gerenciados pelo técnico de segurança de cada planta e precisam da aprovação dos gestores das áreas de recursos humanos e operações. Já para as máquinas a compra deve ser solicitada no ano anterior, pois seus gastos devem constar no orçamento anual e precisam da aprovação da direção pelo elevado valor.

O autor Dias compreende o planejamento de aquisição de materiais como (2019, p.2) “o agrupamento dos materiais de várias origens, e a coordenação dessa atividade com a demanda de produtos ou serviços da empresa”.

### **5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais**

Os componentes que são levados em consideração nas necessidades de materiais são os itens que foram cadastrados na estrutura do produto. É com base nessas informações que as demandas de compras são geradas durante a execução do MRP, e elas desempenham um papel fundamental no planejamento dos setores envolvidos.

### **5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição**

Dentro da empresa estudada os fatores determinantes são o planejamento e compra dos materiais importados, que compreendem muitos itens críticos para produção e uma logística complexa para aquisição. Além disso, outro ponto importante é o correto cadastro de *lead time* para cada material, uma vez que com base nestas informações são definidos os prazos de entrega dos guindastes e definidos os estoques de segurança.



## 5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

A HYVA do Brasil possui diversos e rigorosos critérios para a aquisição dos materiais, sendo eles de extrema importância para atender aos objetivos do negócio. Para o departamento comercial, os materiais devem possuir uma boa relação custo-benefício entre preço e qualidade, além de um bom serviço de pós-venda e assistência técnica. Já para o setor de qualidade os produtos devem atender rigorosamente a todas as especificações técnicas.

Para a logística, os materiais devem possuir o menor prazo de entrega possível, uma vez que toda a gestão da entrada, armazenamento e distribuição para produção é de sua responsabilidade. Por fim, o financeiro também impõe suas exigências quanto a condições benéficas para pagamento e prazos de pagamento longos.

Segundo Gurgel e Francischini (2013, p.70) “o objetivo principal da avaliação de fornecedores é comprovar a capacidade de atendimento dos requisitos especificados do produto a ser comprado”.

### 5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

Os pedidos de compra colocados para atender as demandas geradas pelo MRP não precisam de aprovação, uma vez que o sistema entende que se o fornecedor já está cadastrado e atende a todos os parâmetros definidos por cada setor da empresa. Além disso, esse tipo de compra, ocorre somente com a inclusão de uma demanda, com isso o produto é comprado já com uma finalidade.

Já para os indiretos, qualquer funcionário pode gerar uma requisição, porém para a compra ser efetivada é necessário a aprovação dentro do sistema do gestor responsável da área.

Toda a parametrização feita no sistema de gestão está em conformidade com os métodos e procedimentos estabelecidos pela política de compras global da HYVA. Por fim, para os importados a solicitação deve ser aprovada também pelo gerente de compras.

### 5.2.2 Especificações do material

As especificações de todo o material comprado são descritas nos desenhos desenvolvidos pela engenharia da HYVA ou passadas pelos fornecedores. Todas elas constam na descrição dos itens dentro do sistema e são destacadas dentro das requisições e ordens de

compra. Todas essas especificações são constantemente e rigorosamente revisados pelo departamento de qualidade da empresa para certificar que não ocorram falhas.

### **5.2.3 Aprovação de fornecedores**

A aprovação de fornecedores é um processo essencial para garantir a qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços adquiridos por uma empresa. Ao realizar uma avaliação criteriosa, a empresa pode assegurar que os fornecedores escolhidos atendam aos requisitos exigidos, minimizando riscos e promovendo a satisfação do cliente.

Na HYVA o processo de aprovações é dividido entre os importados e nacionais. Para produtos importados utilizados na planta de guindastes, o centro de qualidade da Itália realiza todo o processo e disponibiliza para as filiais ao redor do mundo o fornecimento.

Dentro da HYVA do Brasil, a aprovação segue aos departamentos de qualidade para certificar os cumprimentos das especificações necessárias, financeiro para verificar os dados do Serasa e cumprimento das agendas de pagamento da empresa, ambiental que faz a análise e certificação das licenças e comercial para recolhimento de referências junto aos parceiros.

De acordo com Marinho *et. al.* (2014, p.119) “fornecedor aprovado ou homologado, como vimos, é aquele que, tendo atingido um mínimo de qualificação, é aprovado para fornecer determinado item, para o qual inspeção e teste precedem o uso”.

### **5.2.4 Normas para solicitação de materiais**

No processo de aquisição de produtos e serviços, a empresa segue um conjunto de procedimentos e utiliza o sistema ERP como referência. Por meio desse sistema, as demandas são geradas automaticamente pelo MRP, que identifica as necessidades de compra com base nas informações disponíveis. No caso de importações, são criadas ordens de compra que passam pela aprovação da gerência antes de serem enviadas por meio do sistema. Além disso, também são realizadas ordens de compra manuais para a aquisição de insumos. Nesse caso, o comprador se baseia nas solicitações de compra feitas pelo setor responsável, e a aprovação é feita pelo gestor da área.

### 5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação

As políticas para compra de matérias desenvolvidas pela HYVA têm como objetivo atender a critérios específicos para trazer benefícios para a empresa, qualidade aos seus produtos e uma competição justa para os fornecedores.

Podemos destacar os principais deles como sendo: tratamento de respeito e igualdade para fornecedores, cumprimento dos compromissos firmados entre as partes, utilização de fontes reduzidas, troca de fornecedores só ocorrem após esgotamento de negociações e transparência, no qual a relação deve sempre estimular a competitividade.

### 5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

O controle de materiais é um processo fundamental para assegurar a eficiência e a otimização dos recursos da empresa. Consiste em acompanhar e gerenciar de forma precisa todos os materiais utilizados na produção, armazenamento e distribuição, desde a entrada até o consumo ou saída. Isso engloba atividades como registro e monitoramento de estoques, controle de movimentações, rastreamento de itens, avaliação de demandas e planejamento de reposição. Um controle eficiente de materiais permite evitar desperdícios, minimizar custos, garantir disponibilidade adequada, reduzir prazos de entrega e manter a qualidade dos produtos e serviços.

Dentro da HYVA do Brasil, é realizado um minucioso controle dos materiais, abrangendo todas as etapas, desde o momento em que chegam até seu destino. Isso inclui o recebimento, inspeção, movimentação, armazenamento, processo produtivo e expedição. O supervisor de logística é responsável por coordenar essa atividade, trabalhando em colaboração com sua equipe. Eles são encarregados de armazenar, controlar, movimentar e expedir os itens de acordo com as necessidades da cadeia de suprimentos.

De acordo com Bowersox *et al.* (2014, p.43):

...os materiais estão envolvidos no processo de agregar valor por meio da produção enquanto os produtos estão prontos para o consumo. A distinção fundamental é que os produtos resultam do valor agregado aos materiais durante a manufatura, classificação ou montagem.

### **5.3.1 Normas orientativas de controle**

Na HYVA do Brasil o controle é dividido entre todos os departamentos da empresa, cada um com sua atuação entre as diferentes etapas da movimentação dos materiais. Para o recebimento, o fiscal é responsável pela entrada das notas e trabalha junto ao recebimento que faz a conferência dos volumes e análise das embalagens. Estando documentação e itens dentro do que foi comprado, eles são armazenados no almoxarifado. Em seguida, todo o material comprado ou terceirizado passa pela qualidade que faz a conferência do recebimento, atendendo as questões mais técnicas.

O almoxarifado desempenha um papel crucial no armazenamento e na distribuição dos materiais necessários para a produção, conforme sua demanda. Durante o processo de movimentação dos materiais dentro do almoxarifado, é fundamental realizar verificações para garantir que os itens estejam em boas condições. Isso inclui avaliar possíveis sinais de oxidação, danos superficiais, riscos ou batidas. Caso alguma não conformidade seja identificada, o setor de qualidade deve ser acionado para tomar as devidas providências. Essa abordagem visa assegurar que apenas materiais em perfeitas condições sejam utilizados na produção, mantendo a qualidade dos produtos.

Para a expedição dos produtos e peças de reposição, o expedidor recebe os pedidos do comercial, ou demandas de pós-vendas por exemplo ou de qualquer outro setor que faça envios e faz a previsão de embarque conforme a disponibilidade do estoque e agenda das transportadoras. Ele é o responsável por verificar o que será necessário enviar e fazer a identificação do cliente, separando o material até a emissão da nota fiscal e carregamento.

### **5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais**

Dentro da empresa estudada, diversos critérios são utilizados no controle dos materiais, como perecibilidade, periculosidade, data de validade e índice de rotatividade. Esses critérios são fundamentais para garantir a integridade e a qualidade dos materiais ao longo do tempo. Além disso, os materiais são organizados em grupos, o que facilita sua separação e controle durante os processos de movimentação e armazenagem. Essa abordagem ajuda a manter um ambiente de trabalho mais eficiente, garantindo a correta manipulação e armazenamento dos materiais, o que contribui para o bom funcionamento da cadeia de suprimentos e o atendimento às demandas dos clientes.

### **5.3.3 Organização do controle de estoques**

Na HYVA a organização dos materiais é feita dentro de almoxarifados separados que ficam posicionados estrategicamente perto as áreas de produção. As matérias primas, chapas e aços ficam armazenados perto dos setores de corte, dobra, solda e usinagem, o que facilita a sua movimentação e liberação.

Os itens de montagem ficam alocados no almoxarifado central e são entregues a linha conforme a programação de produção e liberação das ordens para separação. Após a liberação do teste e inspeção de qualidade e retoque os produtos são entregues a expedição, que fica próxima ao local e conta com uma área espaçosa para recebimento dos caminhões.

Os itens químicos, inflamáveis ou que requerem um manuseio especial são armazenados em locais especiais e adequados, conforme o exigido pela legislação. As contagens de estoque são feitas semanalmente para verificar a acuracidade e os dados são armazenados em uma planilha para acompanhamento e solicitações de ajuste.

### **5.3.4 Sistema de codificação dos materiais**

Para a codificação dos materiais a HYVA do Brasil utiliza um sistema baseado em agrupamento de itens, no qual cada item de acordo com sua classificação recebe uma letra ou número diferente que sequencialmente formam seu número de série e facilitam a sua identificação e padronização dentro da empresa, facilitando o entendimento para todos e aumentando a eficiência operacional.

### **5.3.5 Controle de custos relacionado à aquisição de materiais**

O controle de custos dos materiais é realizado por meio do sistema ERP, que abrange todos os componentes cadastrados e os integra em uma estrutura de produto, resultando em um empenho. O MRP valida as quantidades necessárias com base na programação, levando em consideração os parâmetros de estoque mínimo e máximo, tempo de reposição e sugere ordens de compra. No caso de itens importados, devido ao tempo de entrega, as compras são feitas por meio de uma planilha eletrônica que contém a previsão de vendas para os próximos doze meses. A cada três meses, essa planilha é atualizada com alterações e correções necessárias. Esse processo permite um controle eficiente dos custos dos materiais, garantindo o suprimento adequado para a produção e evitando desperdícios e faltas.

### **5.3.6 Índice de rotação dos estoques**

O índice de giro dos estoques é o indicador utilizado pela HYVA do Brasil para medir o desempenho de seus estoques e deve atender aos parâmetros definidos pela liderança global de produção e pela controladoria local para a elaboração dos balanços e demonstrativos financeiros. Para os materiais com muito tempo dentro da empresa, o setor de planejamento deve elaborar planos de venda ou consumo para que não haja o comprometimento dos indicadores ou a perda gradual de qualidade, valor ou função destes componentes.

Segundo o autor Paoleschi (2019, p.43) “O índice de rotatividade do estoque representa um parâmetro fácil para a comparação da rentabilidade entre empresas do mesmo ramo de atividade e entre classes de material do estoque”.

### **5.3.7 Organização do almoxarifado**

Dentro da fábrica da HYVA Guindastes, há quatro almoxarifados designados para atender de forma mais eficiente às necessidades de produção. São eles:

- a) almoxarifado de insumos: Contém itens essenciais para o consumo diário na produção, como tintas, ferramentas e insumos para soldagem e montagem.
- b) almoxarifado central: Responsável pelas atividades de recebimento, armazenamento, endereçamento e expedição de itens para terceiros. Também atende as demandas da linha de montagem de acordo com o planejamento de produção.
- c) almoxarifado de produtos prontos: Destinado ao armazenamento de produtos resultantes da linha de montagem, bem como produtos adquiridos exclusivamente para atender aos pedidos específicos.
- d) almoxarifado de semielaborados: Concentra as peças que passaram pelo processo de corte e dobra. Sua principal função é montar kits de peças para a soldagem durante a fabricação.

Essa distribuição estratégica dos almoxarifados na fábrica permite uma melhor organização, controle e acesso aos materiais necessários para o processo produtivo, otimizando a eficiência operacional e garantindo a disponibilidade adequada dos produtos para atender à demanda dos clientes.

Para Paoleschi (2019, p.19):

Almoxarifado é o local devidamente apropriado para armazenagem e proteção dos materiais da empresa. É o local destinado à fiel guarda e conservação de materiais, em recinto coberto ou não, adequado à sua natureza, tendo a função de destinar espaços em que permanecerá cada item aguardando a necessidade de uso.

#### 5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a elaboração dos tópicos referente a área de matérias, foi possível identificar os seguintes pontos fortes.

- a) separação e organização dos almoxarifados;
- b) equipe de logística com atribuições claras e bem dividida;
- c) utilização de robusto sistema de gestão ERP;
- d) cadastro dos itens de acordo com agrupamentos;
- e) área grande e exclusiva para expedição.

De acordo com a pesquisa, ainda foi possível destacar os seguintes pontos negativos:

- a) baixa acuracidade dos estoques;
- b) grande dependência da área da qualidade para liberação dos materiais em diversos pontos do processo de movimentação;
- c) processo de importação é compartilhado entre as duas plantas produtivas;
- d) alto valor de estoque de produtos acabados.

## 6 ÁREA DE PRODUÇÃO

A área de produção é um setor fundamental em empresas de diversos setores e desempenha um papel crucial na transformação de recursos e insumos em produtos ou serviços finais. A área de produção é responsável por planejar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à fabricação, montagem, embalagem e distribuição dos produtos.

Atualmente a planta de guindastes da HYVA do Brasil possui cinquenta e sete funcionários dentro do setor de produção. Divididos entre as áreas de solda, corte, dobra, usinagem, pintura, montagem, teste e manutenção eles respondem diretamente aos supervisores de produção.

Todo o processo produtivo tem seu início baseado nas ordens de produção fornecidas pelo departamento de planejamento, que de acordo com as demandas geradas pela empresa é responsável por entregar os produtos dentro do prazo de entrega estipulado.

Segundo Santos *et al.* (2020, p.108):

A atividade de manufatura é a base para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, sendo essencial acompanhar a gestão da manufatura de forma contínua, visando desdobrar os objetivos estratégicos em objetivos operacionais que podem ser realizados dentro do processo produtivo.

### 6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

O setor de planejamento, programação e controle da produção da HYVA em sua planta de guindaste desempenha um papel crucial na análise das demandas provenientes do setor comercial. Suas responsabilidades incluem avaliar o prazo de entrega e as previsões de pedidos, gerenciar pedidos e ordens de produção, determinar a sequência de início dos pedidos no processo produtivo, além de acompanhar todas essas atividades tanto dentro da empresa como em terceiros. O objetivo desse setor é garantir que a produção ocorra de forma eficiente, atendendo às necessidades dos clientes e otimizando os recursos disponíveis.

As solicitações para revisão de prazo de entrega e toda a entrada de pedidos é feita pelo portal de vendas do comercial. Após a confirmação da venda, a demanda já entra automaticamente dentro do sistema de gestão INFOR e tem seu prazo de entrega vinculado para que seja feita a programação da produção junto a fábrica.

O departamento hoje conta com dois programadores, que dividem suas tarefas entre planejamento de produção das áreas produtivas, elaboração das ordens, gestão da carteira e



transferências de estoque dentro do sistema, além de revisar os prazos de entrega quando necessário, uma planejadora, responsável por colocar as ordens de compra junto aos fornecedores, um estagiário que ajuda na impressão de ordens e preenchimento de planilhas e um coordenador responsável pela gestão da equipe.

As ferramentas utilizadas pelo setor são o sistema de gestão da empresa, que é chamado INFOR, portal de vendas, e-mails, planilhas eletrônicas, Microsoft TEAMS, sistema OTMSuite, WhatsApp, ligações e realização de reuniões diárias.

Para o autor Lobo (2010, p.36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, que facilitará a tomada da decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

## 6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

A produção de guindastes desempenha um papel estratégico fundamental, buscando alcançar os objetivos de qualidade em todos os processos produtivos, cumprindo os prazos estipulados e utilizando os recursos de forma eficiente. A produção tem como meta alcançar altos níveis de produtividade, reduzir resíduos, minimizar as perdas e o absenteísmo. Por meio de uma gestão eficaz, a produção visa garantir que os guindastes sejam fabricados de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos, cumprindo as demandas dos clientes e contribuindo para o sucesso da empresa.

## 6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

Dentro do processo produtivo de guindastes, a HYVA utiliza dados medidos diariamente que são repassadas a matriz para medir sua produtividade. A meta estabelecida pela empresa é alcançar um alto índice, buscando sempre maximizar a produção. Além disso, a empresa também monitora semanalmente diversos índices, como o de eficiência das entregas, que deve ser superior a 90%. Para garantir a estabilidade financeira, a HYVA estabelece que os valores concedidos como garantias não devem ultrapassar 1,3% sobre o faturamento mensal. A empresa também busca manter o absenteísmo em um nível inferior a 3,3% e limita os gastos nos centros de custos indiretos a 2,2%. Esses indicadores são monitorados de forma regular,

permitindo a implementação de ações corretivas para melhorar os resultados dentro do próprio mês, evitando ou minimizando impactos na produção e nas entregas dos pedidos.

#### 6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

De acordo com Rocha e Nonohay (2016, p.24) “Produzir é realizar o processo de transformação de matéria-prima e energia em bens e serviços para os consumidores”.

A produção tem seu início com a separação do kit de peças pelo setor de logística. Cada modelo e versão de guindaste possui uma lista de separação pré-definida, composta de itens fabricados e comprados, que são distribuídas pelos programadores de produção para que as peças sejam soldadas, cortadas e dobradas.

O processo de corte e dobra é iniciado pelos operadores da máquina a laser, eles recebem instruções e desenhos para cortar as peças e dividem o processo de acordo com a espessura das chapas. O programa é incluído e configurado na máquina que fica acompanhada de um operador para fazer a posterior separação e entrega das peças. Em seguida, todo o material passa pela dobradeira e é processado de acordo com a especificação definida nos desenhos.

A próxima etapa na linha de produção é a solda de todos os componentes, que são feitos de acordo com os parâmetros pré-definidos pela engenharia de produto, como tipo do arame, tempo e pressão. Após esta etapa todas as peças ficam armazenadas e passam pelo jato e pintura para remover qualquer resíduo e/ou sujeira para que possam receber a tinta com máxima eficácia, que além do acabamento tem a função de evitar a corrosão.

A linha de montagem é dividida em cinco postos, a fim de minimizar o tempo e especializar os operadores em suas tarefas. É nesta etapa que o produto recebe a identificação e a divisão tem o objetivo de acelerar as etapas de montagem. Ao final da linha todos os produtos passam pela área de teste, onde passam por rigorosos testes para assegurar a sua qualidade e confiabilidade.

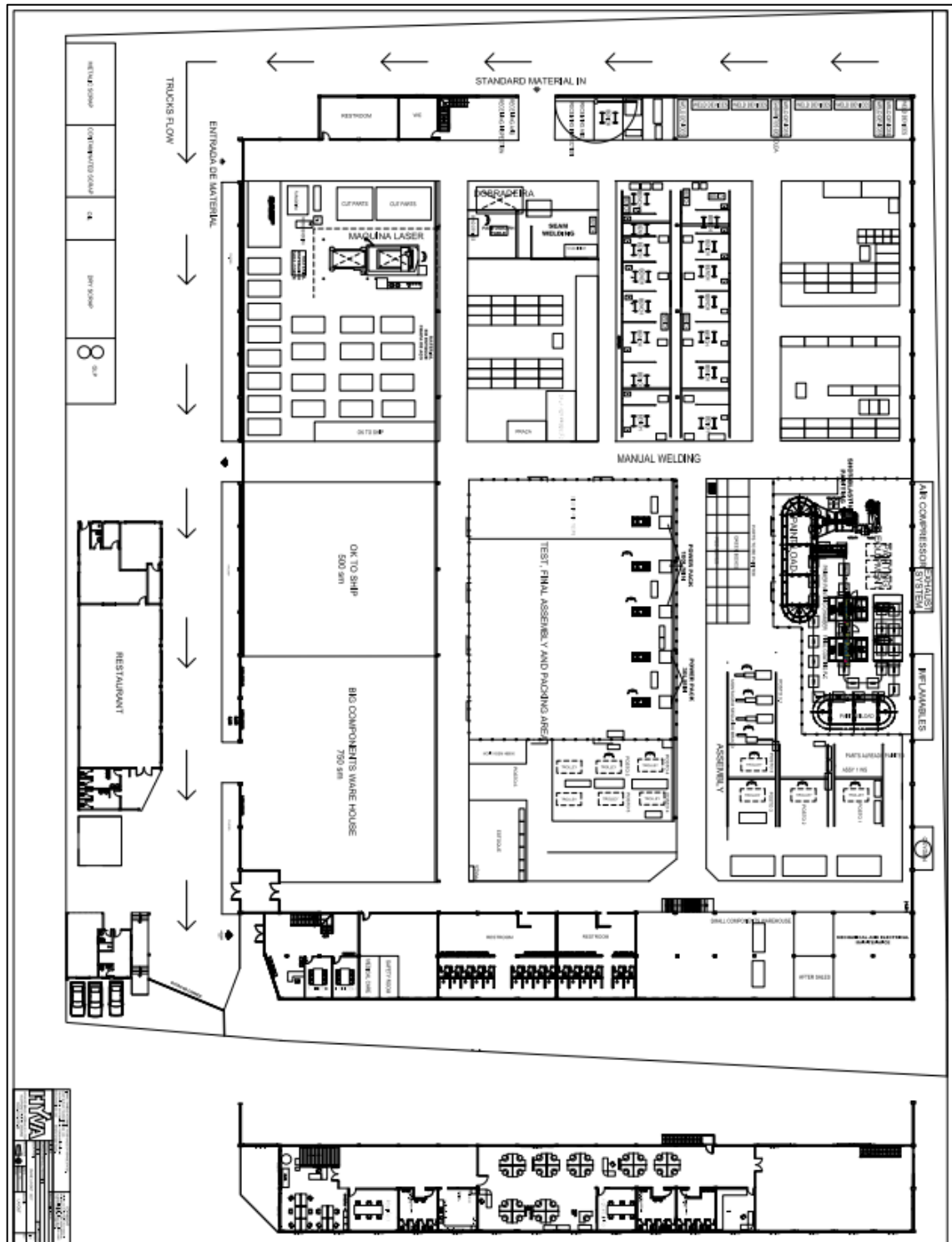
#### 6.5 LAYOUT

Fundada em 2012, a planta produtiva de guindastes da HYVA do Brasil conta com 12.000 metros quadrados, sendo mais de 10.000 metros quadrados de área construtiva. Foi construída pensando em ser capaz de produzir produtos de alta qualidade e de grande desempenho tecnológico. Dentro de seu *layout* possui um fluxo bem definido, que evita o

distanciamento das etapas da produção e abriga a todos os processos, sem necessidade de terceirização.

Abaixo Figura 13 que ilustra o *layout* atual da fábrica:

Figura 13 - *Layout* planta de guindastes



Fonte: Hyva do Brasil Hidráulica Ltda (2023)

## 6.6 MANUTENÇÃO

Para os autores Gregório, Santos e Parta (2018, p.14) “Manutenção pode ser definida como um conjunto de ações técnicas e administrativas com o objetivo de manter ou recolocar um item em um estado no qual possa desempenhar uma função requerida”.

A HYVA do Brasil, seguindo as orientações conduzidas pela direção global de manufatura, adota a abordagem de Manutenção Produtiva Total (TPM) em suas duas plantas produtivas para orientar as rotinas de manutenção. Dentro da fábrica a gestão dessa rotina fica a cargo de um supervisor, responsável pelas atividades que são dadas de tal maneira:

- a) manutenção corretiva: A manutenção corretiva é acionada quando ocorre uma falha ou problema no equipamento durante as atividades de produção. Nesse caso, a equipe de manutenção atua de forma emergencial para solucionar a questão e restaurar a operação normal do equipamento
- b) manutenção predial: A HYVA do Brasil, quando utiliza imóveis alugados para suas operações, estabelece um acordo com os proprietários em relação à manutenção predial. Nesse caso, a responsabilidade pela manutenção dos aspectos prediais do imóvel fica a cargo dos proprietários, sendo realizada em consenso entre as partes.
- c) manutenção preventiva: Essa modalidade de manutenção é realizada com base em um cronograma elaborado pela equipe de manutenção. Esse cronograma leva em consideração o histórico do equipamento e o número de horas de trabalho. O objetivo é prevenir falhas e maximizar a vida útil dos equipamentos, realizando inspeções, ajustes e trocas programadas.

## 6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Dentro da fábrica de guindastes da HYVA do Brasil a movimentação dos materiais é feita de diferentes maneiras. A empresa conta com pontes rolantes em todos os estágios da produção, sendo as chapas e os componentes pesados movimentados pelas pontes por meio de operadores capacitados e treinados, atendendo a todas as normas de segurança. Além disso, a fábrica também conta com empilhadeiras, carrinhos e paleteiras para movimentações em geral, como: recebimento, ajustes no almoxarifado, entrega dos ranchos para montagem e manutenção.

## 6.8 QUALIDADE

A área de qualidade dentro das empresas desempenha um papel fundamental na garantia e melhoria contínua dos padrões de qualidade. Sua principal responsabilidade é estabelecer e implementar políticas e procedimentos que assegurem que os produtos ou serviços da empresa atendam às expectativas dos clientes e cumpram os requisitos regulatórios e normas de qualidade. A área de qualidade é responsável por realizar inspeções, testes e auditorias para monitorar a conformidade dos processos e produtos, identificar possíveis falhas ou não conformidades, e implementar medidas corretivas e preventivas para garantir a eficiência e aprimoramento contínuo.

Nas operações da HYVA no Brasil a qualidade possui grande importância e diversas responsabilidades. A equipe é composta de um gerente, que atualmente dividi suas atribuições com o pós-vendas, um coordenador que atua para ambas as plantas produtivas, seis analistas, quatro inspetores e dois técnicos de laboratório.

O departamento é responsável por atividades, como: auditoria interna, inspeção de recebimento, inspeção final, acompanhamento do processo produtivo, auxílio em assistência técnica e avaliação da qualidade de fornecedores. Além disso, também são responsáveis por preparar a empresa para atender a todas as exigências e conquistar as certificações ISO 9001 e ISSO 14001, atendendo a todas as regulamentações dos órgãos ambientais competentes, como Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) e a Secretária Municipal de Meio Ambiente (SEMMA).

## 6.9 ENGENHARIA

Dentro da empresa estudada, a engenharia é dividida por linha de produto, ou seja, uma equipe para hidráulicos, que responde ao centro de desenvolvimento na Holanda, e outra de guindastes, que responde ao centro localizado na Itália. Na HYVA, a engenharia é dividida entre desenvolvimento, aplicação e métodos e processos, sendo atualmente a planta de guindastes composta por uma equipe de nove colaboradores, divididos entre um gerente, responsável técnico, um coordenador, seis analistas e um estagiário.

O desenvolvimento de produtos possui dois processos: nacionalização dos projetos desenvolvidos pela matriz de guindastes na Itália, adaptando-o a realidade brasileira e desenvolvimento local, que é dividido nas fases de estudo de mercado, definição do produto,

projeto e custeio, produção dos protótipos, produção em massa e lançamento do produto e lições aprendidas do projeto. Obviamente o processo envolve todas as áreas da empresa e precisa ser aprovado pela direção e pelo centro de excelência na Itália.

A aplicação trabalha junto aos clientes, auxiliando em instalações, treinamentos e questões técnicas para vendas, trazendo as demandas do mercado para a engenharia, viabilizando adequações do produto de acordo com as aplicações para cada mercado. Já a parte de métodos e processos é responsável por desenvolver, atualizar e entregar a produção os desenhos, instruções de montagem, gabaritos e o que mais for necessário na manufatura dos guindastes.

#### 6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste capítulo foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) *layout* estratégico que facilita as operações;
- b) acompanhamento contínuo da qualidade;
- c) integração e apoio do centro de excelência da Itália;
- d) produção sem etapas de terceirização;
- e) maquinário e ferramentaria de alta tecnologia.

Observam-se os seguintes pontos fracos:

- a) utilização de diversos sistemas;
- b) planejamento faz diversos controles por fora do sistema;
- c) área da qualidade compartilhada com a planta de hidráulicos e com gerente dividido com pós-vendas;
- d) necessidade de muitos desvios durante a produção;
- e) falta de mais pontes rolantes;
- f) diversas alterações que ocorrem na configuração dos pedidos.

## 7 ÁREA FINANCEIRA

A área financeira desempenha um papel fundamental nas empresas, sendo responsável pela gestão e controle dos recursos financeiros. Sua principal função é fornecer informações financeiras precisas e relevantes para a tomada de decisões estratégicas. O departamento financeiro é encarregado de atividades como o gerenciamento do fluxo de caixa, a elaboração e análise de relatórios financeiros, o planejamento financeiro e orçamentário, a captação de recursos, a gestão de investimentos, o controle de custos e despesas, e a negociação com instituições financeiras e fornecedores. Além disso, o departamento financeiro também desempenha um papel crucial na avaliação de riscos financeiros, no cumprimento das obrigações fiscais e regulatórias, e na garantia da sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo.

Segundo Ross *et al.* (2015, p.11) “o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários”.

### 7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Na HYVA do Brasil a área de financeira emprega um módulo dedicado no sistema ERP como ferramenta central para suas atividades, permitindo a integração com os demais setores da empresa. Além disso, utiliza planilhas eletrônicas para a gestão de gráficos e apresentação de indicadores para a alta direção. Essas ferramentas tecnológicas são essenciais para facilitar o controle e a análise dos dados financeiros, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e fornecendo informações relevantes para a gestão da empresa. A equipe é composta por um *controller* regional, uma gerente financeira, um coordenador de controladoria, três analistas financeiros, dois analistas contábeis, dois analistas de custos e sete analistas fiscais.

### 7.2 GESTÃO DE CAIXA

A multinacional estudada realiza o planejamento do fluxo de caixa em duas abordagens: anual e mensal. No entanto, no início de cada mês, a área financeira e os gestores revisam esse fluxo. Semanalmente, o fluxo de caixa é enviado à matriz na Holanda para a consolidação das informações em nível global. Esse processo de revisão e envio regular do fluxo de caixa permite um controle mais efetivo das finanças da empresa, garantindo a visibilidade e a análise adequada das atividades financeiras tanto em âmbito local quanto global.

De acordo com Frezatti (2014, p.1) “No meio empresarial caixa é o ativo mais líquido disponível na empresa, encontrado em espécie na empresa, nos bancos e no mercado financeiro de curtíssimo prazo”.

O controle do fluxo de caixa é efetuado por toda a equipe financeira utilizando as informações geradas pelo sistema ERP da empresa. Essas informações abrangem diversas transações, tais como notas fiscais de entrada de materiais diretos, despesas de manutenção, materiais indiretos, notas fiscais de saída dos produtos comercializados pela HYVA, além das vendas de sucata e peças de reposição. Todos esses documentos fiscais estão associados a outros registros gerados pelo sistema ERP, como ordens de venda e ordens de compra. Dessa forma, a área mantém um controle detalhado e preciso das movimentações financeiras, contribuindo para a gestão eficiente dos recursos da empresa.

O ciclo operacional tem início com o envio das ordens de compra aos fornecedores, assegurando o abastecimento dos materiais necessários para o processo. Esses fornecedores podem ser tanto nacionais quanto internacionais. Os materiais recebidos são utilizados na manufatura, resultando na produção de um guindaste ao final do processo. Em seguida, juntamente com o guindaste, são enviados alguns outros itens necessários para a instalação do equipamento no caminhão do cliente. Esse processo marca o encerramento do ciclo operacional. Assim, desde o abastecimento de materiais até a entrega do produto final ao cliente, todas as etapas são integradas e executadas de forma coordenada.

O ciclo financeiro da HYVA tem início aproximadamente 45 dias após a chegada da matéria-prima, momento em que os pagamentos aos fornecedores são realizados. Esse ciclo financeiro se encerra em média após cerca de 180 dias a partir do momento em que o cliente recebe o produto, quando o pagamento pelo produto é efetuado na maioria dos casos. Durante esse período, a empresa gerencia as transações financeiras relacionadas ao processo produtivo, garantindo o fluxo adequado de pagamentos e recebimentos. Essa gestão financeira cuidadosa é essencial para a sustentabilidade e o sucesso financeiro da HYVA.

Falando em saídas de caixa, para garantir um melhor controle e manutenção do caixa, a área financeira definiu um dia útil da semana específico para realizar os pagamentos aos fornecedores. Essa medida visa facilitar o acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros. Além disso, o pagamento dos salários dos funcionários é realizado no primeiro dia útil de cada mês. Já as principais fontes de entrada de recursos no caixa estão relacionadas principalmente à venda de produtos acabados e peças de reposição. Essas transações



representam as principais receitas da empresa, contribuindo para o fluxo de caixa e a geração de recursos financeiros.

Os clientes da HYVA possuem diferentes opções de pagamento para seus pedidos, incluindo modalidades como pagamento à vista, parcelado, com crédito bancário, financiamento diretamente pela HYVA, financiamento através do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e carta de crédito. Com o objetivo de mitigar os riscos de crédito, a empresa realiza uma avaliação financeira e um cadastro detalhado de todos os seus clientes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas. Essa análise abrange informações cadastrais, bem como uma análise do faturamento da empresa nos últimos doze meses, ou a consulta de dados junto ao SERASA no caso de pessoas físicas. No caso de transações que envolvam instituições bancárias, é necessária a autorização do banco para confirmar a venda.

O cálculo do volume de estoque da empresa é baseado nas previsões anuais de vendas de guindastes, que são determinadas pela área comercial. Esses valores são acompanhados mensalmente e podem ser ajustados a cada três meses, caso seja necessário.

### 7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

O cálculo do custo por hora é realizado de forma detalhada em cada centro de custo, onde o total dos gastos gerais de fabricação é dividido pelas horas utilizadas em cada setor para produzir o produto. Essas informações são obtidas a partir dos registros das ordens de produção do período. Todo o sistema de custeio por absorção está integrado ao sistema ERP da empresa, garantindo a precisão e integridade dos dados. Para a alocação dos custos indiretos de fabricação, são utilizados critérios de rateio estabelecidos pela área financeira, em conjunto com os gerentes de cada área indireta ligada à produção.

Para Santos *et al.* (2018, p.10) “Todos os valores investidos em um produto ou serviço para a produção de outros bens e serviços são chamados de custos de produção; ou seja, tais custos abrangem todos os gastos compreendidos na fase de desenvolvimento dos itens”.

A empresa realiza um acompanhamento minucioso da evolução dos custos e das margens, assegurando que qualquer variação nos produtos de maior movimentação e valor seja devidamente explicada, tanto para aumentos como para reduções. Para analisar essas variações de forma gerencial, é adotado o método de custo padrão. Além disso, o cálculo da margem de contribuição é realizado para identificar quais produtos do portfólio são mais lucrativos, direcionando as estratégias de vendas para esses itens específicos.

A determinação do preço de venda é inicialmente calculada com base no custo do produto, incluindo impostos, despesas variáveis de vendas e uma margem de lucro desejada. No entanto, devido à intensa concorrência no mercado de guindastes e ao fato de a HYVA ser considerada uma empresa entrante, é necessário ajustar os preços de acordo com os praticados pelo mercado. Caso seja identificado que um produto está com um preço acima do que o mercado está disposto a pagar, são tomadas ações em conjunto com os setores de engenharia, produção e compras, visando adaptá-lo ao padrão de mercado e manter a competitividade da empresa. Essas medidas são essenciais para se posicionar adequadamente no mercado e atender às demandas dos clientes.

#### 7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Como uma empresa multinacional, a HYVA segue as normas contábeis brasileiras e as normas internacionais de acordo com o *International Financial Reporting Standards* (IFRS). No final de cada mês, o departamento financeiro reporta as informações para a matriz e elabora uma apresentação dos resultados para a alta direção. Com base nos resultados apresentados, são desenvolvidos planos de ação para alcançar metas e objetivos de forma eficaz. No encerramento de cada ano, são realizadas auditorias externas para validar as demonstrações financeiras, e o parecer é enviado à matriz para avaliação.

Os indicadores medidos e reportados semanalmente são: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) sobre *external sales*, EBITDA *South America* sobre *total sales*, *working capital*, inadimplência, despesas administrativas, margem *external sales*, despesas administrativas de controladoria e despesas de fábrica.

#### 7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

A HYVA utiliza o documento chamado *Capital Expenditure Purchase Order* (CEPO) para solicitar um investimento. Após essa solicitação, são realizados cálculos de *payback*, Retorno sobre o Investimento (ROI) e Valor Presente Líquido (VPL) para avaliar a viabilidade do investimento. Essas análises são essenciais para determinar se o investimento deve ser aprovado ou não, levando em consideração os aspectos financeiros e o potencial retorno que ele pode trazer para a empresa.

## 7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O planejamento financeiro e orçamentário é desenvolvido em conjunto com os gerentes, o *controller* e a alta direção, geralmente em meados de outubro de cada ano. Esse planejamento envolve a definição dos investimentos que serão realizados no ano seguinte, levando em consideração fatores como o mercado, projeções de crescimento e a situação atual da empresa. Antes de ser implementado nas plantas, o planejamento precisa ser aprovado pela direção global sediada na Holanda. Durante o ano, são realizadas reuniões gerenciais mensais para acompanhar as variações entre o planejado e o realizado, buscando ajustar as metas estabelecidas. É importante ressaltar que o orçamento pode sofrer alterações, adiamentos ou até mesmo cancelamentos de investimentos devido a flutuações no cenário econômico em que a empresa está inserida.

## 7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise feita na área financeira foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) participação de todas as áreas no planejamento financeiro e orçamentário;
- b) acompanhamento semanal de diversos indicadores importantes para as tomadas de decisão;
- c) estratégias para o fluxo de caixa;
- d) pagamentos a prazos dos fornecedores;
- e) flexibilidade no custeio dos produtos, observando o fato da empresa ser entrante no mercado.

Entretanto, foram identificados os pontos fracos:

- a) área compartilhada para as unidades de negócio, o que impede o foco para guindastes;
- b) burocracia dos processos, pela necessidade de aprovação da matriz;
- c) equipe enxuta para atender ao volume de demandas.

## 8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O departamento de recursos humanos desempenha um papel crucial dentro de uma organização, sendo responsável por cuidar do seu maior ativo: as pessoas. Ele atua no recrutamento e seleção de talentos, no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, na gestão de benefícios e remuneração, na administração das relações trabalhistas e na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Segundo Oliveira *et al.* (2018, p.17) “O objetivo da gestão estratégica de pessoas é fornecer uma direção futura, organizar e gerir pessoas em uma organização em termos de planejamento sistemático da gestão de pessoas alinhando-a com a estratégia da empresa”.

Na HYVA do Brasil o setor é responsável por atender as plantas produtivas do Brasil, Chile, México e Estado Unidos. Todos os profissionais atuam compartilhados, em regime de rodízio, com exceção dos técnicos em segurança do trabalho, que ficam alocados um para cada fábrica.

### 8.1 MODELO DE GESTÃO

A HYVA do Brasil adota um modelo de gestão fundamentado em competências, que busca promover o desenvolvimento das habilidades individuais para atender às necessidades estabelecidas pela empresa em cada função. Os objetivos gerais desse modelo de gestão são atrair e reter profissionais talentosos e competentes, fomentar o crescimento das equipes, estabelecer padrões e remuneração alinhados ao mercado de trabalho, e utilizar um sistema de motivação e incentivo para alinhar os funcionários com as metas da empresa. A responsabilidade pela implementação desse modelo de gestão recai sobre a alta direção, o *controller*, a gerente de recursos humanos e os gestores de cada área.

### 8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

O autor Oliveira (2010, p.102) define clima interno como “um estado de ânimo coletivo que os colaboradores de uma organização (ou parte dela) demonstram em dado momento”.

A cada ano, a empresa realiza uma pesquisa de satisfação e clima organizacional para avaliar a cultura e o ambiente de trabalho. O principal objetivo dessa pesquisa é identificar o

nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa, ao ambiente de trabalho, à remuneração, aos benefícios, aos gestores e aos colegas.

A divulgação dos resultados ocorre em reuniões semestrais realizadas entre os gestores e suas equipes, sempre acompanhados de algum funcionário da área de recursos humanos

### 8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

A HYVA do Brasil adota uma política salarial transparente e objetiva, baseada no mercado, e realiza pesquisas salariais anuais para manter-se atualizada e equiparar-se a outras empresas do setor na região. A estrutura salarial é composta por diferentes níveis salariais para cada cargo, começando por uma classe inicial. A empresa concede aumentos salariais aos funcionários de acordo com os seguintes critérios: reajuste salarial, que abrange todos os funcionários e é resultado de políticas salariais governamentais e acordos coletivos da categoria; promoção vertical, que é um aumento concedido quando o funcionário é promovido para um cargo superior classificado; promoção horizontal, que é um aumento concedido quando o funcionário permanece no mesmo cargo, mas muda de faixa salarial.

Além da remuneração, a HYVA proporciona uma variedade de benefícios aos seus colaboradores. Esses benefícios incluem plano de saúde, seguro contra acidentes de trabalho, serviços de medicina ocupacional, refeições, transporte, seguro de vida em grupo, convênios com farmácias, programa de participação nos resultados, apoio para aprendizado de idiomas e incentivo à educação, abrangendo cursos técnicos, graduação e especializações.

De acordo com Chiavenato (2022, p.20) “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao colaborador em função do trabalho que ele exerce e dos serviços que presta”.

Dentro da empresa, o perfil adequado para cada cargo é determinado por meio do sistema de gestão de competências. Cada cargo é definido por suas competências essenciais, habilidades individuais, conhecimento e formação necessários, juntamente com as responsabilidades correspondentes.

### 8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

A empresa estudada adota dois tipos de recrutamento diferentes: interno e externo. A HYVA busca priorizar o recrutamento interno sempre que possível, com o objetivo de valorizar

os talentos internos e incentivar o programa denominado "Crescendo com a HYVA". Esse programa visa motivar e estimular o crescimento dos funcionários, valorizar suas competências, reter talentos e contribuir para a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo. Ao se sentirem valorizados e perceberem oportunidades de crescimento em um ambiente favorável, espera-se uma diminuição desses índices. Quando a empresa não encontra dentro do seu quadro de colaboradores o perfil para uma vaga, utiliza uma agência de recrutamento para fazer a seleção.

O processo de integração conta com a participação de diversos setores, que realizam apresentações para os novos funcionários e tem como propósito fornecer informações oficiais sobre a empresa, suas políticas, apresentar os principais produtos e clientes, passar orientações sobre o programa de benefícios, horários de trabalho, normas, regulamentos e procedimentos.

#### 8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os treinamentos e programas desenvolvimento, são realizados na HYVA do Brasil de acordo com um plano anual de capacitação e desenvolvimento. Recursos adequados são destinados no planejamento para o próximo ano, e essa responsabilidade fica a cargo da área de recursos humanos em colaboração com os gestores. O objetivo é capacitar os funcionários para desempenhar suas atividades na empresa de forma eficiente. Os treinamentos podem ocorrer tanto dentro quanto fora da empresa. A organização possui uma sala específica para treinamentos, permitindo que os funcionários participem de palestras, cursos e treinamentos sem a necessidade de deslocamento para outros locais.

#### 8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Rotinas trabalhistas referem-se às atividades e processos administrativos relacionados às relações de trabalho dentro de uma empresa. Dentro da organização, as rotinas trabalhistas são conduzidas pela área de recursos humanos, que é responsável por executar uma variedade de atividades relacionadas à folha de pagamento, admissão e demissão de funcionários, controle de férias, controle de ponto, assinatura da carteira de trabalho, análise e controle de descontos, e outras atividades conforme exigido pela legislação trabalhista.

## 8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Os profissionais especializados em segurança desempenham um papel fundamental ao garantir a integridade das atividades laborais. Eles são responsáveis pela manutenção dos treinamentos que abrangem a segurança nas operações, incluindo o uso e preservação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), a operação de equipamentos como ponte rolante e empilhadeira, a formação de brigadas de emergência e a prática de direção defensiva.

Com o intuito de assegurar a segurança de todos os colaboradores, a empresa adota medidas adicionais, como a instalação de sistemas de alarme de incêndio, a presença de extintores de incêndio, a disponibilidade de hidrantes, a iluminação de emergência e a sinalização adequada das saídas de emergência. Essas precauções visam proteger o bem-estar e a integridade de todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

A HYVA também possui comitês com a participação de funcionários, gestores, sindicato e um representante da direção onde os assuntos relacionados a segurança do trabalho são discutidos e. Por fim, a empresa também conta com um programa de gerenciamento de acidentes de trabalho, no qual uma empresa externa é responsável por fornecer atendimento imediato em caso de lesões e, se necessário, transporte para o hospital. Além disso, a empresa oferece um plano de saúde abrangente para os funcionários e seus dependentes, com uma ampla rede de profissionais especializados para atender às necessidades de saúde do dia a dia.

Segundo Filho (2019, p.13):

Quando tratamos das questões relacionadas à saúde e segurança do trabalho, não estamos lidando apenas com as questões relacionadas à integridade dos trabalhadores e as implicações diretas da presença ou ausência dos cuidados necessários para a sua preservação, mas também com efeitos indiretos, muitos dos quais de difícil mensuração ou avaliação, como a motivação para o trabalho, o medo e, até mesmo, a insegurança.

## 8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho refere-se a uma abordagem que busca criar um ambiente saudável, equilibrado e satisfatório para os colaboradores em suas atividades laborais. Para isso, a HYVA criou áreas de convivência, praças de alimentação, onde os funcionários podem tomar café e descansar durante seus intervalos, desenvolveu um cardápio variado com acompanhamento nutricional para as refeições na empresa, oferece vestiários amplos, novos e arejados, além de promover campanhas de vacinação anualmente.

## 8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho é realizada por meio da avaliação de desempenho que ocorre de forma anual na empresa, na qual o gestor direto analisa as competências, habilidades e atitudes do colaborador, de acordo com objetivos de caráter pessoal, profissional e de desenvolvimento educacional que são colocados como meta pelo funcionário em cada ciclo. Esse processo inclui a troca de *feedbacks*, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento e crescimento do indivíduo, de modo a trabalharem juntos para alcançar os objetivos estabelecidos.

Essa avaliação e acompanhamento visa promover o crescimento dos colaboradores, preparando-os para novas oportunidades e ampliando suas capacidades para melhorar seu desempenho.

## 8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

A retenção de talentos é enxergada dentro da HYVA do Brasil como uma estratégia fundamental para a qualificação das equipes e do crescimento da organização, tornando a mão de obra mais especializada e motivada a empresa entende que pode melhorar sua eficácia operacional e promover inovação e novas ideias.

## 8.11 INDICADORES DE RH

Para Caldeira (2012, p.9):

Num processo de monitorização da performance (desempenho), os indicadores são de facto o elemento mais crítico. A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações da organização (resultados) para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e o respectivo nível de performance.

Os principais indicadores utilizados pela área de recursos humanos são: taxa de rotatividade; índice de absentismo; horas de treinamento e horas extras. Esses indicadores são monitorados e analisados em reuniões periódicas com os gestores, geralmente a cada quinze dias. Quando esses indicadores não estão em conformidade com as metas estabelecidas, um plano de ação é desenvolvido e implementado, com o intuito de alinhar e melhorar os resultados.



Outro ponto observado são os resultados das pesquisas de clima feitas pela empresa, tanto os de cunho externo, realizado em parceria com instituições, como os internos que são realizados periodicamente e ditam pontos que a empresa deve trabalhar.

## 8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

A HYVA do Brasil adota como principal ferramenta para comunicação a lista de transmissão de WhatsApp que o departamento de recursos humanos possui com o contato de todos os funcionários. Por meio dele, comunicados, informações urgentes e tratativas individuais são feitas. A empresa também adota murais internos e comunicação por e-mail como forma de comunicação interna. Através desses meios, são compartilhadas informações relevantes, como indicadores de desempenho, celebração dos aniversariantes do mês, reconhecimento dos colaboradores por tempo de empresa, datas comemorativas, eventos corporativos e processos de recrutamento interno. Essas ferramentas auxiliam na disseminação eficiente das informações e no engajamento dos funcionários.

## 8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Conforme análise realizada dentro da área de recursos humanos foram observados os seguintes pontos fortes:

- a) incentivo ao recrutamento interno;
- b) benefícios disponibilizados pela empresa;
- c) importância com o bem-estar dos colaboradores;
- d) programas de avaliação de desempenho.

Todavia, foram identificados como pontos fracos:

- a) política fraca para retenção de talentos;
- b) distanciamento do setor com os funcionários da planta de guindastes;
- c) alta burocracia para aquisição de novos EPI's;
- d) falta de transparência na comunicação dos perfis de cargo e remuneração;
- e) falta de intercâmbio cultural com as outras subsidiárias da companhia.

## 9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Após o estudo e caracterização da planta de guindastes da empresa HYVA do Brasil neste capítulo é apresentado a situação atual encontrada, conforme pontos fortes e fracos apresentados e ameaças e oportunidades observadas na matriz SWOT.

### 9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E MELHORIAS

No Quadro 1 abaixo são descritos os pontos fortes e fracos identificados na análise de cada área da empresa:

Quadro 1 - Pontos forte e fracos

(continua)

<b>Área</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Administrativa	Organograma de gestão bem definido	Área compartilhada entre as plantas
	Estrutura tecnológica	Acúmulo de departamentos por alguns gestores
	Apoio e incentivo a inovação	
	Sistema de acompanhamento de resultados	
Comercial	Foco na qualidade do produto	Preço muito alto comparado a concorrência
	Vasta rede de apoio e assistência técnica	Segmento dependente do mercado de caminhões
	Equipe bem distribuída	Equipe de exportação compartilhada
	Treinamentos técnicos disponibilizados	Dificuldade em prever mix de vendas
	Grande variedade na linha de produtos	Novos produtos precisam de aprovação da matriz
	Disponibilidade de customização das máquinas	
Materiais	Separação e organização dos almoxarifados	Baixa acuracidade dos estoques
	Equipe de logística com atribuições claras	Grande dependência da área da qualidade nos processos
	Utilização de sistema de gestão robusto de ERP	Processo de importação é compartilhado

(conclusão)

<b>Área</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Materiais	Cadastro de itens por agrupamentos	Alto valor de estoque de produtos acabados
	Área grande e exclusiva para expedição	
Produção	<i>Layout</i> estratégico que facilita as operações	Utilização de diversos sistemas
	Acompanhamento contínuo da qualidade	Planejamento faz controles por fora do sistema
	Integração e apoio do centro de excelência da Itália	Área da qualidade compartilhada e gerente dividido
	Produção sem etapas de terceirização	Necessidade de muitos desvios durante a produção
	Maquinário e ferramentaria de alta tecnologia	Falta de pontos rolantes
		Alterações que ocorrem na configuração dos pedidos
Financeira	Participação de todas as áreas no planejamento	Área compartilhada entre as unidades
	Acompanhamento semanal de indicadores importantes	Burocracia dos processos, requerem aprovação da matriz
	Estratégias para o fluxo de caixa	Equipe enxuta para atender ao volume de demandas
	Pagamentos a prazo dos fornecedores	
	Flexibilidade no custeio dos produtos	
Recursos Humanos	Incentivo ao recrutamento interno	Política fraca para retenção de talentos
	Benefícios disponibilizados pela empresa	Distanciamento do setor com os funcionários de guindastes
	Importância com o bem-estar dos colaboradores	Alta burocracia para aquisição de novos EPI's
	Programas de avaliação de desempenho	Falta de transparência na comunicação dos perfis de cargo
		Falta de intercâmbio cultural com as subsidiárias

Fonte: O Autor (2023)

Agora, no Quadro 2 abaixo são listadas as oportunidades e ameaças encontradas no diagnóstico feito da planta de guindastes.

Quadro 2 - Ameaças e Oportunidades

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Áreas compartilhadas com a outra planta produtiva	Programas de incentivo do crédito pelo governo
Concorrentes com preço inferior	Novos fornecedores locais
Instabilidade político econômica	Crescimento do mercado de locação
Dependência de fornecedores internacionais	Tecnologia e qualidade dos guindastes é cada vez mais valorizada pelos clientes
Dependência do mercado de caminhões	Maior exploração do restante dos países da América do Sul

Fonte: O Autor (2023)

A matriz SWOT é uma ferramenta analítica amplamente utilizada para avaliar a situação estratégica de uma organização. Ela ajuda a identificar oportunidades externas, como novos mercados ou tendências do setor, e ameaças externas, como a concorrência ou mudanças regulatórias. Essa avaliação abrangente fornece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias eficazes que capitalizem os pontos fortes, melhorem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e mitiguem as ameaças, a fim de impulsionar o sucesso e a competitividade da organização. Abaixo a Figura 14, que representa a análise feita na planta produtiva de guindastes da HYVA do Brasil.

Figura 14 - Matriz SWOT

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES				
		Acumulo de departamentos por alguns gestores	Preço muito alto comparado a concorrência	Dificuldade em prever mix de vendas	Novos produtos precisam de aprovação da matriz	Alto valor de estoque de produtos acabados	Organograma de gestão bem definido	Foco na qualidade do produto	Grande variedade na linha de produtos	Utilização de sistema de gestão robusto de ERP	Integração e apoio do centro de excelência da Itália
AMEAÇAS	Áreas compartilhadas com a outra planta produtiva	CRÍTICO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Concorrentes com preço inferior	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Instabilidade político econômica	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Dependência de fornecedores internacionais	ATENÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Dependência do mercado de caminhões	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
OPORTUNIDADES	Programas de incentivo de crédito pelo governo	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Novos fornecedores locais	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Crescimento do mercado de locação	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Tecnologia e qualidade dos guindastes é cada vez mais valorizada pelo clientes	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
	Maior exploração do restante dos países da América do Sul	CRÍTICO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
<b>LEGENDA</b>											
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA										
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO										
	SEM RELAÇÃO										

Fonte: O Autor (2023)

## 9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após elaboração da matriz SWOT foi possível identificar alguns pontos críticos, sendo eles: preço muito alto comparado a concorrência, equipe de exportação compartilhada e alto valor de estoque de produtos acabados.

O tema proposto é a separação total das plantas produtivas, adotando um sistema de unidade de negócios, na qual cada unidade possuirá suas equipes e departamentos exclusivos para atender as suas demandas com maior foco, agilidade e especialização.

Atualmente muitas equipes e setores são compartilhados entre as plantas produtivas da empresa, o que gera muitas vezes uma falta de atenção para com o produto guindastes, que por ser um entrante dentro do mercado e adotar uma estratégia de maximizar qualidade e tecnologia

precisa de um foco e entendimento maior por parte da gestão e diretoria para ações que visem contribuir para seu crescimento e desenvolvimento.

Diante do problema identificado, como elaborar uma proposta para unificar e especializar a planta produtiva de guindastes?

### 9.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é elaborar uma proposta para unificar e separar a planta de guindastes da planta de hidráulicos, trazendo maior autonomia e foco para a sua linha de produtos.

É possível citar como objetivos específicos:

- a) mapear e identificar gargalos na gestão dos departamentos que são compartilhados;
- b) identificar oportunidade em processos que necessitem de melhorias;
- c) elaborar um plano de ação para acompanhar as mudanças e melhorias.

### 9.4 JUSTIFICATIVA

Neste projeto de pesquisa, será apresentado um plano simplificado que requer poucos recursos humanos e financeiros para a planta de guindastes da HYVA do Brasil atender de forma eficaz às demandas dos clientes. O objetivo é oferecer uma solução prática e econômica que permita à empresa atender às necessidades dos clientes de maneira eficiente. Isto é, trazer maior autonomia para o negócio de guindastes, para que seja possível trazer maior agilidade e assertividade na tomada de decisões.

As etapas do processo serão o mapeamento das atividades de cada departamento e o cálculo do seu tempo gasto para guindastes, seguido da proposta para divisão dos departamentos, com a contratação de profissionais com experiência no setor que possam agregar novos conhecimentos. Por fim, é indispensável destacar que para que este processo seja possível, será necessário a adição de um renomado diretor para conduzir exclusivamente as atividades de guindastes, para a adoção de novos processos e novas políticas no que tange principalmente a área comercial e suas estratégias de venda.

## 10 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico deste estudo é organizado a partir dos escritores que abordam os temas sugeridos. Neste capítulo, serão expostos os fundamentos ligados a teoria geral da administração, seus conceitos centrais e importância da especialização e foco na gestão de unidades de negócio, estratégias competitivas, análise da concorrência, gestão de equipes, seus desafios e benefícios, importância da comunicação eficaz na liderança e planejamento estratégico e implementação de um sistema de unidade de negócios.

### 10.1 INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (2020, p.1) vivemos em um mundo que está mudando e se transformando de maneira frenética e intensa, por meio de uma progressão geométrica que abrange e invade não somente o mundo corporativo, mas também a vida em sociedade e a maneira como nos relacionamos, vivemos e trabalhamos.

O fato é que já vivemos há tempos em uma sociedade composta de organizações: uma verdadeira sociedade de organizações. Todas as atividades relacionadas com a produção de bens, comercialização ou prestação de serviços dos mais diversos tipos são criadas, planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas por organizações. Todas elas são constituídas de pessoas (competências), de recursos (físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos) e giram ao redor de uma multidão de dados e informações que transitam ao redor do planeta (CHIAVENATO, 2020, p.1)

Ainda de acordo com este autor, devido às características singulares de cada empresa, o gestor realiza análises específicas, estabelece metas e estratégias para atingi-las, elabora planos de ação, alocando de forma eficaz os recursos e habilidades necessários. Ele supervisiona a implementação, liderando equipes, monitora e avalia os resultados, promove a inovação e a competitividade, e busca constantemente agregar valor ao empreendimento.

Maximiano (2015, p.5) completa essa mesma ideia no momento em que afirma que: “Administração é o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Em sentido amplo, as pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. Quase todas as pessoas, independentemente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração. Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. Repetindo: os membros da família, o grupo de estudantes, o presidente

da multinacional e você são todos administradores – cada um em sua escala de decisão sobre recursos (MAXIMIANO, 2016, p.6)

Em outro aspecto da administração, Coutinho (2021, p.12) ressalta que:

A cultura é a “personalidade” da organização, é um senso de identidade, o padrão autossustentável de comportamento que determina como as coisas são feitas. Ela interfere diretamente no desempenho organizacional e determina, por meio de histórias, rituais, crenças, significados e linguagem, a maneira singular de conduta

De semelhante forma, Dias (2013, p 73) afirma em seus trabalhos que:

A cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização.

Esse mesmo pesquisador ainda complementa, em outras palavras, que a cultura organizacional representa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influenciam a interação entre as pessoas, a estrutura da organização, os processos de tomada de decisão e os sistemas de controle de uma empresa, resultando em normas de conduta específicas para aquela organização em particular. Independentemente das diferentes definições de cultura organizacional, é evidente que todas partilham conceitos essenciais. Notavelmente, ressaltam a relevância dos valores e crenças compartilhados e seu impacto no comportamento organizacional.

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito em longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado as atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas estabelecidas mais importantes. (DIAS, 2013, p.74)

Por outro lado, de acordo com o ponto de vista dos autores Perez e Cobra (2016, p.39) “A cultura organizacional envolve padrões de comportamento das pessoas na empresa. [...] As crenças e valores que estão dentro das organizações e interagem com o afetivo das pessoas podem interferir no seu desempenho profissional”.

Por fim, Freitas (2012) comenta que a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente.



## 10.2 IMPORTÂNCIA DA ESPECIALIZAÇÃO E FOCO NA GESTÃO DE UNIDADES DE NEGÓCIOS

Segundo o autor Oliveira (2014, p.24) o conhecimento, informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades realizadas está focado nos profissionais, que serão cada vez mais a base das estruturas organizacionais.

Oliveira (2014) também menciona que à medida que os profissionais se tornam o centro das estruturas organizacionais, é plausível aguardar o progresso natural de abordagens e práticas que, de fato, fortaleçam o engajamento dos indivíduos com os objetivos e resultados das empresas e ainda que é cada vez mais frequente deparar-se com organizações que adotam uma estrutura dividida por funções e possuem, como suporte, processos bem delineados para promover a colaboração entre as diferentes unidades organizacionais e para atender às demandas identificadas no mercado.

Dorival (2012, p. 257) complementa que:

Na medida em que os negócios vão prosperando, novos processos operacionais vão sendo criados. Com o aumento do volume e da complexidade do trabalho, a pressão da concorrência e o avanço da tecnologia, os processos vão sendo racionalizados. O tempo de processamento e o tempo de ciclo vão baixando, os perfis dos cargos vão sendo redesenhados e as suas vagas recalculadas, novos níveis de alçada estabelecidos, a amplitude de comando redimensionada.

O autor Dorival (2012) defende a departamentalização como estratégia para e especialização e foco na gestão que é uma abordagem que possibilita a construção da estrutura organizacional por meio de critérios técnicos de agrupamento de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, com o intuito de alcançar os objetivos da empresa. O planejamento estratégico, ao estabelecer a missão, visão interna e externa, políticas, diretrizes, estratégias, objetivos e metas a serem alcançados, oferece informações suficientes para que o gestor decida sobre o critério a ser adotado na definição da estrutura organizacional da empresa.

Para Dorival (2012, p.47) “A forma de diagnosticar as ações operacionais é por meio da identificação dos principais processos operacionais, como os de produção, compras, comercial, financeira”.

Além disso, de acordo com a perspectiva dos autores Rosa e Maróstica (2016, p.28) “Um modelo de negócio é um arranjo ou sistema que mostra como agentes de mercado, exercendo funções diferentes e empregando diferentes tipos de ativos e processos, relacionam-se entre si com a finalidade de satisfazer necessidades e interesses mútuos”

Rosa e Maróstica (2016) completam dizendo que o estudo do modelo de negócio tem diversas aplicações práticas, incluindo a utilização para fins de pesquisa, ensino e consultoria. Ele também serve como referência para a criação de novos empreendimentos ao se inspirar em modelos eficazes (benchmarking). Além disso, pode ser empregado para aprimorar negócios já existentes, seja aumentando sua produtividade ou sua competitividade. A identificação de lacunas de eficiência em negócios estabelecidos possibilita a criação de novos empreendimentos verdadeiramente inovadores. Além disso, o estudo do modelo de negócio é fundamental na formulação de políticas e na tomada de decisões executivas, como mudanças, fusões, aquisições e encerramentos. Também desempenha um papel relevante na orientação de políticas públicas setoriais, influenciando incentivos e aperfeiçoamento da tributação, entre outras medidas.

Por fim Rosa e Maróstica (2016, p.20) citam que:

Para saber se um dado modelo de negócio tem futuro ou não, devemos olhar para ele e também para o ambiente que o circunda. Desse ambiente provê as ameaças e as oportunidades para o negócio e, considerando o fim último do negócio, que é sobreviver servindo ao ambiente, ele terá forças e fraquezas. Na tradição da Administração, já se consolidou uma metodologia de avaliar o negócio e seu ambiente, denominada Análise SWOT.

Com base nas afirmações dos autores citados acima, fica o entendimento de que os profissionais desempenham um papel central nas estruturas organizacionais, sendo essenciais para a eficiência e adaptação das empresas às demandas do mercado. Além disso, a departamentalização e a reestruturação de processos operacionais são estratégias vitais para a otimização dos recursos e a promoção da competitividade. O estudo do modelo de negócio, por sua vez, não apenas oferece um arcabouço para a criação e aprimoramento de empreendimentos, mas também serve como base para decisões estratégicas e políticas públicas setoriais, influenciando diretamente o sucesso e a sobrevivência das organizações. A avaliação do modelo de negócio em conjunto com o ambiente circundante, através da Análise SWOT, emerge como uma abordagem consolidada para determinar a viabilidade e perspectivas de um empreendimento.

### 10.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Afirmam os autores Ruwer e Reis (2018, p.15) que:

Pode-se entender que a estratégia empresarial aborda ações pontuais para o crescimento da empresa, que indicam em qual direção ela quer seguir e onde ela quer chegar para alavancar o seu diferencial - a sua vantagem competitiva -, que diz

respeito ao perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes. [...] A estratégia nas organizações vem evoluindo ao longo da história, especialmente a partir das teorias dos principais autores que abordam o tema em questão. Nota-se que um propulsor para esse desenvolvimento está relacionado ao crescimento das organizações, o que tem exigido uma maior habilidade dos gestores para estabelecer e implementar ações estratégicas que contribuam para superar os desafios de mercado e atingir seus objetivos, sejam de curto, médio ou longo prazo (Ruwer e Reis, 2018, p.15)

De acordo com Ruwer e Reis (2018) é possível entender que as diretrizes empresariais desempenham um papel crucial na coesão da estratégia organizacional. Ao tomar decisões, a organização estabelece parâmetros que limitarão significativamente as opções disponíveis para o gestor. Nesse sentido, a política atua como um guia que facilita a concretização das metas estratégicas da empresa e oferece suporte ao gestor diante dos desafios cotidianos da gestão.

Oliveira (2014, p.3) contrapõe dizendo que “A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”.

Para Oliveira (2014) o cerne do conceito de estratégia reside na relação entre a empresa e seu ambiente externo, que está além de seu controle direto. Diante desse cenário, a empresa busca delinear e implementar estratégias que otimizem os resultados dessa interação estabelecida.

O intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado à intensificação e à maior qualidade no uso de estratégias pelas empresas. Os modernos modelos de gestão exigem, em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras para as empresas (OLIVEIRA, 2014, p.12)

“Analisar as unidades de negócios em termos de seus recursos tem uma longa tradição na economia”, afirmam Lacerda, Teixeira, Antunes e Neto (2013, p.73). Para os autores a perspectiva centrada em recursos oferece uma diferente perspectiva para abordar questões cruciais na formulação de estratégias para empresas que optam pela diversificação de produtos. Estas indagações incluem: qual dos recursos existentes na empresa deverá servir como base para a diversificação? Quais recursos necessitam ser desenvolvidos a partir dessa diversificação? Em que ordem e em quais mercados a diversificação deve ser implementada? E, por fim, que tipos de empresas é desejável que esta organização em particular adquira?

Para a empresa, os recursos e os produtos são duas faces da mesma moeda. A maioria dos produtos utilizam vários recursos em sua elaboração, assim como um recurso pode ser utilizado em vários produtos. A partir da amplitude das atividades da empresa em diferentes mercados, é possível inferir o mínimo necessário de recursos

envolvidos. Reciprocamente, especificando um perfil de recursos para uma empresa, é possível encontrar as melhores atividades mercadológicas e produtos correspondentes (Lacerda, Teixeira, Antunes e Neto 2013, p.72).

Ainda dentro de tal perspectiva Lacerda, Teixeira, Antunes e Neto (2013, p.74) cometam que “Por recurso, entende-se tudo aquilo que poderia ser pensado como uma força ou uma fraqueza de uma determinada empresa”.

Ou seja, a empresa que possui um recurso tem a capacidade de manter uma posição comparativa em relação a outras empresas, desde que todas atuem de forma racional. Isso significa que a posse desse recurso por uma empresa afeta os custos e/ou receitas dos concorrentes. Nessas circunstâncias, é possível afirmar que a empresa que detém o recurso usufrui de uma proteção na forma de uma barreira de posição de recursos. Essa definição estabelece que as barreiras de posição de recursos são, em parte, análogas às barreiras de entrada, já que também englobam os mecanismos que tornam defensável a vantagem de uma empresa com um recurso sobre outra (as barreiras de entrada, em um contexto de mercado tradicional, se referem apenas à relação entre os concorrentes atuais e os possíveis novos entrantes no mercado, não abordando a situação entre esses operadores). Da mesma forma que as barreiras de entrada, as barreiras à posse de recursos indicam um potencial de retornos elevados, uma vez que um competidor terá uma vantagem.

#### 10.4 MAXIMIZAÇÃO DA QUALIDADE E TECNOLOGIA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Baltzan (2016, p.191) afirma que:

Os gerentes devem entender a importância do negócio eletrônico e como ele revolucionou os processos básicos de negócios. O negócio eletrônico oferece novas oportunidades para o crescimento e novas maneiras de realização de atividades de negócios que eram impossíveis antes da Internet.

Ou seja, para Baltazar (2016) o comércio eletrônico engloba uma variedade de atividades na Internet, abrangendo não apenas transações de compra e venda, mas também a prestação de serviços ao cliente e colaboração com parceiros comerciais. As empresas reconheceram que a simples criação de sites para clientes, funcionários e parceiros não constitui, por si só, uma estratégia eficaz de comércio eletrônico. Os sites dedicados a esse fim precisam gerar um grande interesse, seguindo o exemplo da Amazon no setor de venda de livros. Essas plataformas devem ser inovadoras, oferecer valor agregado e prover informações

relevantes. Em essência, o site deve cultivar um senso de comunidade e cooperação, tornando-se a principal porta de entrada para as atividades comerciais.

Complementando, Baltazar (2016, p.211) cita a videoconferência como exemplo de uso da tecnologia para diferencial competitivo:

A videoconferência pode aumentar a produtividade porque os usuários não precisam sair de seus escritórios. Ela pode melhorar a comunicação e os relacionamentos, os participantes enxergam as expressões faciais e a linguagem corporal uns dos outros, aspectos importantes que se perdem com simples telefonemas ou e-mails. Também reduz as despesas de viagem, uma grande vitória para as empresas que enfrentam desafios econômicos.

Outro ponto importante dentro do diferencial competitivo é a qualidade, e para o autor Souza (2018, p.10) “A garantia de qualidade é uma forma de assegurar que os padrões e requisitos de qualidade operacionais já estabelecidos sejam utilizados em todos os processos futuros de desenvolvimento, seja de um produto ou serviço”

Ferramentas de qualidade são técnicas que podem ser utilizadas com o objetivo de determinar, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que podem ocorrer e, conseqüentemente, interferir no desempenho ideal dos processos de trabalho que estão sendo executados. Seu surgimento e estruturação ocorreram a partir da década de 1950, baseando-se em conceitos e práticas que já existiam. Desde então, o uso e a aplicação das ferramentas têm sido de grande importância para os sistemas de gestão de qualidade. O uso dessas ferramentas estatísticas, proporcionam melhorias de produtos, serviços e processos (SOUZA, 2018, p.17)

Relacionando ao tema de estudo desse capítulo, Souza (2018) adiciona que a competitividade de uma empresa está intrinsecamente ligada à sua eficiência operacional. A competição serve como um indicador para as adaptações necessárias nas operações de uma empresa dentro do seu nicho de mercado. Uma das estratégias empregadas pelas organizações para se destacarem na competição é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. A gestão da qualidade desempenha um papel crucial nesse processo competitivo ao assegurar a disponibilização de produtos sem defeitos no mercado, garantindo entregas ágeis. Isso, aliado a programas operacionais bem estruturados, contribui significativamente para a satisfação dos consumidores.

Outra visão observada a ser observada destaca o processo de auditoria como ferramenta importante de qualidade para diferencial competitivo, Lobo (2020, p.24) completa que auditoria “consiste em um exame sistemático e independente que visa determinar se as atividades e os resultados relativos à qualidade satisfazem as disposições preestabelecidas, se tais disposições estão efetivamente implementadas e se elas são adequadas para alcançar os objetivos”.

De acordo com Lobo (2020) a gestão da qualidade refere-se a um conjunto de métodos e operações práticas que têm como objetivo atender aos padrões de qualidade estabelecidos. Envolve a aplicação dessas técnicas e atividades para monitorar os processos e eliminar as fontes de falhas em todas as etapas do ciclo de qualidade, com o objetivo de alcançar eficiência econômica. Algumas ações de gestão e garantia de qualidade estão correlacionadas entre si.

O conceito de garantia está associado ao risco potencial de não qualidade. Isso significa que um produto, bem ou serviço tem garantia de qualidade quando seu fornecedor estabelece um processo para seu fornecimento, de modo que a probabilidade de falhas no produto seja nula. Os sistemas de garantia da qualidade foram inicialmente desenvolvidos em razão da explícita exigência de clientes em alguns segmentos de mercado, nos quais o custo da não qualidade do material recebido era muitas vezes superior ao preço do material adquirido (LOBO, 2020, p.32)

Diante das abordagens dos autores apresentadas, torna-se evidente que a maximização da qualidade e o uso estratégico da tecnologia representam fatores cruciais para obter um diferencial competitivo no cenário empresarial atual. O comércio eletrônico, como ressaltado por Baltzan (2016), desempenha um papel fundamental nesse contexto, ao oferecer novas perspectivas de crescimento e transformar fundamentalmente os processos de negócios. Nesse sentido, a criação de plataformas eletrônicas inovadoras, capazes de agregar valor e promover uma comunidade colaborativa, emerge como uma estratégia essencial para se destacar no mercado. Além disso, a integração de tecnologias como a videoconferência, conforme destacado pelo autor, apresenta-se como uma maneira eficaz de aumentar a produtividade e a eficiência nas interações comerciais.

Adicionalmente, Souza (2018) sublinha a importância da garantia de qualidade como uma forma de assegurar a conformidade com os padrões estabelecidos em todos os processos de desenvolvimento. A utilização de ferramentas de qualidade, como evidenciado pelo autor, desempenha um papel fundamental na identificação e resolução de problemas que podem impactar o desempenho operacional. Dessa forma, a aplicação dessas técnicas se mostra crucial para promover melhorias em produtos, serviços e processos, contribuindo diretamente para a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, para a competitividade da empresa.

Ademais, Lobo (2020) ressalta o papel das auditorias como uma ferramenta essencial para assegurar a conformidade com os requisitos de qualidade preestabelecidos. A auditoria, ao realizar um exame sistemático e independente das atividades e resultados relativos à qualidade, desempenha um papel crucial na verificação da eficácia e adequação das práticas implementadas. Nesse contexto, a gestão da qualidade emerge como um conjunto de métodos

e operações práticas voltadas para atender aos padrões estabelecidos, contribuindo para a eliminação de falhas ao longo do ciclo de qualidade e a busca pela eficiência econômica.

Por fim, o conceito de garantia da qualidade, como destacado por Lobo (2020), está intrinsecamente ligado à minimização do risco de não conformidade. Isso implica que produtos, bens ou serviços que possuem garantia de qualidade são fornecidos de maneira a garantir a ausência de falhas. Assim, os sistemas de garantia da qualidade surgiram como resposta à exigência explícita dos clientes em segmentos de mercado nos quais o custo da não qualidade superava, muitas vezes, o valor do material adquirido. Portanto, a implementação de sistemas de garantia da qualidade torna-se uma estratégia fundamental para assegurar a competitividade no mercado atual.

## 10.5 GESTÃO DE EQUIPES

Firmino (2021, p.33) afirma que:

As equipes de alto desempenho têm como uma de suas características serem compostas por pessoas que possuem um senso forte de propósito, de trabalho coletivo e que cooperam entre si. Se o trabalho dessas pessoas estiver coordenado e direcionado de acordo com os objetivos organizacionais, elas conseguem apresentar excelentes resultados.

A autora Firmino (2021) completa que na sua visão a liderança é uma habilidade cujo propósito é otimizar a performance das equipes, envolvendo uma série de ações como a eficiente organização de processos e responsabilidades, uma compreensão aprofundada das estratégias e metas da gestão, a habilidade da equipe em alcançar os objetivos estipulados, assim como a atenção e consideração dedicadas aos membros ligados a essa liderança.

De modo geral, o clima organizacional é o resultado da interação das pessoas e o ambiente em que estão convivendo em um determinado momento ou situação. O clima é composto pela percepção de todos sobre este cenário somada aos sentimentos, pensamentos e julgamentos que são modulados por essa percepção (FIRMINO, 2021, p.39)

Dentro de uma análise de tendência atuais, Ribeiro (2018, p.4-5) destaca que:

A empresa necessita de uma estrutura de ação e organização mais enxuta, com menos níveis, cargos mais polivalentes, permeáveis e flexíveis para receber golpes súbitos, e compensar incertezas e transformar estratégias em ação em todos os níveis. Para sobreviver nesses tempos, tem de perceber o que é preciso focar e executar [...] A organização realmente moderna requer um RH de qualidade real, com um padrão mínimo de conhecimentos e habilidades, forte ênfase na produção de resultados e, especialmente, executivos que exerçam uma liderança educadora, que tenham clareza

de visão e de valores e que sejam hábeis no trato com pessoas, sabendo dizer a cada colaborador o que se espera e como ele ou ela pode contribuir para o resultado final

Acrescentando, para Ribeiro (2018) na contemporaneidade, é crucial adotar abordagens inovadoras no âmbito de Recursos Humanos. Isso envolve a proposição, estabelecimento e garantia de um conjunto de diretrizes e práticas alinhadas aos preceitos corporativos e em conformidade com a legislação vigente. Além disso, é imperativo criar e operar sistemas que democratizem as oportunidades de emprego e progresso na carreira para todos os membros da equipe. O suporte às diversas unidades da empresa, seja como facilitador de processos na gestão de pessoas ou no auxílio ao recrutamento e desenvolvimento de talentos, se faz essencial. A criação, proposição e administração de mecanismos que assegurem uma remuneração competitiva para todos os colaboradores também é de suma importância. Além disso, a promoção constante da diversidade, com o intuito primordial de enriquecer o capital intelectual e garantir a capacidade de inovação e atualização da organização, não pode ser negligenciada. Por fim, é crucial adotar uma perspectiva que reconheça tanto os indivíduos quanto a organização como entidades singulares, auxiliando-os em seu contínuo processo de desenvolvimento.

Para Adkins (2020, p.76) “O treinamento ajuda a melhorar o desempenho da equipe, [...] A mentoria transmite seu conhecimento e experiência ágeis para a equipe, à medida que tal conhecimento se torna relevante para o que está acontecendo com eles”.

Estipular o alto desempenho como sua expectativa de referência e possibilitar às equipes um meio de alcançá-lo atingem esses poderosos motivadores em cheio. A partir dessa revitalização, todos saem ganhando. A empresa obtém resultados melhores e contrata equipes que podem fazer qualquer coisa. As equipes e os indivíduos que se comprometem alcançam mais autonomia, entendimento e propósito em suas vidas. Todos colhem os frutos doces da árvore do alto desempenho (ADKINS, 2020, p.22)

No contexto da gestão de equipes, fica evidente que a excelência no desempenho está intrinsecamente ligada à cooperação e ao propósito compartilhado entre os membros, como apontado por Firmino (2021). A liderança desempenha um papel crucial na otimização da performance, demandando uma organização eficiente e uma compreensão profunda das estratégias organizacionais. Além disso, o clima organizacional, resultado da interação entre pessoas e ambiente, é crucial para moldar a percepção e os sentimentos dos colaboradores (Firmino, 2021). Observa-se também a necessidade de estruturas mais enxutas e flexíveis, conforme destacado por Ribeiro (2018), demandando um RH de qualidade para garantir a eficácia da organização. Ademais, a promoção da diversidade e a valorização tanto dos indivíduos quanto da organização são aspectos fundamentais para o contínuo desenvolvimento



(Ribeiro, 2018). A abordagem de Adkins (2020) sobre treinamento e mentoria destaca a importância de investir no desenvolvimento das equipes, resultando em autonomia e propósito para os colaboradores. Ao almejar o alto desempenho e oferecer meios para sua realização, todos os envolvidos colhem os benefícios dessa abordagem, resultando em uma organização mais eficaz e colaboradores mais engajados (Adkins, 2020). Portanto, a gestão de equipes eficaz é um pilar crucial para o sucesso e a competitividade da organização, demandando uma liderança comprometida, um ambiente propício e o constante investimento no desenvolvimento dos colaboradores.

## 10.6 DESAFIOS E BENEFÍCIOS DE EQUIPES COMPARTILHADAS VERSUS EQUIPES DEDICADAS

Os autores Filho e Cierco (2022, p.99) estabelecem que:

O design organizacional é responsável pela estruturação ordenada e sinérgica das várias unidades orgânicas de uma organização, sobre seus elementos e sobre como uma instituição pode ser organizada. Além disso, é um elemento administrativo responsável pela estruturação ordenada e sinérgica das várias unidades institucionais e fornece condições racionais ideais para que possa operar no dia a dia

Filho e Cierco (2022) ainda definem a estrutura divisional como a estrutura organizacional por produto/mercado, frequentemente referida como estrutura divisional, concentra em uma unidade funcional todos os participantes envolvidos na produção e comercialização de produtos, assim como aqueles em uma região geográfica específica e os que lidam com um tipo particular de cliente.

Housel (2017, p.18) enxerga como benefício o estabelecimento de objetivos para equipes e ainda destaca os desafios para o sucesso do trabalho em equipe:

Ao se esclarecerem os propósitos da equipe, é preciso desenvolver os objetivos baseados na missão. Uma equipe pode ter objetivos de longo prazo (anuais ou mensais), bem como objetivos específicos para projetos. Estes precisam ser claros, vantajosos, com prazo determinado e comunicado a todos os integrantes da equipe [...] acreditar que um bom trabalho de equipe pode ocorrer de um dia para o outro é o mesmo que pensar que um recém-nascido atingirá a idade adulta em três meses. Como qualquer ser humano, uma equipe precisa de tempo para crescer e se desenvolver

Ainda que uma equipe possua os recursos, habilidades e receba treinamento adequado, a dinâmica de como os membros se percebem em relação ao grupo e ao projeto pode impactar a eficácia do trabalho. Quando há descontentamento entre os funcionários, isso indica que pelo menos um membro está se sentindo estressado, desligado, inseguro ou subvalorizado. Um líder perspicaz estará atento a esses sinais de descontentamento e tomará medidas para abordar o

problema o mais rápido possível, seja em uma discussão em grupo ou de forma individual, comenta Housel (2017), falando sobre o desencantamento dos funcionários.

O design organizacional, conforme analisado por Filho e Cierco (2022, p.99), desempenha um papel crucial na estruturação harmônica das diversas unidades de uma organização, proporcionando um ambiente propício para sua operação cotidiana. Nesse contexto, a estrutura divisional emerge como uma abordagem eficaz, concentrando em uma unidade funcional todos os envolvidos na produção e comercialização de produtos, bem como aqueles direcionados a uma região geográfica específica ou a um tipo particular de cliente. A definição de objetivos, como apontado por Housel (2017, p.18), é um benefício essencial para equipes, sendo imperativo estabelecer metas claras, vantajosas e bem comunicadas a todos os membros. No entanto, é vital compreender que o desenvolvimento de uma equipe não é um processo imediato, como enfatiza Housel ao comparar tal evolução à maturação de um ser humano. Sob esse prisma, a percepção dos membros em relação ao grupo e ao projeto torna-se um elemento crítico que pode influenciar diretamente na eficácia do trabalho em equipe. O desencantamento entre os funcionários, como destaca Housel (2017), indica a necessidade de intervenção por parte de um líder perspicaz, que deve estar atento aos sinais de desilusão e prontamente abordar o problema, seja em uma discussão coletiva ou em um diálogo individual. Em resumo, a estrutura organizacional bem definida, aliada à estabelecimento de objetivos claros e à compreensão da dinâmica dos membros, são fatores cruciais para o sucesso das equipes, sendo essenciais para superar tanto os desafios quanto para aproveitar os benefícios proporcionados pelo trabalho em equipe.

## 10.7 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EFICAZ NA LIDERANÇA

“Comunicar é ouvir, ou melhor, escutar as pessoas. Quando se escuta o interlocutor, obtêm-se conteúdo, códigos, signos e símbolos para comunicar-se corretamente [...] é conseguir o entendimento entre as pessoas, por isso é um ato tão simples e ao mesmo tempo tão complexo” afirma Ervilha (2012, p.53).

A autora Firmino (2021, p.40) complementa que “Através dos processos de comunicação, é possível estabelecer tarefas e metas e ajustar e regular os combinados, conforme são executadas as ações definidas”.

Para Matos (2014) na comunicação, existe uma intenção fundamental. Como a fonte que codifica a mensagem, o emissor naturalmente espera que o receptor escolha a sua

mensagem, a entenda, a acolha e, por fim, a utilize. Por sua vez, ao decodificar a mensagem, o receptor também possui uma intenção básica. Ele busca selecionar o que é relevante para si. Dessa maneira, ele irá direcionar a sua compreensão e avaliação, para então decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que considerar válido na mensagem.

Ao emitir uma mensagem, toda pessoa tem um julgamento peculiar e sua impressão subjetiva sobre situações e interlocutores do seu relacionamento pessoal e profissional, que afetarão o seu comportamento das mais diversas formas de manifestação, que poderão expressar: paciência, compreensão, amor; ódio, tolerância, simpatia, antagonismo, divergências; superioridade, submissão, subserviência, obediência, insubordinação, revolta, cinismo, preconceito etc. (Matos, 2014, p.39)

Matos (2014, p.40) ainda complementa que “o retorno (*feedback*) é o que garantirá a realimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens”.

Ou seja, Matos (2014) conclui que a essência da comunicação é, antes de tudo, humana. Para se concretizar, ela requer uma resposta, pois a informação sem feedback resulta em uma comunicação deficiente e incompleta. Infelizmente, de maneira geral, as empresas tendem a priorizar a comunicação formal e burocrática em seu dia a dia. Existe uma grande ênfase na eficácia dos meios de transmissão da mensagem, em detrimento da reflexão e compreensão do seu conteúdo e, por conseguinte, da mobilização e engajamento para fornecer uma resposta adequada. Esse cenário torna desafiador o estímulo à motivação de indivíduos e equipes para superar obstáculos e atingir objetivos.

Dahl (2021, p.88) acrescenta que “A comunicação é essencial para garantir que todos entendam o que está acontecendo e possam ajudar nas atividades de resolução de problemas”.

O autor Dahl (2021) conclui que manter uma comunicação regular é crucial para promover a mudança cultural. É natural que as pessoas se sintam desconfortáveis quando não estão atualizadas sobre o que está acontecendo. Isso pode levar a ansiedade e preocupações, inclusive em relação à segurança no emprego. Portanto, manter todos informados é essencial para evitar esses sentimentos negativos.

## 10.8 IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS

Padoveze e Prado (2020, p.33) indicam que:

A estratégia é o principal fator propulsor do arranjo organizacional das empresas, ou seja, a definição das unidades de negócio e sua interação devem ser condizentes com a estratégia pretendida pela organização para que possa responder aos fatores ambientais, como concorrência.

Os autores Padoveze e Prado (2020) observaram que a adoção de unidades estratégicas de negócios tem se tornado uma prática frequente em grandes organizações. Uma ramificação importante dessa abordagem para os executivos de alto escalão é a necessidade de enxergar a empresa diversificada não como uma coleção de unidades comerciais semelhantes, mas sim como um conjunto de empreendimentos com distintos contextos estratégicos.

O sistema de gerenciamento contábil setorial é muito flexível e depende totalmente da visão que a empresa tem de seus negócios e de sua estrutura organizacional. Assim, podemos fazer uma contabilidade para gerenciamento por divisões ou unidades de negócios e também por produtos ou linhas de produtos. Podemos também fazer a contabilidade setorial por atividades e/ou processos e por estabelecimentos, pontos de venda ou plantas fabris. Tudo depende de como a empresa vê e estrutura seus negócios, como quer atribuir responsabilidades e como cobrará desempenho. (Padoveze e Prado, 2020, p42)

Para Brugnolo (2018, p.136) a estratégia da unidade de negócios ocorre quando “a organização é composta de unidades de negócios que atendem a mercados e clientes, com produtos e serviços, tendo processos e tecnologias adequados para executar as atividades.

Brugnolo (2018) destaca que a escolha desse modelo estratégico demonstra o desejo da organização em empreender ações que potencializem a criação de valor para os clientes, resultando em vantagens competitivas por meio da utilização eficaz dos recursos, incluindo ativos organizacionais e capital humano. Além disso, busca-se a exploração eficiente das competências essenciais. Vale destacar que os recursos e habilidades constituem a principal fonte de vantagem competitiva frente aos concorrentes no mercado específico de produtos da unidade de negócio.

Por fim, Brugnolo (2018) cita que a estratégia de unidades de negócios engloba diversas abordagens genéricas, como liderança em custos, diferenciação, integração entre custos e diferenciação, liderança em custos com foco e liderança em diferenciação com foco. Neste contexto, é crucial ponderar sobre os seguintes aspectos: os produtos ou serviços a serem fornecidos aos clientes, os métodos de produção ou criação de novos produtos e serviços, bem como a estratégia de distribuição para o mercado. Estes elementos desempenham um papel fundamental na formulação e execução dessa estratégia de negócio.

Assim, a implementação de um sistema de unidade de negócios emerge como um pilar estratégico vital para a organização, demandando uma abordagem cuidadosa na estruturação e interação das diversas unidades, de modo a garantir uma resposta eficaz aos desafios do ambiente competitivo (Padoveze e Prado, 2020). Essa estratégia não apenas molda a

organização, mas também impulsiona a criação de valor para os clientes e a obtenção de vantagens competitivas, baseando-se na exploração eficiente dos recursos e competências essenciais (Brugnolo, 2018). Portanto, a escolha e implementação de uma estratégia de unidades de negócios são passos cruciais para o sucesso e a sustentabilidade da organização no mercado atual.

## 11 METODOLOGIA

A metodologia adotada para este estudo consistirá em uma abordagem qualitativa, centrada na interação com os gestores da empresa em questão. Serão conduzidas entrevistas semiestruturadas individuais, visando obter uma compreensão aprofundada das práticas de gestão vigentes. Além disso, será realizada uma observação "*in loco*" do organograma de gestão, permitindo uma análise minuciosa para identificação de possíveis anomalias. Este método proporcionará uma visão holística das atividades e responsabilidades de cada setor da empresa, facilitando a proposição de sugestões de aprimoramento na distribuição das tarefas.

### 11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a elaboração deste estudo, será adotada a abordagem de pesquisa qualitativa como metodologia principal. Esta escolha se justifica pela necessidade de compreender e analisar em profundidade os fenômenos e relações subjacentes ao tema em questão. A pesquisa qualitativa permitirá uma investigação detalhada das percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes, proporcionando uma compreensão rica e contextualizada do fenômeno em estudo. Através de métodos como entrevistas, observações e análise documental, será possível capturar nuances e complexidades que seriam difíceis de abordar por meio de abordagens quantitativa.

O autor Yin (2016, p.22) afirma que:

A pesquisa qualitativa difere por sua capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo. Capturar suas perspectivas pode ser um propósito importante de um estudo qualitativo. Assim, os eventos e ideias oriundos da pesquisa qualitativa podem representar os significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, não os valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores.

Ou seja, o propósito da pesquisa a ser conduzida neste trabalho é a formulação de ações estratégicas voltadas para a proposição de melhorias na alocação de tarefas. Por meio da análise detalhada das práticas de gestão e das percepções dos gestores, busca-se identificar oportunidades de otimização na distribuição de responsabilidades.

## 11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Com o propósito de atingir os propósitos do diagnóstico, o estudo recebeu a colaboração ativa dos gerentes das plantas produtivas de guindastes e hidráulicos, assim como de seus coordenadores e outros líderes em diversos níveis hierárquicos, especialmente do departamento de Recursos Humanos. Além disso, contou-se com a experiência do autor, que desempenha um papel direto na área comercial de guindastes. A bagagem de conhecimento e expertise dos participantes foi crucial para obter informações detalhadas e relevantes sobre as operações de cada setor dentro da empresa.

## 11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Segundo Olsen (2015, p.13) “A coleta de dados sofisticada oferece formas de planejar e executar os melhores tipos de pesquisa”.

A obtenção de dados para o estudo seguiu um processo que envolveu a realização de entrevistas com os gestores das áreas em questão, a coleta de informações por meio do sistema ERP e outros sistemas utilizados pela empresa. Adicionalmente, foram conduzidas entrevistas com funcionários-chave de cada setor analisado, visando também captar suas percepções. Por último, uma análise histórica das transformações estruturais da empresa e de seus organogramas foi realizada, permitindo compreender como tais mudanças influenciaram o crescimento da organização.

## 11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Neste estudo, o processo da análise de dados foi feito dentro da própria empresa, observando e compilando todas as informações coletadas a partir das entrevistas feitas com os gestores e colaboradores selecionados, procurando encontrar tendências, pontos fortes, dificuldades e movimentos importantes.

Adicionalmente, foram analisados os dados provenientes do sistema de gestão da empresa, e houve uma investigação detalhada das transformações que a organização experimentou ao longo de seu processo de crescimento.

## 12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

No presente trabalho foi detalhado e explicado a estrutura organizacional da planta produtiva de guindastes da HYVA do Brasil. Por meio das informações analisadas pela matriz SWOT, foi possível identificar oportunidades a serem exploradas diante de uma reestruturação no organograma gerencial da empresa e, através do embasamento teórico realizado no capítulo anterior, estruturar a proposta de melhoria que tem como objetivo incrementar as vendas de guindastes, melhorar a margem de lucro e o resultado da planta no geral.

O problema identificado no contexto da organização está relacionado à estrutura organizacional atual, especificamente ao organograma vigente. Este sistema demonstrou-se ineficaz na gestão de recursos e na otimização de processos, o que tem impactado diretamente no desempenho da planta de guindastes. Com base na análise realizada, a recomendação mais apropriada é a implementação de uma divisão por unidades de negócios. Esta abordagem envolve a criação de setores dedicados, cada um com suas próprias estratégias e foco, visando potencializar a eficiência operacional e, conseqüentemente, melhorar os resultados da planta. Ao adotar essa recomendação, espera-se uma significativa otimização na alocação de recursos e uma maior capacidade de adaptação às demandas específicas de cada unidade de negócios, promovendo um ambiente mais competitivo e sustentável para a empresa como um todo.

### 12.1 ANÁLISE DO ORGANOGRAMA ATUAL

No atual organograma da empresa, a estrutura é delineada por um vice-presidente local, como foco em hidráulicos e que é responsável pela supervisão das operações das duas plantas produtivas, tanto de hidráulicos como de guindastes. Esta abordagem se estende também aos setores de controladoria, financeiro, compras, recursos humanos e tecnologia da informação, os quais são compartilhados entre as duas áreas de atuação. No entanto, essa configuração apresenta desafios significativos, especialmente no que diz respeito à unidade de guindastes. A natureza mais recente e complexa do mercado de guindastes, em contraste com a sólida liderança de mercado e vasta experiência acumulada na divisão de hidráulicos, torna evidente que a divisão de foco resultante impacta de maneira desfavorável o desempenho e rentabilidade da unidade de guindastes. É notável que essa estrutura atual limita a capacidade da empresa de atingir seu potencial máximo no segmento de guindastes, destacando a necessidade premente de uma reconfiguração organizacional para otimizar os resultados nessa área específica.



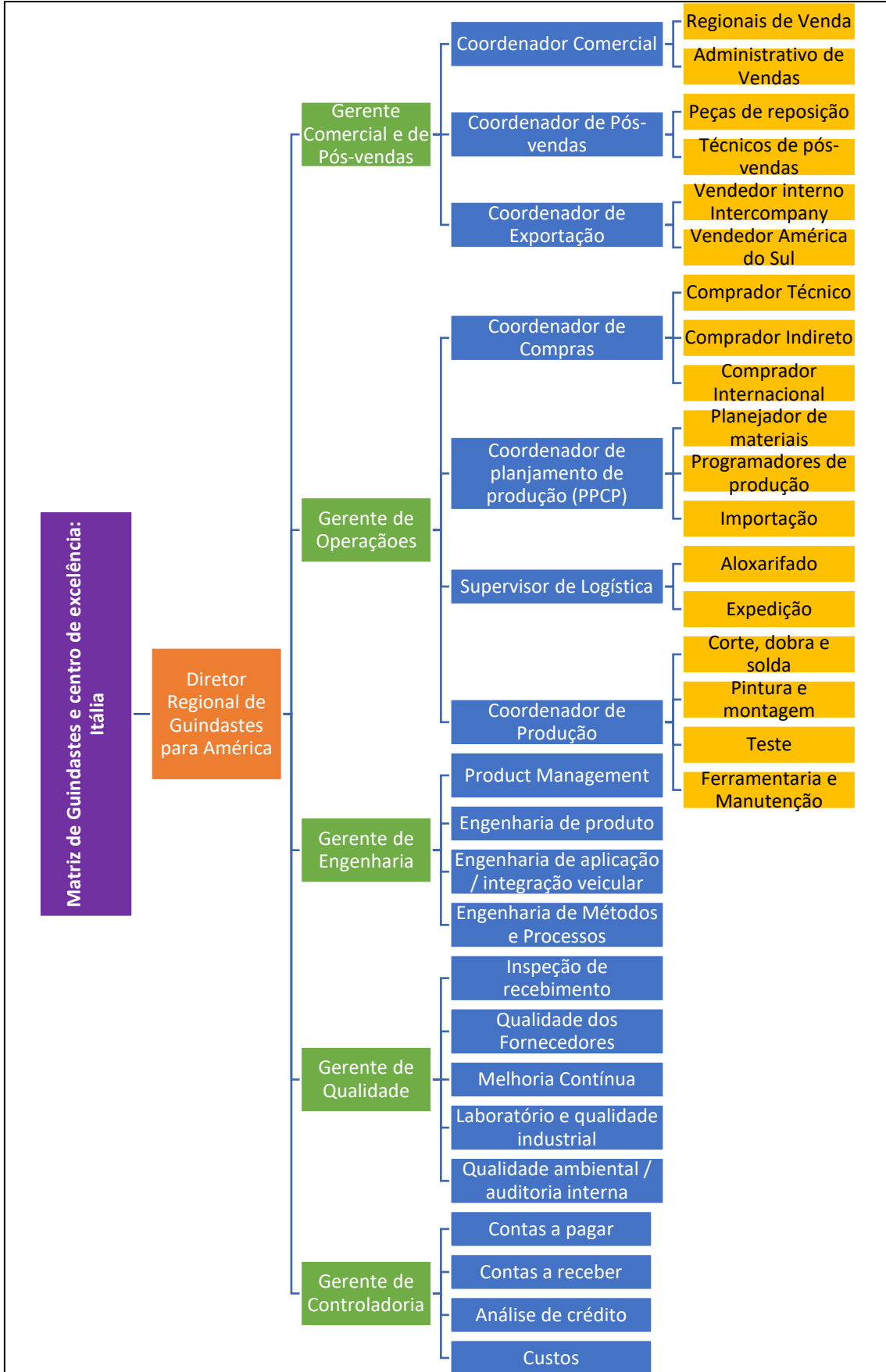
Os principais pontos de estrangulamento que afetam o desempenho da planta de guindastes são multifacetados e requerem uma abordagem estratégica abrangente para resolução. Em primeiro lugar, a distância física entre os departamentos compartilhados impõe um desafio significativo à comunicação e colaboração eficazes, resultando em uma resposta lenta às necessidades específicas da unidade de guindastes. Além disso, o foco cultural predominante da empresa na divisão de hidráulicos, onde detêm uma vasta experiência e liderança de mercado, tende a desviar a atenção e recursos críticos da planta de guindastes. Isso se reflete em uma menor agilidade na tomada de decisões em situações urgentes, como negociações com prazos apertados e condições especiais, impactando diretamente a competitividade do segmento.

A demora e dificuldade em lidar com questões urgentes se tornam evidentes, e a necessidade de agilidade em um mercado dinâmico como o de guindastes é crucial para garantir o sucesso nas negociações. Além disso, o departamento de compras apresenta desafios adicionais, visto que a velocidade na identificação e desenvolvimento de novos fornecedores não está atendendo às demandas do segmento de guindastes. A utilização limitada de fornecedores locais também se configura como uma oportunidade não aproveitada, uma vez que poderiam contribuir para a redução de custos e prazos de entrega, alinhando a empresa de forma mais competitiva com os concorrentes.

Por fim, a figura do vice-presidente, apesar de ser o representante legal, possui uma especialização direcionada exclusivamente à divisão de hidráulicos, o que o impede de oferecer a expertise de mercado necessária ao segmento de guindastes. Diante desses desafios identificados, torna-se imperativo uma reconfiguração organizacional que contemple uma estrutura mais alinhada com as especificidades e exigências do mercado de guindastes, permitindo assim o desbloqueio do pleno potencial dessa unidade de negócios.

O novo organograma proposto para a planta de guindastes traz novos departamentos dedicados de compras, pós-vendas e qualidade, que passarão a responder e trabalhar exclusivamente a unidade de negócios de guindastes, trazendo mais foco e especialização no trabalho. Além disso, o diretor possuirá um braço do setor de controladoria exclusivo para a unidade, que atuará em algumas demandas que por característica do mercado necessitam uma maior agilidade nos retornos. Por fim, as áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, contábil e fiscal continuarão a atuar simultaneamente entre ambas as plantas produtivas, como uma espécie de prestadora de serviços, auxiliando quando necessário, com sua força de trabalho dividida igualmente entre as fábricas. A Figura 15 mostra o novo organograma proposto:

Figura 15 - Novo organograma proposto para a planta de guindastes



Fonte: O Autor (2023)

## 12.2 VANTAGENS DA DIVISÃO POR UNIDADE DE NEGÓCIOS

A implementação de uma estrutura organizacional baseada na divisão por unidades de negócios oferece uma série de vantagens significativas, tanto em termos teóricos quanto práticos, especialmente quando direcionada à planta produtiva de guindastes. Em um contexto teórico, essa abordagem propicia uma alocação de recursos mais eficaz e precisa, uma vez que os investimentos e esforços são direcionados de maneira específica para atender às demandas e peculiaridades desse segmento. Isso resulta em um aproveitamento mais otimizado dos recursos disponíveis, maximizando o potencial de crescimento e lucratividade.

Além disso, a divisão por unidades de negócios permite uma maior especialização e foco nas estratégias pertinentes ao mercado de guindastes. Ao estabelecer setores dedicados, cada um com suas competências claramente definidas, a empresa pode canalizar sua expertise e recursos para atender de maneira mais precisa às necessidades desse nicho específico. Essa especialização não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também impulsiona a inovação e a diferenciação no mercado, conferindo uma vantagem competitiva significativa.

Outra vantagem prática é a capacidade de adaptar e criar estratégias mais ágeis e responsivas às demandas do mercado de guindastes. Com setores dedicados, a empresa pode desenvolver e implementar estratégias mais alinhadas com as particularidades desse segmento, permitindo uma abordagem mais assertiva e direcionada. Isso inclui a definição clara das competências de cada setor, garantindo que as equipes estejam estruturadas de forma a potencializar a entrega de valor aos clientes e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos.

Portanto, a adoção da divisão por unidades de negócios, com foco na planta produtiva de guindastes, representa uma abordagem estratégica que visa otimizar a eficiência, a competitividade e o sucesso sustentado nesse segmento específico. Ao capitalizar as vantagens teóricas e práticas dessa estrutura organizacional, a empresa estará mais bem posicionada para prosperar em um mercado desafiador e dinâmico.

## 12.3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA DIVISÃO POR UNIDADES DE NEGÓCIOS

A implementação da divisão por unidades de negócios na planta produtiva de guindastes requer um planejamento metódico e abrangente para garantir uma transição eficaz e bem-sucedida. Neste contexto, é essencial elaborar um plano detalhado que contemple os passos

necessários para a transição do organograma atual para a nova estrutura por unidades de negócios.

A proposta começa com a identificação clara das áreas de atuação da planta de guindastes, delineando as competências essenciais de cada setor. Isso permitirá a criação de setores dedicados, cada um focado em um aspecto específico do processo produtivo, desde a concepção e projeto até a produção e controle de qualidade. Dessa forma, a especialização de cada setor contribuirá para a eficiência operacional e aprimoramento da qualidade dos produtos.

A fim de assegurar o sucesso da transição para a estrutura por unidades de negócios na planta produtiva de guindastes, é imperativo considerar a contratação de um diretor dedicado com experiência comprovada no setor de guindastes. A busca por um profissional desse perfil, preferencialmente oriundo da concorrência, trará consigo um entendimento valioso das nuances específicas do mercado de guindastes, bem como uma visão estratégica apurada para orientar a nova direção da planta. Este diretor desempenhará um papel crucial na liderança da equipe, na implementação das estratégias setoriais e na garantia da eficácia operacional da unidade de guindastes.

Paralelamente, a proposta inclui uma nova abordagem para a contratação de colaboradores, priorizando aqueles que possuam experiência sólida no mercado de guindastes. Essa mudança no processo seletivo visa agregar *expertise e know-how* ao time, enriquecendo-o com profissionais que compreendem as demandas específicas do setor e contribuirão de forma significativa para a eficiência e competitividade da planta de guindastes. Ademais, a integração desses profissionais será realizada de maneira estratégica, por meio de um programa de treinamento abrangente que abordará os sistemas, métodos e normas da empresa, bem como fornecerá uma visão aprofundada dos processos da unidade de guindastes.

O processo de implementação seguirá uma abordagem gradativa, iniciando-se com a contratação e integração dos novos profissionais nos setores que serão divididos para atuarem exclusivamente com guindastes. Essa etapa inicial proporcionará a formação de uma equipe coesa e alinhada com a nova estrutura, garantindo uma transição suave e eficaz para a divisão por unidades de negócios.

Além disso, é crucial estabelecer estratégias concretas para cada setor, alinhadas aos objetivos específicos da planta de guindastes. Isso envolve a definição de metas claras, indicadores de desempenho e a implementação de práticas de gestão voltadas para a otimização

dos processos. A metodologia *Lean Manufacturing*, por exemplo, pode ser adotada para eliminar desperdícios e maximizar a eficiência produtiva.

A integração de estratégias únicas também é um ponto fundamental nesse processo. Cada setor deve trabalhar de forma sinérgica, com comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos, visando o alcance dos objetivos gerais da planta de guindastes. Para isso, a implementação de ferramentas de gestão do conhecimento e a realização de treinamentos específicos são passos essenciais.

Além das medidas mencionadas anteriormente, uma das propostas centrais é reestruturar a cadeia de comando, estabelecendo o reporte direto da planta de guindastes para o vice-presidente global de guindastes e sua equipe. Essa reorganização promoverá uma maior sinergia e alinhamento com o centro de excelência na Itália, possibilitando uma troca de conhecimentos e boas práticas mais eficaz. A interação mais direta com a equipe global proporcionará uma visão ampliada das estratégias e metas da empresa, fomentando uma abordagem mais integrada e potencializando o desenvolvimento da unidade de guindastes.

Por fim, a proposta de implementação da divisão por unidades de negócios na planta de guindastes não se trata apenas de uma mudança organizacional, mas de uma transformação estratégica que visa potencializar a competitividade e a performance da empresa nesse segmento. Portanto, requer um comprometimento efetivo de todos os envolvidos e uma gestão cuidadosa do processo de transição.

#### 12.4 BENEFÍCIOS ESPERADOS E INDICADORES PARA MONITORAMENTO

No contexto da implementação da nova estrutura por unidades de negócios na planta produtiva de guindastes, é essencial estabelecer uma definição clara dos benefícios esperados. Isso inclui, primariamente, a melhoria da eficiência operacional, obtida pela especialização e foco em estratégias específicas para o segmento de guindastes. Além disso, espera-se um aumento da competitividade da unidade no mercado, resultante da agilidade na tomada de decisões e na adaptação às demandas específicas desse setor. Outro benefício crucial é o desenvolvimento de equipes mais capacitadas e alinhadas com os objetivos da planta de guindastes, o que culminará em um crescimento sustentável e consistente ao longo do tempo.

Para monitorar e avaliar o sucesso dessa transição, serão estabelecidos indicadores chave de desempenho (KPIs) específicos para a unidade de guindastes. Estes KPIs abrangerão

aspectos como a produtividade da planta, a eficiência na gestão de projetos, a satisfação e desenvolvimento da equipe, a qualidade dos produtos e a competitividade no mercado. Ao definir e acompanhar de perto esses indicadores, será possível mensurar de forma objetiva o impacto positivo da implementação da nova estrutura por unidades de negócios na planta de guindastes, garantindo o alcance dos resultados desejados e a sustentabilidade a longo prazo dessa abordagem organizacional.

Um exemplo de indicador chave de desempenho (KPI) que será implementado na unidade de guindastes é o Índice de Utilização de Capacidade (IUC). Este indicador medirá a eficiência com que os recursos produtivos da planta são utilizados em relação à capacidade total disponível. Ao monitorar o IUC, poderemos identificar possíveis gargalos na produção e implementar ações corretivas de forma ágil, garantindo uma operação mais eficaz. Além disso, o IUC fornecerá insights valiosos para a otimização de processos, contribuindo diretamente para a melhoria da eficiência operacional e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos para a unidade de guindastes.

Outro exemplo de KPI a ser adotado é o Tempo Médio de Ciclo de Produção (TMCP), que mensurará o tempo necessário para completar um ciclo completo de produção, desde a entrada do pedido até a entrega do produto. Ao monitorar o TMCP, poderemos identificar oportunidades de redução de lead times e melhorias nos processos produtivos, resultando em uma maior eficiência na gestão de projetos e na satisfação do cliente.

Por fim, focado num olhar mais estratégico e visando capacitação, outro KPI a ser mensurado será a Taxa de Retorno de Investimento em Treinamento (TRIT), que avaliará o impacto dos programas de capacitação e desenvolvimento de equipe na performance e habilidades dos colaboradores. Ao acompanhar a TRIT, poderemos assegurar que os investimentos em treinamento estejam gerando um retorno tangível em termos de desempenho e alinhamento com os objetivos da unidade de guindastes, contribuindo para o crescimento sustentável e consistente ao longo do tempo.

### 13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao conduzir este estudo, é importante reconhecer algumas limitações que podem influenciar a generalização e aplicação dos resultados obtidos. Primeiramente, deve-se mencionar a complexidade inerente à avaliação de uma grande empresa multinacional como a HYVA. Dada a sua dimensão e diversidade de operações em diferentes países e contextos culturais, pode haver variações significativas na implementação da nova estrutura por unidades de negócios. Além disso, é crucial considerar as questões relacionadas à proteção de dados e *compliance*, uma vez que a legislação e regulamentação variam de acordo com os países e setores de atuação da empresa, o que pode impactar a viabilidade e a execução da proposta.

Outro ponto de limitação reside na disponibilidade de recursos financeiros e operacionais para a implementação da nova estrutura. Dada a conjuntura econômica, é possível que a empresa enfrente restrições orçamentárias que possam afetar a capacidade de investimento necessário para a transição. Ademais, a escassez de recursos pode influenciar a agilidade na execução da proposta, demandando um planejamento minucioso e a priorização de iniciativas estratégicas.

Quanto à generalização dos resultados, é importante ressaltar que as conclusões e recomendações deste estudo podem ser mais diretamente aplicáveis à HYVA, considerando suas particularidades e contexto específico. Para outras organizações, especialmente aquelas de diferentes setores industriais ou com estruturas organizacionais distintas, é recomendável uma avaliação cuidadosa da viabilidade e adaptação da proposta às suas realidades. Portanto, embora este estudo ofereça uma base sólida para a implementação da nova estrutura por unidades de negócios na HYVA, é necessário considerar as nuances e características individuais de outras organizações ao aplicar as recomendações apresentadas.

## 14 CONCLUSÃO

O estudo de diagnóstico organizacional feito na planta produtiva de guindastes da Hyva do Brasil conduzido neste trabalho proporcionou ao acadêmico uma compreensão substancial de cada departamento que constitui uma organização e das interações entre eles. Isso permitiu a percepção da essencialidade e relevância de cada setor no alcance dos objetivos da empresa.

Com base na análise SWOT realizada, identificaram-se pontos críticos, como o preço elevado em comparação com a concorrência, o compartilhamento da equipe de exportação e o alto valor de estoque de produtos acabados. Diante dessa situação, a proposta central deste estudo foi a separação completa das plantas produtivas, adotando um modelo de unidades de negócios. Isso implica na alocação de equipes e departamentos exclusivos para atender às demandas de cada unidade, proporcionando maior foco, agilidade e especialização.

Ao conduzir a pesquisa bibliográfica, tornou-se evidente a relevância da especialização e foco na gestão de unidades de negócios. Foi essencial analisar diversas estratégias competitivas, compreender a importância da maximização da qualidade e tecnologia como vantagem competitiva, bem como avaliar os desafios e benefícios associados às equipes compartilhadas em contraste com as equipes dedicadas. Este estudo proporcionou um desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, notavelmente no que diz respeito à disciplina e persistência, contribuindo significativamente para o enriquecimento da experiência e conhecimento do acadêmico.

O desdobramento deste diagnóstico na empresa assume uma relevância significativa, uma vez que guiará a implementação de um novo organograma. Essa reformulação impactará os diversos departamentos da Hyva, conferindo-lhes maior especialização e direcionamento nos aspectos mais cruciais. Com essa abordagem, a organização está se posicionando de forma mais competitiva no mercado em que opera, o que promete traduzir-se em benefícios palpáveis, como incremento nos resultados financeiros, aumento da receita e da fatia de participação no mercado. A autorização para divulgação destes dados encontra-se no ANEXO A.

Adicionalmente, este trabalho de conclusão de curso proporcionou ao seu autor a chance de aprofundar seu entendimento sobre o funcionamento interno da empresa. Foi uma oportunidade para adquirir um conhecimento mais profundo dos processos críticos realizados na organização, estabelecer novas conexões com indivíduos que contribuíram para o projeto e demonstrar as competências e habilidades adquiridas ao longo do curso, evidenciando como estas podem ser benéficas para o progresso e avanço da organização.



## REFERÊNCIAS

- ADKINS, Lyssa. **Treinamento de equipes ágeis**. [S.l.]: Editora Alta Books, 2020. *E-book*. ISBN 9786555206340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206340/>. Acesso em: 25 set. 2023.
- BALTZAN, Paige. **Tecnologia orientada para gestão**. Porto Alegre: AMGH, 2016. *E-book*. ISBN 9788580555493. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555493/>. Acesso em: 25 set. 2023.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M B.; *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. *E-book*. ISBN 9788580553185. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553185/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- BRAGA, Matheus Martins. **Planejamento estratégico**: um estudo de caso na *tumat store*. 2018. 13 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum de Ensino, Faculdade Doctum de João Monlevade, [S.L.], 2018. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2113/1/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%20C3%89GICO.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- BRUGNOLO, Mariano F. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. *E-book*. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 01 out. 2023.
- BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. - **Gestão de Custos e Formação de Preço**, 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019. Série Finanças na Prática. *E-book*. ISBN 9788597021059. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021059/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators**. 1. Ed. Lisboa (Portugal): Conjuntura Actual, 2012. *E-book*. ISBN 9789896940379. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896940379/>. Acesso em: 16 jul. 2023.
- CASAS, Alexandre Luzzi L. **Técnicas de vendas**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. ISBN 9788522483112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483112/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- CASTRO, Luciano Thomé E.; NEVES, Marcos F.; CÔNSOLI, Matheus A. **Administração de Vendas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. ISBN 9788597016550. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016550/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas: Uma Abordagem Introdutória**. 4. Ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. *E-book*. ISBN 9786559772841. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772841/>. Acesso em: 15 jul. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos na Organização**. 8. Ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771257/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 24 set. 2023.

COUTINHO, Heitor. **Gestão dialógica de mudança organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. *E-book*. ISBN 9786587958200. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958200/>. Acesso em: 11 set. 2023.

CRAWFORD, Merle; BENEDETTO, Anthony D. **Gestão de novos produtos**. 11. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. *E-book*. ISBN 9788580555424. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555424/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

DAHL, Jean. **Liderança Lean**. [S.l]: Editora Alta Books, 2021. *E-book*. ISBN 9786555202335. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202335/>. Acesso em: 02 out. 2023.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 9788597022100. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022100/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*. ISBN 9788522484485. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>. Acesso em: 18 set. 2023.

ERVILHA, Antônio de Jesus L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502177703. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177703/>. Acesso em: 01 out. 2023.

FERREIRA, Patricia I.; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial: Planejamento, Aplicação e Resultados**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597007268. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007268/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. *E-book*. ISBN 9788536517803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FILHO, Antonio Nunes B. **Segurança do Trabalho e Gestão Ambiental**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 9788597018752. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018752/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

FILHO, Rubens I.; CIERCO, Agliberto A. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2022. *E-book*. ISBN 9786587019536. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587019536/>. Acesso em: 10 set. 2023.

FIRMINO, Janaina Priscila R. **Gestão de equipes de alta performance**. São Paulo: Platos Soluções, 2021. *E-book*. ISBN 9786589965824. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965824/>. Acesso em: 25 set. 2023.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação empresarial**. 2. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. E-book. ISBN 9788580554588. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554588/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégica e Tática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. E-book. ISBN 9788522490615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490615/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: o guia completo**. 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. E-book. ISBN 9788580553475. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553475/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GOBE, Antonio C.; MOREIRA, Júlio César T.; PEREZ, Maria C.; *et al.* **Gerência de Produtos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. E-book. ISBN 9788502111998. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502111998/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de Materiais**. 6. Ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788595157132. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157132/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

GREGÓRIO, Gabriela F P.; SANTOS, Danielle F.; PRATA, Auricélio B. **Engenharia de manutenção**. 1. Ed. Prto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595025493. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595025493/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

GURGEL, Floriano do A.; FRANCISCHINI, Paulino G. **Administração dos materiais e do Patrimônio**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. ISBN 9788522129393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522129393/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HOUSEL, Debra J. **Equipes: gerenciando para o sucesso - Série Profissional - SENAC**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. *E-book*. ISBN 9788522114221. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114221/>. Acesso em: 02 out. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **HB600R FLY JIB**: hb600r e6j4. HB600R E6J4. Disponível em: <https://www.hyva.com/pt-br/galeria-guindastes-instalados/serie-hbr/hb600-fly-jib/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **Piso Móvel**: um sistema eficiente para descarga horizontal. Catálogo do produto do fabricante. Disponível em: [https://www.hyva.com/globalassets/product-catalog-images/05.truck-trailer/cargo-floors/cargofloor\\_catalogo.pdf](https://www.hyva.com/globalassets/product-catalog-images/05.truck-trailer/cargo-floors/cargofloor_catalogo.pdf). Acesso em: 15 jul. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **Sistemas de Basculamento**: Cilindros Frontais. Disponível em: <https://www.hyva.com/pt-ao/products-solutions/tipping-systems/>. Acesso em: 17 jul. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **Sobre a HYVA**: nossa missão e valor principal. nossa missão e valor principal. Disponível em: <https://www.hyva.com/pt-br/sobre-nos/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **CONTACT US:** Brazil. Disponível em: <https://www.hyva.com/en/contact/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

HYVA DO BRASIL HIDRÁULICA LTDA. **TITAN EVO HOOKLOADER.** Disponível em: <https://www.hyva.com/pt-ao/products-solutions/container-handling/titan-evo-hookloader/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Comercial - Texto.** 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597020755. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020755/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

LACERDA, Daniel P.; TEIXEIRA, Rafael; ANTUNES, Junico; et al. **Estratégia baseada em recursos: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas.** Porto Alegre: Bookman, 2013. *E-book*. ISBN 9788582601525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582601525/>. Acesso em: 24 set. 2023.

LOBO, Renato N. **Gestão de Produção.** 1. Ed. São paulo: Érica, 2010. E-book. ISBN 9788536517810. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517810/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

LOBO, Renato N. **GESTÃO DA QUALIDADE.** São Paulo: Érica, 2020. *E-book*. ISBN 9788536532615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>. Acesso em: 25 set. 2023.

MARINHO, Bernadete de L.; AMATO, Lucas F.; NETO, João A.; et al. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada.** 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502220638. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220638/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MARÓSTICA, Eduardo. **Inteligência de mercado.** 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 9788522129546. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522129546/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo.** São paulo: Editora Manole, 2014. E-book. ISBN 9788520450130. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/>. Acesso em: 02 out. 2023.

MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 304p. E-book. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** 6. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. E-book. ISBN 9788580554854. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. 15. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. E-book. ISBN 9788580551112. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551112/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

OLIVEIRA, Cristiane K.; LIMA, Aline P L. **Gestão de vendas e negociação**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019. E-book. ISBN 9788533500570. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500570/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar, 9ª edição**. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. ISBN 9788522492480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492480/>. Acesso em: 24 set. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade, 3ª edição**. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. ISBN 9788522485888. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/>. Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; *et al.* **Gestão de pessoas**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595023901. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010. E-book. ISBN 9788502108950. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108950/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

OLIVEIRA, Tatiana Dornelas de; HOLANDA, Thiago C.; BULEGON, Fabio; *et al.* **Gestão da Distribuição Física**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2020. E-book. ISBN 9786556900230. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900230/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

PADOVEZE, Clóvis L.; PRADO, Eduardo Vieira do. **Contabilidade e gestão de unidades de negócio**. São Paulo: Grupo Almedina (Portugal), 2020. *E-book*. ISBN 9786587019017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587019017/>. Acesso em: 01 out. 2023.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2019. E-book. ISBN 9788536532400. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532400/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica, 2ª edição**. São paulo: Atlas, 2016. *E-book*. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 18 set. 2023.

PIGOZZO, Linomar. **Transporte e distribuição: operação e gerenciamento**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2021. (série eixos). E-book. ISBN 9788536533810. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533810/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas - 3ª ed.**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. *E-book*. ISBN 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 25 set. 2023.

ROCHA, Henrique M.; NONOHAY, Roberto G. **Administração da produção**. 1. Ed. Porto Alegre: SAGAH, 2016. E-book. ISBN 9788569726654. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726654/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

ROSA, José A.; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelos de Negócios: Organizações e gestão**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522125821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125821/>. Acesso em: 24 set. 2023.

ROSINI, Alessandro M.; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522114672. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114672/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; *et al.* **Administração Financeira**. 10. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. E-book. ISBN 9788580554328. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

RUWER, Léia M E.; REIS, Zaida C. **Estratégias organizacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>. Acesso em: 24 set. 2023.

SANTOS, Aguinaldo Ferreira dos; LOZADA, Gisele; JORDAO, Emmanuela de A.; *et al.* **Planejamento e Controle de Produção**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. E-book. ISBN 9786556900735. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556900735/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

SANTOS, Aline Alves dos; SILVA, Fabiane Padilha da; BARRETO, Jeanine dos S.; *et al.* **Gestão de custos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595026766. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026766/>. Acesso em: 16 jul. 2023.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 9. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126750. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126750/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SLEIMAN, Cristina; ROCHA, Henrique; Lotufo Larissa; *et al.* **Segurança Digital: proteção de dados nas empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 247 p. Coordenação: Patricia Peck Pinheiro. E-book. ISBN 9788597026405. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026405/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SOUZA, Stefania M O. **Gestão da qualidade e produtividade**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595025561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595025561/>. Acesso em: 25 set. 2023.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Vendas: Fundamentos e Relacionamento com os Clientes**. 1. Ed. Ijuí: Unijuí, 2019. E-book. ISBN 9788541903073. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541903073/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582603079. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

USIMECA INDÚSTRIA MECÂNICA. Hyva Group. **Compromisso com Tecnologia e Meio Ambiente**: quem somos. Disponível em: <https://www.usimeca.com.br/empresa/>. Acesso em: 15 jul. 2023

USIMECA INDÚSTRIA MECÂNICA. Hyva Group. **Varredeira SIGMA**. Disponível em: <https://www.usimeca.com.br/project/varredeiras/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. E-book. ISBN 9788553131860. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. E-book. ISBN 9788582605141. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605141/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. *E-book*. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 19 set. 2023.

**OBRAS CONSULTADAS**

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa - 2ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502089204. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204/>. Acesso em: 11 set. 2023.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2022. *E-book*. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 18 set. 2023.



**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA DIVULGAÇÃO DE DADOS****Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC II**

A Empresa Hyva do Brasil Hidraulica LTDA, CNPJ 00.805.870/0005-61, situada na Rua Ernesto Zanrosso, número 2666, Unid 2, Bairro Santa Catarina, Cidade Caxias do Sul, Estado Rio Grande do Sul autoriza o(a) Sr. Pedro Henrique Adami Scur a utilizar os dados internos para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)

Organograma, processos, imagens, dados de produção e estimativas de mercado.

2) Uso do nome da empresa no texto do Trabalho de Conclusão de Curso II.

A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC II.

A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC II, devendo ser usado um nome fictício.

3) Disponibilização do Trabalho de Conclusão de Curso II junto a biblioteca da UCS.

Aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

Não aceita que o TCC II seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

**SILVIO**

**GATELI:49555502072**

Assinado de forma digital por

SILVIO GATELI:49555502072

Dados: 2023.10.27 11:50:32

-03'00'

Silvio Gatelli

Diretor Executivo Unidade de Negócios Guindastes para América do Sul  
Hyva do Brasil