

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

ANA JULIA CARVALHO GARCIA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMPRESA MADEIREIRA
LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA.**

CANELA, RS

2024

ANA JULIA CARVALHO GARCIA

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMPRESA MADEIREIRA
LOCALIZADA NA SERRA GAÚCHA.**

Relatório de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro de Ciências da
Administração da Universidade de Caxias do
Sul, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

CANELA, RS

2024

Dedico este trabalho, em especial, à minha avó materna Maria Izabel, que foi minha professora no ensino fundamental e continuou sendo minha maior fonte de incentivo aos estudos. Agradeço também aos meus pais e ao meu irmão, que são minha base, minha inspiração e meus maiores e melhores orientadores da vida.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por me conceder saúde e perseverança para superar os obstáculos encontrados ao longo deste trabalho.

À minha mãe, Juliana, que sempre esteve ao meu lado, ensinando-me valores fundamentais e cujas orações me deram força para seguir em frente e concluir este projeto.

Ao meu pai, Valdir, que luta incansavelmente para proporcionar uma vida cheia de oportunidades para mim e meu irmão.

Ao meu irmão, Marco, por compartilhar seu conhecimento comigo e ser meu melhor amigo.

Ao meu namorado, Guilherme, pela compreensão, pelo apoio e por me acalmar nos momentos de dificuldade.

Agradeço também ao meu professor e orientador, Silvio, pelas valiosas contribuições ao longo de todo o processo, sempre me guiando com alegria e entusiasmo em todas as orientações.

RESUMO NA LÍNGUA PORTUGUESA

Este trabalho apresenta um diagnóstico organizacional da empresa Mac Garcia e Cia Ltda, localizada na Rodovia RS 020, km 98, no Bairro Industrial, em São Francisco de Paula, Rio Grande do Sul. Atuando no setor madeireiro, a Mac Garcia comercializa madeira serrada bruta de pinus para tradings que viabilizam sua exportação, além de adotar práticas ecológicas com a venda de cavaco e serragem para geração de energia e fornecimento a fábricas de celulose e cerâmicas. O diagnóstico tem como objetivo identificar desafios organizacionais e propor soluções de melhoria. Esse levantamento permitiu uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da empresa, oferecendo uma visão abrangente da sua situação atual. A análise revelou que o setor de Recursos Humanos necessita de atenção especial, pois questões relacionadas aos colaboradores impactam diretamente a produção e o desempenho da empresa. O diagnóstico foi elaborado por meio de um estudo de caso e da observação participante, com a autora presente no cotidiano da empresa e em contato direto com todos os setores. Como parte da metodologia, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, abrangendo livros, artigos e teses que fundamentam a compreensão das áreas da empresa. Entre os principais desafios identificados estão a alta rotatividade, a escassez de mão de obra, a insatisfação dos funcionários e a presença de ações trabalhistas. Com isso, o trabalho propõe ações para tornar a empresa mais atrativa para seus colaboradores, diminuir a rotatividade, evitar conflitos trabalhistas e promover a valorização dos profissionais. O objetivo principal deste trabalho é propor melhorias na gestão de pessoas, visando o aumento da produção e a redução dos custos elevados nessa área. Formar uma equipe mais satisfeita e engajada gera benefícios intangíveis, como um ambiente de trabalho mais positivo e colaboradores motivados, que tendem a ser mais produtivos e permanecer mais tempo na organização.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Empresa Mac Garcia e cia Ltda.

Recursos humanos. Funcionários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão aérea da empresa	18
Figura 2 - Modelo cerca americana.....	20
Figura 3 - Gráfico de venda empresa Mac Garcia e cia Ltda.....	26
Figura 4 - Gráfico do preço médio por M ³ empresa Mac Garcia e cia Ltda.....	27
Figura 5 - Planejamento estratégico, tático e operacional.....	35
Figura 6 - Organograma Mac Garcia e cia Ltda.	39
Figura 7 - Exemplo corte serra fita 1º corte	73
Figura 8 - Serra fita bloco.....	73
Figura 9 - Exemplo corte serra fita horizontal 11 cabeçotes	74
Figura 10 - Gradeador.....	74
Figura 11 - Entrada túnel de secagem	75
Figura 12 - Desgradeador	76
Figura 13 - Fardos prontos.....	77
Figura 14 - Layout projeto serraria	78
Figura 15 - Análise SWOT Mac Garcia e cia Ltda.....	103
Figura 16 - Análise SWOT Mac Garcia e cia Ltda.....	105
Figura 17 - Modelos de EPIs.....	120
Figura 18 - Pesquisa de satisfação	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais fornecedores.....	22
Quadro 2 - Critérios para prêmios.....	129
Quadro 3 - Simulação investimentos para melhorias.....	142
Quadro 4 - Demonstração do Resultado do Exercício 2023 Mac Garcia.....	143
Quadro 5 - Projeção DRE 2025 Mac Garcia.....	145

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	16
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	16
2.2	HISTÓRICO	16
2.3	PRODUTOS	18
2.4	AMBIENTE	20
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	24
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS.....	26
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA	28
2.8	GESTAO DE PESSOAS	28
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS	29
3	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	31
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
3.1.2	Visão.....	32
3.1.3	Filosofia, princípios, valores	32
3.1.4	Objetivos	34
3.1.5	Planos estratégicos, táticos e operacionais	34
3.2	NOVAÇÃO	36
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	36
3.3.1	Estrutura física, equipamentos e comunicação	37
3.3.2	Sistemas utilizados	37
3.3.3	Segurança de dados e informações	37
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	38
3.4.1	Organograma e níveis hierárquicos	39
3.4.2	Liderança	39
3.4.3	Relacionamento.....	40
3.4.4	Nível de especialização do trabalho	40
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	41

4	ÁREA COMERCIAL.....	43
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	43
4.1.1	Finalidades da pesquisa de marketing na empresa.....	43
4.1.2	Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização	44
4.2	PRODUTO / SERVIÇOS.....	44
4.2.1	Classificação dos produtos/serviços na empresa	45
4.2.2	Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos).....	45
4.2.3	Decisão mix de produtos/serviços	46
4.2.4	Decisão sobre a marca	46
4.2.5	Lançamento de novos produtos/serviços.....	46
4.2.6	Pós-vendas (ações e serviços oferecidos)	47
4.3	PREÇO.....	47
4.3.1	Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços	47
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado.....	48
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço	48
4.3.4	Critérios e políticas para aprovação do crédito	49
4.4	COMUNICAÇÃO	49
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa.....	50
4.4.2	Meios de comunicação utilizados.....	50
4.5	VENDAS.....	50
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas	51
4.5.2	Técnicas para determinação das quotas de vendas	51
4.5.3	Análise de vendas	52
4.5.4	Equipe de vendas – tipo do vendedor	52
4.5.5	Funções exercidas pelo vendedor.....	52
4.5.6	Motivação.....	53
4.5.7	Treinamento	53
4.5.8	Formas de acompanhamento.....	53
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	54
4.6.1	Tipos de canais de distribuição	54
4.6.2	Distribuição física.....	54
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	55

4.7.1	Políticas de relacionamento	55
4.7.2	Ações de retenção e fidelização	56
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	56
5	ÁREA DE MATERIAIS	59
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	59
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais	60
5.1.2	Fatores determinantes para os programas de aquisição	60
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	61
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra	61
5.2.2	Especificações do material	62
5.2.3	Aprovação de fornecedores	62
5.2.4	Normas para solicitação de materiais	62
5.2.5	Políticas de compras de materiais e de importação	63
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS	63
5.3.1	Normas orientativas de controle	65
5.3.2	Critérios utilizados no controle dos materiais	65
5.3.3	Organização do controle de estoques	66
5.3.4	Sistema de codificação dos materiais	67
5.3.5	Controle de custos relacionado à aquisição de materiais	67
5.3.6	Índice de rotação dos estoques	67
5.3.7	Organização do(s) almoxarifado(s)	68
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	68
6	ÁREA DE PRODUÇÃO	70
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	70
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	71
6.3	MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	72
6.4	PROCESSOS DE PRODUÇÃO	72
6.5	<i>LAYOUT</i>	77
6.6	MANUTENÇÃO.....	78
6.7	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	79

6.8	QUALIDADE.....	80
6.9	ENGENHARIA.....	81
6.10	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	81
7	ÁREA FINANCEIRA	83
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	83
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	84
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	85
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	85
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	86
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	87
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	87
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	89
8.1	MODELO DE GESTÃO	89
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	90
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	90
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	91
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	92
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS.....	93
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	94
8.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	95
8.9	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	96
8.10	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	97
8.11	INDICADORES DE RH	97
8.12	COMUNICAÇÃO INTERNA	98
8.13	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	99
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	101
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	101
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	106
9.3	OBJETIVOS	107

9.4	JUSTIFICATIVA	108
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	109
10.1	GESTÃO DE PESSOAS	109
10.1.1	Contexto histórico gestão de pessoas.....	110
10.2	LIDERANÇA.....	110
10.3	REMUNERAÇÃO	111
10.3.1	Benefícios	112
10.3.2	Bonificação por produtividade.....	113
10.4	JUSTIÇA DO TRABALHO.....	114
10.5	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	114
10.5.1	Contratação	115
10.6	CONTRATO DE TRABALHO	116
10.6.1	Rescisão do contrato de trabalho.....	117
10.7	SEGURANÇA NO TRABALHO	118
10.7.1	Normas regulamentadoras (NRs).....	119
10.7.2	Equipamento de proteção individual (EPI).....	119
10.8	ACORDO COLETIVO DE TRABALHO	120
10.9	<i>TURNOVER</i> (ROTATIVIDADE).....	121
11	METODOLOGIA	123
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	124
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	124
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	125
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	125
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	126
12.1	CONSOLIDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA.....	126
12.1.1	Liderança efetiva	130
12.2	PLANO DE CARREIRA E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO	132
12.1.1	Benefícios atrativos	135
12.3	IMPLEMENTAR UM ACORDO COLETIVO	136

12.4	DESLOCAR FUNCIONÁRIOS DE CIDADES VIZINHAS	137
12.5	FORTALECER A ASSESSORIA JURÍDICA	139
13	PROVÁVEIS GANHOS COM AS PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	141
14	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	146
15	CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
	REFERÊNCIAS.....	149
	ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA TCC I	152
	ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS TCC I.....	153

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é, primeiramente, realizar um diagnóstico organizacional da empresa Mac Garcia e cia Ltda, localizada em São Francisco de Paula – RS. Este diagnóstico envolve uma análise detalhada de cada setor da empresa, com a intenção de identificar seus pontos fortes e fracos e, a partir dessa análise, sugerir melhorias. O objetivo é mapear a organização de forma abrangente, segundo a perspectiva do proprietário, comparando as práticas atuais com possíveis melhorias, sempre em consonância com a literatura teórica de diversos autores.

Os dados para o diagnóstico foram obtidos através de uma entrevista informal com os gestores e da análise de documentos da empresa. A fundamentação teórica baseou-se em uma ampla pesquisa bibliográfica. Para tornar o trabalho mais didático, compreensível e prático, ele está dividido em capítulos, descritos a seguir:

O segundo capítulo caracteriza a empresa, abordando seu histórico, os produtos e serviços oferecidos, o mercado em que atua, sua capacidade de produção e a gestão organizacional. Em seguida, o terceiro capítulo foca na área administrativa, examinando a gestão estratégica, a estrutura organizacional, a filosofia e valores, o organograma, a inovação e os sistemas de informação.

Na sequência, o quarto capítulo explora a área comercial, discutindo conceitos como pesquisa de mercado, produtos, precificação, estratégias de vendas, comunicação, ciclo de vida dos produtos e a gestão de relacionamento com o cliente. Já o quinto capítulo cobre a área de materiais, abordando o planejamento, critérios de aquisição e controle de materiais.

A área de produção é detalhada no sexto capítulo, onde são descritas as atividades de planejamento, organização, direção e controle. O sétimo capítulo aprofunda-se na área financeira, incluindo tópicos como estrutura organizacional, gestão de caixa, controle de custos, contabilidade, planejamento financeiro e análise de investimentos.

No oitavo capítulo, o foco está na área de recursos humanos, destacando seu papel essencial na organização. O nono apresenta a análise da situação atual e propõe melhorias, com um enfoque inicial na valorização dos colaboradores e nas deficiências no setor de RH.

O referencial teórico é discutido no décimo capítulo, onde são expostos os conceitos fundamentais para embasar os objetivos do estudo, com destaque para os principais aspectos da gestão de pessoas. No décimo primeiro, a metodologia de pesquisa é descrita detalhadamente, englobando as técnicas e métodos utilizados para coletar e analisar os dados, a fim de garantir a confiabilidade e validade do estudo.

O décimo segundo capítulo identifica o problema central e apresenta recomendações para solucioná-lo, com alternativas viáveis para enfrentar os desafios observados. No décimo terceiro, são explorados os potenciais benefícios das melhorias sugeridas, com previsão de ganhos em produtividade, satisfação dos colaboradores e eficiência operacional, além de orientações para assegurar que as melhorias atendam às necessidades da organização.

As limitações encontradas ao longo da pesquisa são discutidas no décimo quarto capítulo. Finalmente, o décimo quinto reúne as conclusões do estudo, sintetizando os principais resultados e destacando as implicações das recomendações para a empresa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo apresenta a empresa Mac Garcia e cia Ltda., serraria moderna, estruturada, e sustentável que será objeto de análise neste trabalho. Ele oferece uma visão abrangente do histórico da empresa, seu setor de atuação, o mercado onde opera e os produtos que comercializa. Além disso, descreve o microambiente da empresa, identificando seus clientes, concorrentes e fornecedores. Também aborda o macroambiente, incluindo uma análise do cenário econômico e suas consequências para o empreendimento.

Detalhes relacionados à capacidade de produção, tendências de vendas e participação de mercado também são discutidos neste capítulo inicial.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão Social: Mac Garcia e Cia Ltda.

CNPJ: 04.249.693/0003-73

Inscrição Estadual: 1190036301

Endereço: Rodovia RS 020, Km 98

Telefone: (54) 99684-1114

Data de fundação: 14/12/2018

Participação Acionária: Valdir Garcia, Juliana F. C. Garcia e Marco Garcia.

Enquadramento Tributário: Lucro real

Quantidade de empregados: 87

E-mail: madeiras.garcia@hotmail.com

Faturamento médio mensal: R\$ 2.144.410,37

2.2 HISTÓRICO

A empresa Mac Garcia e Cia Ltda. foi fundada em janeiro de 2001, na cidade de Figueira, localizada no norte do estado do Paraná. Valdir Garcia e sua esposa, Juliana Figueiredo de Carvalho Garcia, foram os sócios fundadores. Inicialmente, a

empresa se dedicava à fabricação de caixotes para frutas, atendendo principalmente aos agricultores que comercializavam seus produtos no CEASA, em São Paulo.

Com o passar do tempo e o desejo de expandir seus negócios, os proprietários investiram na modernização de sua fábrica, adquirindo novos equipamentos, caminhões e estabelecendo uma linha de produção mais eficiente para a fabricação de tábuas, pallets, cercas e resíduos.

No entanto, em 2016, os principais fornecedores de matéria-prima da empresa, Arauco Florestal e Valor Florestal, informaram que não poderiam mais fornecer o mesmo volume de toras, devido a implantação de grandes fábricas de celulose na região, haveria uma concentração significativa do fornecimento nessas instalações, e que, nos anos seguintes, ocorreria uma redução significativa na disponibilidade, gerando incertezas em relação ao futuro.

Em busca de uma fonte alternativa e abundante de matéria-prima, a empresa voltou sua atenção para o estado do Rio Grande do Sul. Após extensas pesquisas de mercado, em 2018, uma filial da Mac Garcia e Cia Ltda. foi estabelecida na região da serra gaúcha, na cidade de São Francisco de Paula. As operações dessa filial tiveram início em maio de 2020, sua produção é direcionada principalmente para a fabricação de madeira serrada bruta, para produtos como pallets, cercas e tábuas, além do aproveitamento dos resíduos, como cavaco e serragem. Além disso, comercializa-se a tora em outras medidas que não são utilizadas dentro da serraria.

Atualmente, a filial conta com 87 colaboradores, incluindo funcionários da linha de produção, motoristas e operadores de extração florestal.

A propriedade onde está localizada possui uma área total de 37.770,00 m², com 9.170,00 m² de área construída.

Dentro dos barracões, uma variedade de atividades industriais é conduzida, incluindo a linha de produção, expedição, operação da caldeira, túnel de secagem, carregamento de caminhões, funcionamento das oficinas, afiação das serras, operação de tornos e outras tarefas relacionadas.

A Figura I apresenta uma vista aérea da indústria em análise.

Figura 1 - Visão aérea da empresa



Fonte: Acervo da empresa analisada

Além disso, no pátio da empresa, é possível observar maquinários, caminhões, depósito de tora, cavaco e serragem.

2.3 PRODUTOS

Segundo a 18ª edição do livro *Princípios de marketing*, dos autores Kotler e Armstrong (2023, p. 236), “Definimos um produto como qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.” Ou seja, um produto é uma composição de atributos, podendo ser tangíveis ou intangíveis, que surge através do processo de produção e tem como finalidade satisfazer necessidades reais ou simbólicas. Esse conjunto pode ser comercializado no mercado em troca de um valor determinado.

Produto refere-se tanto a bens, como serviços e Bateson e Hoffman (2016, p. 5), explicam que, “bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços são ações, esforços ou desempenhos.”

Na empresa em análise, considerando seu caráter industrial, os produtos derivam dos processos executados na linha de produção. Esses processos se

desdobram em uma série de etapas, nas quais a tora de Pinus passa por diversos cortes e procedimentos até se transformar nos produtos finais.

Eles se dividem em: Madeiras Serrada Bruta (tábuas), Resíduos (cavaco, serragem e casca de tora), e Toras (comercialização das medidas não utilizadas).

O produto de destaque da empresa é a madeira serrada, que é comercializada em diversas espessuras e utilizada em uma variedade de aplicações, como cercas, paletes, batentes de porta, revestimento de móveis, entre outras. O mercado internacional é a principal prioridade da empresa, que concentra suas exportações através de tradings, especialmente cerca para os Estados Unidos.

As cercas de madeira são uma escolha excelente para delimitar terrenos residenciais e espaços privados diversos. Embora costumassem ser associadas principalmente a casas de campo e áreas extensas, sua presença nos projetos arquitetônicos modernos está se tornando cada vez mais comum. Essas cercas desempenham uma variedade de funções, desde dividir terras até proporcionar privacidade em torno de piscinas e outros espaços. Podem se adaptar a diferentes estilos de projeto e necessidades específicas de cada ambiente. Nas áreas urbanas, as cercas de madeira também são uma opção popular para delimitar pátios residenciais, mantendo a separação entre espaços privativos. Elas podem apresentar diversos estilos, desde os clássicos até os mais contemporâneos e inovadores.

Nos Estados Unidos, as cercas de estilo americano são bastante comuns, caracterizadas por um design simples, com tábuas de madeira dispostas na horizontal ou vertical. Podem ser pintadas ou mantidas em sua cor natural, destacando a beleza da madeira.

Na Figura 2, é possível observar o modelo da cerca americana produzida pela empresa. A cerca na imagem está pintada, destacando seus detalhes e características visuais.

Figura 2 - Modelo cerca americana



Fonte: <https://www.bloghispanodenegocios.com/cercas-para-casas/>

Embora a empresa em análise não realize o tratamento da madeira, esse processo é executado em solo americano para garantir a durabilidade do material ao longo dos anos. Essa prática surgiu da necessidade de lidar com a escassez de madeiras nobres conhecidas como “madeira de lei”, no entanto, com o crescimento da preocupação ambiental e restrições à exploração dessas espécies, o uso de espécies como eucalipto e pinus passaram a ser mais usadas, se tratando de madeiras provenientes do reflorestamento.

Técnicas como a autoclavagem foram desenvolvidas para prolongar a vida útil dessas madeiras. Esse método envolve a secagem da madeira para melhor absorção do produto químico, seguida pela imersão em uma solução química em um ambiente pressurizado para garantir uma penetração mais profunda. Após o tratamento, a madeira é deixada em período de gotejamento por 24 horas para garantir a secagem completa do produto químico, assegurando sua durabilidade.

2.4 AMBIENTE

O Ambiente externo, ou também conhecido como macroambiente, engloba todas as variáveis ou influências externas que afetam as operações de uma

empresa. Para manter a continuidade de suas operações, a empresa precisa agir ou reagir em relação a esses fatores.

Segundo Kotler (2023, p. 88), “o macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente - forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais”.

A análise do macroambiente desempenha um papel crucial no planejamento estratégico das organizações, pois possibilita a identificação de oportunidades, a antecipação de ameaças e a adaptação às mudanças do mercado. Ao compreender e levar em consideração os fatores externos que impactam o negócio, as empresas podem desenvolver estratégias mais eficazes, garantindo sua competitividade no mercado. O ambiente externo pode ser categorizado em duas dimensões: o microambiente e o macroambiente.

As organizações são sistemas abertos que operam em um ambiente dinâmico e competitivo. Esse ambiente, composto por fatores próximos e imediatos que têm um impacto direto sobre as operações da organização, é chamado de microambiente. Dentro do microambiente, as organizações interagem com outras organizações específicas, como clientes, concorrentes, fornecedores, influenciando e sendo influenciadas por essas interações.

Os fornecedores desempenham um papel essencial no funcionamento de uma organização, pois são responsáveis por disponibilizar os insumos e recursos necessários para que ela possa realizar suas atividades principais de forma eficiente e eficaz. Entre os insumos e recursos fornecidos pelos fornecedores, destacam-se: matéria prima, máquinas e equipamentos, energia, peças, diesel, lubrificantes, fita pet.

Pode-se concluir que a empresa em questão tem uma variedade de fornecedores, provenientes de diversos segmentos. Esses fornecedores geralmente são fabricantes ou distribuidores diretos, localizados em várias cidades do Rio Grande do Sul, além de outros estados do país. Os principais fornecedores da empresa estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais fornecedores

Fornecedor	Produto
Mill Industria de serras Ltda	Máquinas produção, serras
Froom Sistemas de Embalagens	Fita pet (amarrar fardo)
Serra Diesel Ltda	Diesel
Matrix Comercializadora de Energia Elétrica	Energia elétrica
Rauber Madeiras	Tora
Agroflorestal Casa Branca	Tora
Alipio Henrique Petzinger	Tora
V.A de Castilhos	Tora

Fonte: Departamento de compras da empresa.

Os fornecedores de uma empresa são essenciais para fornecer materiais e insumos necessários para a produção. A qualidade dos materiais fornecidos impacta diretamente na qualidade dos produtos ou serviços finais. Portanto, ter acesso a fornecedores confiáveis e de alta qualidade é fundamental para garantir a consistência e eficiência das operações, mantendo padrões de qualidade elevados em toda a cadeia de suprimentos.

No contexto do microambiente da empresa Mac Garcia, os clientes representam o segundo elemento em análise. A empresa possui uma carteira de clientes predominantemente composta por empresas envolvidas no comércio internacional, que exportam a madeira serrada para diversos destinos ao redor do mundo. Nestas transações comerciais, os clientes assumem a responsabilidade por todas as questões tributárias, financeiras, logísticas, administrativas, comerciais e aduaneiras a partir do momento em que a madeira deixa a empresa.

A Mac Garcia não realiza exportações diretas, sendo essa função desempenhada pelos seus clientes. Os principais clientes de madeira serrada da empresa incluem: Global Prime Wood, Multi-Pine Wood Trading, Mow Brazil CO Ltda., Eagle Exports e Tree Serviços Export.

Por outro lado, a venda de cavaco e serragem destina-se a clientes que utilizam esses materiais como combustível em caldeiras industriais para geração de energia térmica. O calor gerado pela queima desses resíduos aquece a água nos equipamentos, resultando em vapor. Esse vapor, por sua vez, é utilizado pelas indústrias para acionar turbinas de geração de energia elétrica. Os principais clientes da biomassa, neste caso, são a Innova, localizada em Triunfo-RS, e a Arauco, localizada em Montenegro-RS.

Os concorrentes, outras empresas que atuam no mesmo mercado, representam o terceiro elemento fundamental a ser considerado. Eles competem por recursos, clientes e oportunidades de negócios, tornando a análise concorrencial essencial para compreender o ambiente competitivo. A empresa coleta informações sobre os produtos e os preços médios de venda de seus concorrentes, geralmente por meio de comunicação direta com os administradores do setor. Embora esses dados não sejam diretamente empregados na formação de preços, eles funcionam como pontos de referência. Essas informações são valiosas para ajustar as estratégias da empresa e aprimorar sua posição no mercado.

A Mac Garcia opera em um macroambiente, que abrange os elementos gerais do ambiente externo e pode influenciar suas decisões estratégicas. Nesta análise, serão considerados os fatores econômicos, tecnológicos, políticos, ambientais e legais como componentes desse macroambiente, que moldam o cenário no qual a empresa atua e orientam suas estratégias. O macroambiente se refere ao ambiente externo mais amplo que influencia uma empresa e está além de seu controle direto, analisar ele é fundamental para que as empresas compreendam as tendências e mudanças externas e possam ajustar suas estratégias de negócios de acordo com essas influências.

Kotler, também nos mostra, que a empresa deve estar sintonizada com as fortes tendências do macroambiente, e explica que

Empresas que entendem seus ambientes e se adaptam a eles com maestria podem prosperar. aquelas que não o fazem podem enfrentar tempos difíceis. Líderes de mercado outrora dominantes, como Xerox, Sears, Sony, Blockbuster e Kodak, aprenderam essa lição da maneira mais difícil. (KOTLER, 2023, p.92)

A Mac Garcia e Cia Ltda. está sempre em busca de estar atualizada em relação às condições tecnológicas. A empresa se preocupa em adquirir tecnologia moderna e avançada, participando ativamente de feiras e eventos relacionados ao ramo madeireiro. Seus sócios proprietários, Valdir e Marco, demonstram um compromisso constante com melhorias, inclusive participando de feiras internacionais como a WoodShow em Dubai e a LIGNA na Alemanha. Essa busca contínua por atualização visa não apenas o crescimento interno da empresa, mas

também melhorias no processo de produção, sempre com o objetivo de atender às necessidades tanto da Mac Garcia quanto de seus clientes de forma eficaz.

O ambiente econômico desempenha um papel fundamental na dinâmica das empresas, especialmente no que diz respeito à interação com seu público-alvo. Quando um país enfrenta crises, como instabilidade política, guerras, trocas de governos ou atentados terroristas, isso pode afetar diretamente o comportamento dos consumidores. No caso da Mac Garcia, cujos principais clientes são exportadores, é crucial monitorar o cenário global, pois eventos adversos podem levar a uma redução na demanda por seus produtos e, conseqüentemente, à necessidade de cortes de gastos e redução de equipe. Além disso, é essencial acompanhar indicadores econômicos como níveis de endividamento, disponibilidade de crédito e distribuição de renda.

As normas e leis do setor também têm um impacto significativo nas operações empresariais. Mudanças na tributação e regulamentações governamentais podem afetar os custos operacionais e a rentabilidade da empresa. Portanto, é fundamental estar atento a possíveis alterações no ambiente regulatório e adaptar as práticas comerciais conforme necessário. A empresa em análise mantém um controle sobre a destinação dos resíduos que surgem durante sua produção. Com plena consciência da importância de um descarte adequado, a empresa não apenas cumpre todas as exigências legais, mas também possui credenciamento válido junto aos órgãos fiscalizadores, garantindo assim a conformidade ambiental de suas operações.

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

O artigo do professor Associado na Universidade Estadual Paulista (UNESP), Martinez (2021), apontou que a tradição de exportação de madeira pelo Brasil remonta aos primórdios da colonização do país pelos portugueses. Desde os primeiros tempos coloniais, houve uma notável prática de enviar essa matéria-prima para a Europa. Esse comércio ganhou destaque devido à qualidade e abundância das florestas brasileiras, que forneciam madeira valiosa para a construção naval e a produção de móveis no continente europeu. Atualmente, a madeira reflorestada de

pinus e eucalipto que desempenha um papel importante na indústria madeireira, oferecendo uma alternativa sustentável para a obtenção de produtos de madeira e contribuindo para a proteção e conservação dos recursos florestais.

Segundo o e-book “O mercado de exportações de madeiras” (2023), produzido pela ForMóbile, a principal feira do ramo moveleiro na América Latina, renomada por sua amplitude e abrangência, em média, o Brasil exporta anualmente cerca de 11 bilhões de quilos de madeira, sendo os principais produtos exportados incluindo celulose, madeira laminada, compensado, papel e madeira bruta. No entanto, em 2023, a madeira serrada seca ao ar e em estufa liderou o ranking de itens mais exportados. Em relação aos principais importadores de madeira brasileira, destacam-se China, Índia, Portugal, Vietnã e Estados Unidos.

O estado do Rio Grande do Sul é reconhecido como o principal exportador brasileiro de madeira bruta, respondendo por 57% das exportações totais. Diferentemente de outros setores, a indústria madeireira teve um desempenho economicamente sólido nos anos de 2020 e 2021, apesar dos desafios trazidos pela pandemia de COVID-19. Mesmo diante das incertezas econômicas globais, aumento nos custos de produção e problemas logísticos, o setor conseguiu encerrar 2021 com resultados positivos nas exportações. Para Gustavo Milazzo, CEO da WoodFlow, startup de exportação de madeira, “A pandemia criou uma demanda que as fábricas no Brasil, e no mundo, não estavam prontas para atender e, com isso, o período foi um dos melhores da história em termos de demanda e preços”.

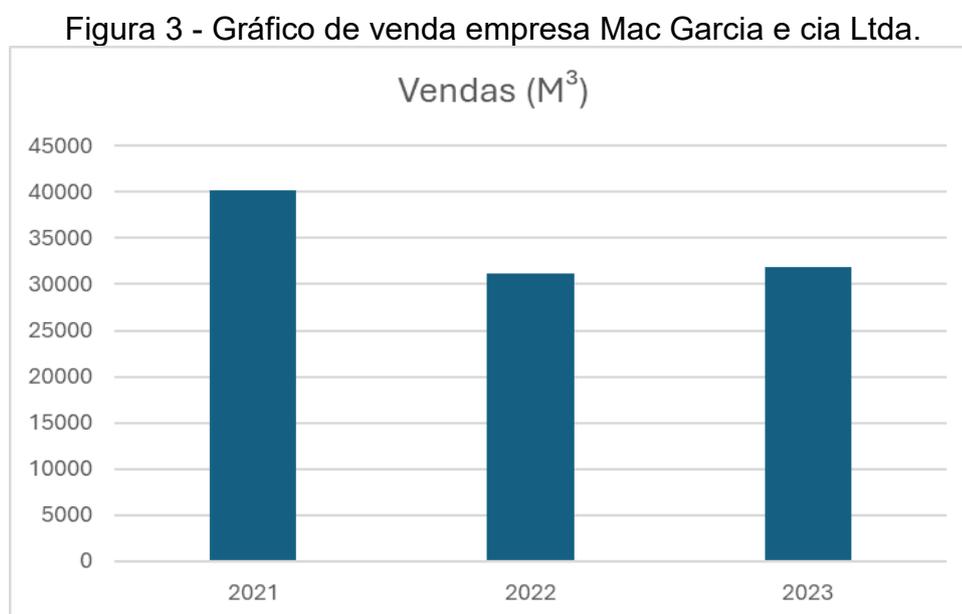
A nível internacional, a indústria madeireira brasileira acompanhou a tendência de crescimento da demanda mundial por madeira, especialmente nos mercados norte-americano, europeu e asiático. A pandemia gerou uma demanda na qual a empresa em análise, assim como todas as fábricas no Brasil e em todo o mundo não estavam preparadas para atender completamente. Isso resultou em um dos melhores períodos da história em termos de demanda e preços. No entanto, essa alta excepcional criou um mercado extremamente caro em todos os aspectos, incluindo logística, matéria-prima, serviços e custos, levando a uma inflação de preços em toda a cadeia produtiva.

Entretanto, em 2022, o mercado começou a se adaptar. A demanda diminuiu, os estoques foram reabastecidos e, diante da inflação persistente em todo o mundo,

houve uma tendência de segurar novas compras e reduzir os preços até que toda a cadeia voltasse a um nível normal de oferta e demanda. Somente agora, em 2024, é que os volumes e preços começaram a se aproximar dos níveis pré pandemia.

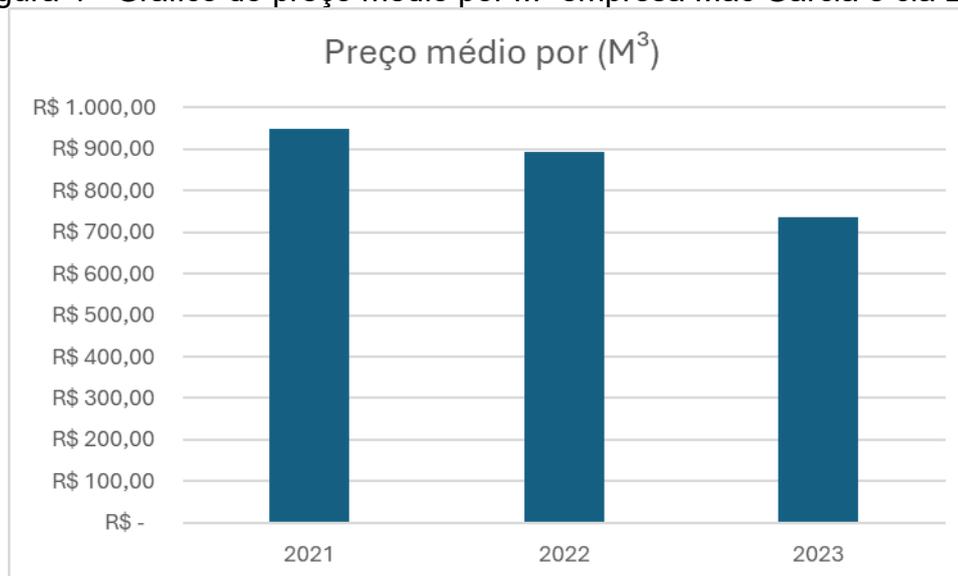
2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Dando continuidade à análise da empresa, passa-se a diagnosticar a evolução de suas vendas. Para fazer a análise comparativa dos três últimos anos, os exercícios que serviram como base foram os do ano de 2021, 2022 e 2023, conforme mostra a Figura 3 e 4.



Fonte: Controle interno empresa.

Pode-se constatar a validade da declaração do CEO da WoodFlow: o ano de 2021, dominado pela pandemia de Covid, registrou o maior volume de vendas da empresa. A diminuição nas quantidades de madeira vendida em 2022 e 2023 reflete os elevados estoques globais formados durante a pandemia. Além da queda nos volumes, os preços ficaram consideravelmente abaixo dos praticados em 2021, conforme evidenciado na Figura 4.

Figura 4 - Gráfico do preço médio por M³ empresa Mac Garcia e cia Ltda.

Fonte: Controle interno empresa.

Além da diminuição no volume de vendas, pode-se observar uma queda nos preços dos produtos monitorados nos anos de 2022 e 2023. Mesmo com uma redução no número de pedidos, os valores da madeira permaneceram significativamente abaixo dos registrados em 2021. Para se manterem competitivas no mercado, medidas de contingência foram implementadas, incluindo a redução da produção e cortes de custos.

Durante a pandemia, houve um aumento expressivo na demanda global por produtos madeireiros, resultando em um aumento significativo nos preços. Muitos industriais aproveitaram essa oportunidade para aumentar seus lucros e reinvestir em suas operações fabris. Naquele momento, havia incerteza sobre o futuro do mercado, levando muitos a formarem grandes estoques de produtos com receio de escassez.

Entretanto, nos anos seguintes, a demanda por madeira diminuiu, enquanto a inflação aumentou em todo o mundo, deixando os vendedores com seus estoques parados. Como resultado, o número de pedidos nas fábricas caiu drasticamente, acompanhado por uma queda acentuada nos preços.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva representa a quantidade máxima de produtos ou serviços que uma empresa ou equipe pode gerar em um período específico, considerando os recursos à disposição. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2013, pag. 272) “O gerenciamento da capacidade está no cerne das compensações entre serviço ao cliente e custos. A capacidade insuficiente deixa os clientes sem atendimento e o excesso de capacidade incorre no aumento de custos”.

Atualmente, a capacidade da linha de produção da empresa é de 3.000 metros cúbicos mensais por turno. No entanto, a empresa está produzindo em média apenas 2.500 metros cúbicos por mês, trabalhando de segunda a sexta-feira, totalizando aproximadamente 22 dias mensais, e operando apenas um turno. Durante esse período, ocorrem paradas de produção devido à falta de energia, falta de manutenção preventiva e escassez de funcionários. Embora haja a possibilidade de expandir a produção implementando outro turno e trabalhando meio período aos sábados, essa opção não é viável no momento, devido à falta de mão de obra disponível.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

A equipe da Mac Garcia totaliza 87 membros, distribuídos em várias funções essenciais. Há 25 operários na linha de produção da serraria, 16 mulheres na expedição responsáveis pelo enfardamento da madeira, 6 operadores de empilhadeira, 4 operadores de caldeira e túnel, 2 jovens aprendizes apoiando nas tarefas de escritório e almoxarifado, 1 auxiliar de escritório no departamento de compras, 1 analista de recursos humanos, 1 profissional no departamento financeiro, 1 engenheira industrial especializada em madeira, 4 mecânicos dedicados à manutenção da serraria, 2 mecânicos atuando na parte florestal e dos caminhões, 3 operadores de auto carregável trabalhando na parte florestal, 1 operador de harvester florestal, 2 operadores de pá carregadeira, 6 motoristas, 1 gerente de produção e 1 gerente geral. Atualmente, 10 colaboradores estão afastados por motivos de saúde. Isso representa uma ausência temporária na equipe. Além disso,

a empresa conta com terceirizados, como eletricitistas, técnicos de segurança e equipe de contabilidade. Os 3 sócios proprietários estão intimamente envolvidos, tomando as decisões mais cruciais.

Devido ao elevado índice de ausências, a empresa mantém um número maior de funcionários para evitar paralisações na produção, uma vez que as faltas impactam diretamente o processo produtivo. Assim, é essencial contratar pessoal adicional para garantir a cobertura adequada durante imprevistos, garantindo a continuidade das operações. A importância é inquestionável da gestão de pessoas nas empresas e organizações, as pessoas desempenham um papel crucial, sem elas, nenhum empreendimento pode prosperar. Os resultados, tanto os fracassos quanto os sucessos, são consequência de suas ações, tornando a gestão de pessoas um desafio contínuo para gestores e executivos. (Ribeiro, 2018, pag.4).

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

De acordo com Antonik (2016, p.26), “a chamada Análise Financeira de uma empresa está baseada na variação real das contas contábeis e dos resultados financeiros”. Para realizar uma análise financeira eficaz é necessário identificar o equilíbrio da empresa. Esse equilíbrio determina se o negócio é realmente sustentável, garantindo que a receita sempre supere as despesas e os custos operacionais. Na análise financeira, é fundamental compreender os custos fixos e variáveis, bem como realizar cálculos precisos desses custos. Esse valor serve como base para estabelecer os preços dos produtos e também fornece uma compreensão sobre a eficiência produtiva e o planejamento de compras.

Quando se trata dos custos de produção, eles desempenham um papel crucial na saúde financeira da organização. Custos elevados podem diminuir o potencial lucrativo e reduzir as margens de lucro. Os sócios da Mac Garcia e Cia Ltda. enfatizam que, à medida que a produção aumenta, o custo por metro cúbico diminui. É importante diferenciar os custos e as despesas. Os custos estão diretamente relacionados à produção, como matérias-primas (tora), salários e custos de fábrica. Por outro lado, as despesas referem-se aos gastos necessários para

manter a empresa funcionando, mas que não estão diretamente ligados à produção, como mensalidade de internet e serviços de contabilidade.

A maior parte do custo de produção da Mac Garcia é atribuída à matéria-prima, portanto é crucial analisar a conversão de tora em madeira serrada.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

O propósito deste capítulo é realizar uma análise da gestão da área administrativa da Mac Garcia e Cia Ltda. Para isso, serão abordados conceitos cruciais no âmbito administrativo, tais como planejamento estratégica, inovação, sistemas de informações, organização e pontos fortes e fracos. Esses conceitos serão contextualizados com a realidade da empresa em estudo, preparando o terreno para uma análise detalhada deste setor vital para o desempenho global da organização.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o grande estrategista de guerra Carl Von Clausewitz (1780-1831) gerenciar uma grande organização demanda um planejamento meticuloso. Todas as decisões precisam ser fundamentadas em probabilidades, e não em uma necessidade lógica absoluta. O administrador deve aceitar a presença da incerteza e planejar de forma a reduzi-la ao máximo. As decisões devem ser baseadas em métodos científicos, em vez de depender da intuição. Uma empresa não pode prosperar com improvisações. Um planejamento estratégico é fundamental para estabelecer as diretrizes e métodos necessários para alcançar os objetivos mais ambiciosos da organização.

Segundo os autores PEREIRA e ALENCAR, (2023) “Planejamento é o ato de traçar ações administrativas de modo a minimizar as incertezas existentes nos ambientes interno e externo que circundam uma organização”. Planejar não se trata apenas das decisões futuras, mas das consequências futuras das decisões tomadas no presente.

Com base nos conceitos mencionados, pode-se afirmar que o Planejamento Estratégico estabelece uma direção contínua, permitindo à empresa identificar e melhorar seus pontos fortes e fracos, além de reduzir as principais incertezas ambientais. Na empresa em análise, o planejamento estratégico é praticamente inexistente, com ausência de análise detalhada de ambientes e situações, falta de elaboração de um planejamento com objetivos claros e ações definidas para

alcançá-los. No entanto, os gestores revisam regularmente os planos e estratégias em reuniões, adaptando-os às projeções de mercado.

3.1.1 Missão

A missão de uma empresa é sua declaração fundamental que define seu propósito, identidade e razão de existir. Geralmente, descreve o que a empresa faz, para quem e como, delineando seus valores e princípios fundamentais. A missão serve como um guia que orienta as atividades e decisões da empresa.

Segundo Chiavenato (2022, p. 44), “A missão de uma organização significa a razão de sua existência; é seu propósito de vida, sua finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”.

Segundo o proprietário, embora não haja uma missão formalmente estabelecida na organização em questão, ele sugere que a missão poderia ser definida como: "Desenvolver e comercializar produtos em madeira com responsabilidade socioeconômica e ambiental, buscando a máxima satisfação dos clientes e o bem-estar dos colaboradores." Nesse contexto, a missão proposta pelo proprietário se alinha perfeitamente com os princípios apresentados, pois representa a identidade da empresa perante os consumidores.

3.1.2 Visão

A visão de uma empresa é uma declaração concisa que descreve o futuro desejado da organização a longo prazo. Ela expressa o que a empresa aspira ser ou alcançar em termos de sua posição, impacto ou realizações futuras. Principalmente, a visão define o destino ou o objetivo final que a empresa busca alcançar.

O termo visão é, em geral, utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade. (CHIAVENATO, 2022, p.47)

A falta de uma visão empresarial é altamente prejudicial, pois confunde a organização e seus membros sobre as prioridades em um ambiente competitivo. A visão só é alcançada quando todos os membros da organização, e não apenas alguns colaboram em conjunto e em harmonia para torná-la uma realidade eficaz.

De acordo com o gestor da empresa em foco neste diagnóstico, é possível estabelecer como uma visão administrativa, ainda que não formalizada, a expansão do mercado de atuação. Isso implicaria na conquista de novos clientes e na permanência no mesmo setor de atividade. Para alcançar esse objetivo, propõe-se a ampliação da produção por meio da introdução de uma nova linha de produção, juntamente com a construção de uma nova unidade de processamento de madeira em outras cidades onde a mão de obra e a matéria-prima sejam mais vantajosas.

3.1.3 Filosofia, princípios, valores

A filosofia de uma empresa é a essência que a define e molda sua cultura. É um conjunto complexo de crenças, valores essenciais, princípios orientadores e diretrizes estratégicas que permeiam todas as suas atividades. Esta filosofia não apenas direciona as ações, decisões e comportamentos da empresa, mas também informa suas relações com clientes, colaboradores e a sociedade em geral.

Os valores são os princípios éticos e morais que guiam o comportamento e as decisões da empresa. Podem incluir integridade, respeito, inovação, excelência, responsabilidade social, entre outros.

Convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoais ou socialmente preferíveis. Os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante. Um sistema de valores dispõe os valores em ordem, de acordo com sua importância relativa. Todas as pessoas e todos os grupos têm um sistema ou hierarquia de valores. (MAXIMIANO, 2024, p.141)

A empresa Mac Garcia, não possui uma filosofia estruturada de forma explícita. No entanto, seus princípios seguem a linha dos conceitos estudados anteriormente. Isso significa que ela se compromete a operar com respeito à natureza, a buscar continuamente a melhoria da qualidade de seus produtos, a

atender às necessidades dos clientes com excelência e a valorizar seus colaboradores. Esses princípios podem ser considerados como os valores fundamentais da empresa.

3.1.4 Objetivos

Para Chiavenato (2023, p. 57), “O foco em objetivos continua a ser a razão do sucesso das organizações bem-sucedidas: elas sabem com antecedência o que e o como fazer. E que resultados querem alcançar e oferecer”.

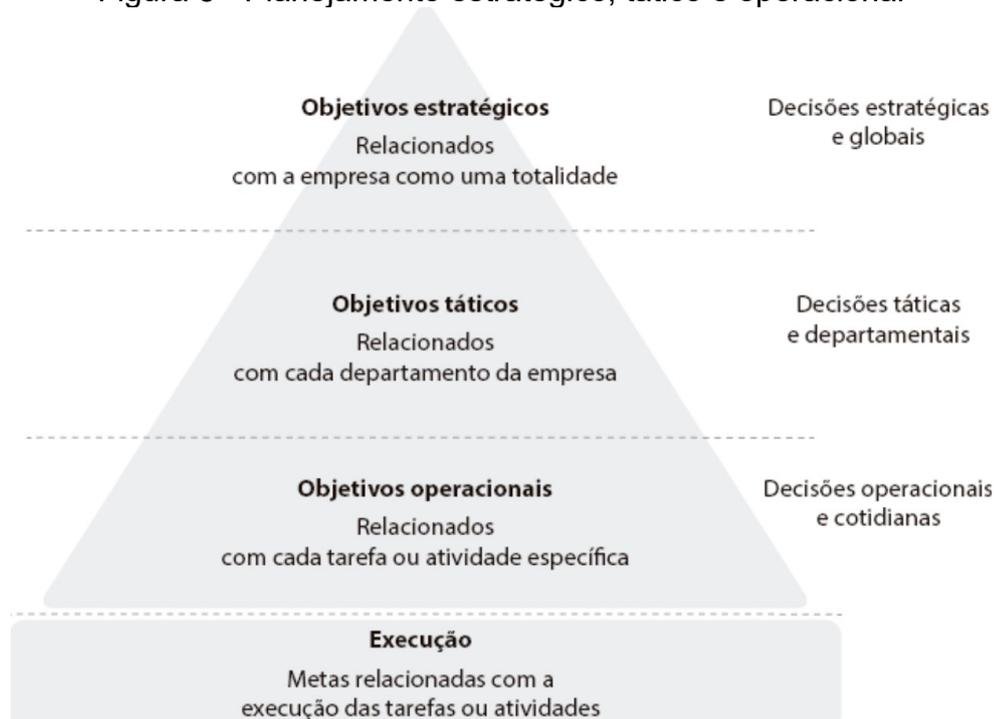
A empresa diagnosticada tem como objetivo, de maneira informal, manter uma presença sólida no mercado. Para alcançar esse objetivo, ela está constantemente em busca de melhorias contínuas nos produtos oferecidos aos seus clientes, tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. Essas melhorias são adaptadas às mudanças na demanda e nas expectativas do mercado, garantindo que a empresa possa se manter relevante e competitiva ao longo do tempo.

3.1.5 Planos estratégicos, táticos e operacionais

De acordo com Chiavenato (2023), em toda empresa, há uma interação dinâmica entre uma série de objetivos, formando um equilíbrio instável. Ao focar em um aspecto específico, outros podem ser negligenciados. Além disso, para atingir objetivos finais, a empresa muitas vezes precisa alcançar uma série de objetivos intermediários ao longo do tempo. Por exemplo, para alcançar lucratividade, é necessário primeiro implementar economias, enquanto a excelência operacional demanda treinamento de pessoal como um passo preliminar. Além disso, alguns objetivos são considerados mais cruciais do que outros, o que resulta em uma hierarquia de objetivos.

Planos estratégicos estão no topo dessa hierarquia, seguidos pelos táticos e, por fim, pelos operacionais, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Chiavenato, Idalberto. *Iniciação à Administração* (2023).

Os objetivos estratégicos são os principais e prioritários para a empresa, como lucratividade, participação no mercado e sustentabilidade. Já os objetivos táticos, mais específicos, estão relacionados a departamentos, como aumento do capital financeiro na área financeira e satisfação do cliente na área de marketing. Por fim, os objetivos operacionais são de base, cotidianos e específicos, como eficiência nas operações e atendimento ao cliente.

A Mac Garcia e Cia Ltda. não tem um planejamento claro estabelecido. Como resultado, ela planeja suas atividades a curto prazo, reagindo às necessidades imediatas. Isso dificulta o desenvolvimento dos processos na empresa e impacta as tomadas de decisão, que idealmente deveriam ser gerenciadas com antecedência. Planos de médio e longo prazo só são formulados quando há identificação de deficiências nas atividades da empresa ou necessidade de melhorias que demandem investimentos ou mudanças significativas.

3.2 INOVAÇÃO

O mercado é um ambiente em constante mudança que demanda do gestor estar adepto a elas. Portanto, a capacidade de inovação é essencial para que a organização permaneça relevante, competitiva e bem-sucedida em seu mercado de atuação. A Mill Indústrias é um dos principais fornecedores de máquinas e equipamentos da Mac Garcia, entregando tecnologia e novidades.

A organização em questão está focada na inovação, com o objetivo de expandir seu campo de atuação e aumentar sua produção, especialmente por meio da adoção de novas tecnologias de fabricação. Ela prioriza investimentos em equipamentos e participação em feiras e visitas técnicas a outras empresas do setor. Dessa forma, a empresa mantém-se constantemente atualizada e se torna mais competitiva na conquista de mercado e na exploração de novas oportunidades de negócios.

Inovação é uma ideia que gera um novo produto, serviço ou processo completamente diferente daqueles que já existem. Para que existam ideias bem-sucedidas é necessário ter imaginação, engenhosidade e criatividade. A inovação é a invenção que chega ao mercado, pois engloba um processo que envolve as atividades criadoras que vão desde a concepção, desenvolvimento, produção e comercialização de novos produtos ou na utilização de novos processos. (CHIAVENATO, 2022, p. 369)

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Sistemas de Informação são conjuntos de pessoas, procedimentos, dados, software e hardware que coletam, processam, armazenam e compartilham informações para apoiar as atividades de uma organização. Esses sistemas ajudam as organizações a tomar decisões informadas e operar eficientemente.

O sistema de informação trata dados, seja criando-os, alterando-os, excluindo-os ou simplesmente os lendo. Da análise dos dados, pode-se gerar a informação que apresenta o maior potencial de agregação de valor à organização. (SORDI, 2019, p. 6)

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

A empresa adota uma comunicação interna simplificada, geralmente realizada verbalmente de forma imediata entre os funcionários. Embora essa prática possa agilizar a troca de informações, também pode resultar em distorções ou interpretações equivocadas. Além disso, cada setor mantém grupos no WhatsApp, nos quais os responsáveis compartilham avisos e orientações pertinentes. Em algumas ocasiões, o uso do e-mail é mais frequente, especialmente no setor de compras e RH que recebe os currículos, enquanto o departamento financeiro o utiliza para se comunicar com clientes e fornecedores.

A empresa já fez tentativas de implementar sistemas para o controle interno, porém não conseguiu se adaptar a eles. Atualmente, utiliza o Excel como principal ferramenta, empregando planilhas para diversas áreas, como financeiro, vendas, gestão de toras, produção, fechamento mensal e outras atividades. Embora tenha explorado outras opções, a empresa encontrou no Excel uma solução que atende às suas necessidades e se encaixa melhor em seu fluxo de trabalho.

3.3.2 Sistemas utilizados

Uma das principais vantagens que é a empresa nota de utilizar o Excel, além de sua simplicidade, é a capacidade de criar planilhas do zero ou de baixar modelos prontos de outros usuários de acordo com a sua necessidade. Enquanto muitos softwares exigem a compra e dependem da empresa desenvolvedora para atualizações e personalizações, o Excel oferece uma flexibilidade excepcional. Isso significa que as empresas podem adaptar suas planilhas para realizar uma variedade de tarefas, desde o básico até necessidades específicas, sem a necessidade de recorrer a terceiros. Essa flexibilidade tem levado empresas ao redor do mundo a adotarem o Excel como uma ferramenta fundamental, capaz de resolver uma grande diversidade de problemas empresariais.

3.3.3 Segurança de dados e informações

As planilhas do Excel são compartilhadas apenas com o responsável de cada setor e são protegidas por senha, permitindo apenas a realização de lançamentos, sem a capacidade de excluir ou alterar fórmulas. Essa medida visa garantir a integridade dos dados e evitar erros ou manipulações. Além disso, a proprietária da empresa realiza cópias de segurança mensalmente para mitigar o risco de perda de dados. Essas práticas reforçam a segurança e a confiabilidade das informações armazenadas nas planilhas do Excel, essenciais para as operações diárias e a tomada de decisões empresariais. Essas práticas visam proteger os dados contra acesso não autorizado, perda ou alteração, garantindo a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações da organização.

3.4 ORGANIZAÇÃO

Embora o lucro seja frequentemente considerado o objetivo principal de uma organização, é importante reconhecer que outros objetivos podem estar igualmente presentes, muitas vezes em consonância com a missão e os valores da empresa. Para Chiavenato (2023, pag. 90), “A organização serve para agrupar e estruturar todos os recursos da empresa – órgãos, pessoas e equipamentos – para permitir e facilitar o alcance dos objetivos almejados da melhor forma possível”.

Dado o caráter complexo do ambiente empresarial, é inviável que uma única pessoa execute todas as tarefas necessárias. Por isso, o trabalho empresarial é dividido, permitindo que cada indivíduo, equipe ou departamento se concentre em suas atividades específicas. No entanto, essa fragmentação gera o desafio adicional da coordenação e integração entre as diversas áreas, exigindo uma gestão eficaz para garantir a harmonia e o alinhamento dos esforços organizacionais.

A Mac Garcia, empresa diagnosticada, possui uma estrutura organizacional enxuta, composta por cinco departamentos: compras, financeiro, recursos humanos, controle de toras e vendas. As tarefas são distribuídas diretamente para a equipe de colaboradores.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

Chiavenato (2023) conceitua organograma como o gráfico que representava a organização formal de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional.

Todas as decisões relacionadas à divisão do trabalho, à delegação de responsabilidades e às autoridades são refletidas na estrutura organizacional, geralmente representada graficamente pelo organograma. No entanto, a Mac Garcia e Cia Ltda. não possui uma representação visual de sua estrutura organizacional, o que é conhecido como organograma. A Figura 6 mostra a representação de como seria o organograma da empresa.

Figura 6 - Organograma Mac Garcia e cia Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora.

A empresa não possui um organograma formalizado, este se trata de uma representação montada com base nas informações dos gestores.

3.4.2 Liderança

A liderança é mais do que simplesmente dirigir pessoas em uma empresa. Ela abrange uma série de aspectos complexos na interação humana: é preciso comunicar de forma eficaz, orientar, impulsionar, motivar, educar e ensinar. A

liderança é uma dimensão profundamente humana, social e vital, caracterizada pela capacidade de lidar e orientar as pessoas de maneira única e diferenciada. (CHIAVENATO, 2023)

Na organização em estudo, onde a liderança é centralizada nos próprios donos, frequentemente há uma deficiência na orientação dos colaboradores. Muitas vezes, a empresa falha ao corrigir os funcionários de forma errada e não percebe a importância de reconhecer o esforço e o comprometimento deles, mesmo quando cometem erros. Em vez de apenas apontar o erro, é crucial oferecer orientação sobre como corrigi-lo. Além disso, é importante reconhecer que os erros dos funcionários podem surgir de problemas no ambiente de trabalho, como falta de treinamento adequado.

3.4.3 Relacionamento

O estabelecimento e a manutenção de relacionamentos empresariais são cruciais para o êxito de qualquer empreendimento. Cultivar uma rede de contatos sólida não apenas abre portas para oportunidades e parcerias estratégicas, mas também é um impulsionador fundamental do crescimento organizacional. Além disso, a excelência nos relacionamentos empresariais desempenha um papel significativo na construção de uma reputação sólida e confiável no mercado.

O relacionamento com os colaboradores também é crucial para o sucesso empresarial, impactando na produtividade e satisfação da equipe. Para construir essa relação, é necessário promover comunicação transparente, reconhecimento, desenvolvimento profissional e uma cultura inclusiva. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, trabalho em equipe e resolução de conflitos também são importantes.

3.4.4 Nível de especialização do trabalho

A especialização de tarefas, também conhecida como especialização do trabalho, é o processo de dividir uma tarefa ampla em várias tarefas menores. Em vez de uma única pessoa ser responsável pela execução de uma tarefa do início ao fim, essa atividade é subdividida em etapas específicas realizadas por diferentes

peçoas, cada uma com sua responsabilidade. Isso significa que a especialização de tarefas ocorre ao dividir uma atividade em partes, em vez de realizar a atividade completa.

A especialização pode abranger tanto funções gerenciais quanto não gerenciais. Essa abordagem foi especialmente proeminente no final do século XIX e início do século XX, impulsionada por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), conhecido como o pai da Administração Científica. Taylor advogava por altos níveis de especialização e padronização como meios para aumentar a eficiência das empresas. Henry Ford também desempenhou um papel importante na popularização do conceito de especialização de tarefas. Segundo Chiavenato (2022, pag. 231), “Especialização refere-se ao grau do conhecimento e habilitação requeridos pelo cargo. Geralmente, o grau de especialização do ocupante depende da tecnologia utilizada ou da administração”.

Na Mac Garcia, devido à natureza física do trabalho, a maioria dos colaboradores da produção não possui educação completa. No entanto, em funções mais especializadas, como mecânicos, afiadores de serra e eletricitas, os colaboradores têm formação e experiência na área, seja através de programas oferecidos pela empresa ou adquiridos em empregos anteriores.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área administrativa, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Entre os Pontos Fortes, destacam-se:

- a) O longo tempo de atuação no mercado, que confere experiência e credibilidade à empresa, fortalecendo sua presença no setor.
- b) A constante inovação em maquinários, que promove maior eficiência e competitividade, garantindo qualidade e modernização nos processos produtivos.
- c) Um sistema de informação simplificado e eficiente, que facilita a gestão interna e a tomada de decisões ágeis.

Por outro lado, a empresa enfrenta alguns Pontos Fracos que precisam ser trabalhados:

- a) A cultura organizacional existente, mas não formalizada, dificulta o alinhamento de práticas e valores, impactando a identidade corporativa e a consistência das ações.
- b) A liderança centralizada e despreparada, que afeta a gestão de pessoas e a motivação dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho menos produtivo.
- c) A ausência de um planejamento estratégico formalizado, que limita a definição de metas claras e ações estruturadas para o crescimento sustentável.

Após a análise dos pontos fortes e fracos, pode-se identificar as áreas de melhoria dentro da administração da organização, que incluem:

- a) Formalizar a visão;
- b) Formalizar a missão;
- c) Formalizar a filosofia;
- d) Criar um planejamento estratégico;
- e) Preparo para comunicação com os colaboradores;

4 ÁREA COMERCIAL

Este capítulo tem como objetivo realizar uma análise da gestão da área comercial da Mac Garcia e Cia Ltda. Serão abordados conceitos essenciais no campo comercial, como pesquisa de mercado, produtos, precificação, estratégias de vendas, comunicação, ciclo de vida dos produtos e gestão de relacionamento com o cliente. Esses conceitos serão aplicados à realidade da empresa em estudo, estabelecendo assim as bases para uma análise detalhada deste setor crucial para o desempenho global da organização.

A área comercial desempenha um papel vital no gerenciamento e na interação com os clientes, indo além das simples transações de venda. Sua abrangência inclui desde a identificação e captação de potenciais clientes até o acompanhamento pós-venda, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos consumidores e garantir sua fidelidade.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Chiavenato (2022, p. 51), “A busca de informação sobre o mercado de clientes deve ser sistemática, ou seja, deve ser um processo permanente e contínuo, planejado e bem organizado”.

A pesquisa de mercado é essencial para as empresas entenderem seu público-alvo, suas necessidades e preferências, bem como para analisar a concorrência. Isso permite que desenvolvam estratégias eficazes para atender às demandas do cliente e se destacarem no mercado.

4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa

A pesquisa de marketing é uma ferramenta fundamental para coletar dados precisos e relevantes que orientam as decisões relacionadas ao seu negócio. Segundo Philip Kotler (2021), renomado autor na área do marketing, a pesquisa de marketing está ligada aos 4Ps do marketing: Preço, Praça, Promoção e Produto. Todos os aspectos relativos a esses elementos essenciais do marketing são

diretamente influenciados pela pesquisa de mercado. É imprescindível manter-se constantemente alerta às mudanças do mercado e ser capaz de responder de forma adequada a essas flutuações. Desenvolver estratégias publicitárias, de produto e serviço embasadas em pesquisas bem fundamentadas pode significativamente elevar o valor percebido pelo consumidor.

A empresa em questão não prioriza investimentos em pesquisa de marketing, deixando a definição de precificação, público-alvo e identificação de oportunidades de crescimento a cargo dos próprios gestores, de forma informal. No entanto, é importante ressaltar que essa abordagem pode resultar em decisões equivocadas, desperdício de recursos e perda de competitividade no mercado.

4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização

A empresa Mac Garcia utiliza uma abordagem informal para conduzir pesquisas quantitativas a fim de estabelecer sua precificação. Ao optar por uma metodologia quantitativa, a empresa se compromete a coletar dados concretos e absolutos, utilizando esses números como base para suas análises e decisões.

A empresa também conduz a Pesquisa de Satisfação do Cliente para avaliar o nível de satisfação dos principais clientes em relação aos produtos vendidos, buscando feedback sobre a qualidade dos mesmos.

4.2 PRODUTO / SERVIÇOS

Chiavenato (2022, p. 63) conceitua produto como “todas as operações internas da empresa. A empresa – como uma totalidade – trabalha para produzir determinado produto ou prestar determinado serviço”.

É pouco comum que uma empresa se limite a oferecer apenas um produto ou serviço ao mercado, pois isso restringe suas oportunidades de vendas. O que é mais frequente é a oferta de uma linha diversificada de produtos ou serviços que abrange uma ampla variedade de necessidades do mercado, permitindo aproveitar as vantagens do processo de produção e comercialização.

A empresa em análise tem como seu principal produto a madeira serrada, cujas medidas podem variar, mas representam a maior parte das vendas. No processo de serragem das toras para obter as tábuas, são gerados subprodutos que são parte fundamental dos negócios da Mac Garcia. Um desses subprodutos é o cavaco, que consiste em lascas de madeira provenientes da trituração em picadores das costaneiras e outras partes da tora que não são utilizadas. Outro subproduto é o pó de serra, resultante do corte da madeira, quando é desdobrado a tora em tábuas.

4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa

Bens ou mercadorias são itens físicos tangíveis e visíveis, como alimentos, eletrônicos, móveis, veículos, máquinas, entre outros. Quanto à sua finalidade, podem ser divididos em bens de consumo, destinados ao consumidor final, ou bens de produção, empregados na fabricação de outros bens ou serviços.

Para Lozada (2016), as principais características de bens são: tangíveis, podem ser estocados, podem ser transportados, a produção precede o consumo, qualidade objetiva.

As madeiras serradas da Mac Garcia são consideradas bens de consumo, pois são direcionadas, de forma direta ou indireta, aos consumidores ou usuários finais. Por outro lado, os resíduos utilizados para biomassa são classificados como bens de produção.

4.2.2 Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos)

De acordo com Slack (2023) a forma exata do ciclo de vida do produto/serviço variará, mas, em geral, o comportamento é mostrado como a variação do volume de vendas ao longo de quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. A implicação importante disso para a administração da produção é que os produtos e serviços exigirão estratégias de produção diferentes para cada estágio de seu ciclo de vida. A duração de um produto ou serviço no mercado varia, sendo influenciada pelo seu ciclo de vida.

A falta de acompanhamento do ciclo de vida dos produtos pela Mac Garcia torna-os suscetíveis a uma queda prematura de desempenho. Além disso, a empresa não reconhece o momento adequado para direcionar seu foco para soluções mais alinhadas com as necessidades dos consumidores.

4.2.3 Decisão mix de produtos/serviços

O mix de produtos é a variedade de itens oferecidos por uma empresa ao mercado. Todas as organizações têm operações que produzem algum mix de serviços e produtos. (Slack 2023). Investir em um mix de produtos bem elaborado é fundamental para expandir o negócio e alcançar uma ampla base de consumidores.

No entanto, a empresa em questão tem um nicho de mercado claramente definido, o que resulta em um mix de produtos menor e mais específico.

4.2.4 Decisão sobre a marca

A estratégia de marca visa a transmitir uma mensagem clara ao público sobre a identidade, os valores e a visão de mundo da empresa. Isso implica ter um propósito, uma crença na qual a empresa está comprometida e trabalha para alcançar. A estratégia de marca não apenas define os objetivos da empresa, mas também orienta as ações futuras em todos os setores, sendo uma diretriz aplicável a todos os colaboradores da organização. Além disso, o fortalecimento da marca contribui para a inovação, permitindo que os produtos e serviços incorporem os valores da empresa. (SLACK, 2023).

A Mac Garcia ainda não estabeleceu uma decisão de marca.

4.2.5 Lançamento de novos produtos/serviços

O lançamento de novos produtos é crucial para o crescimento e a inovação das empresas. Envolve etapas como identificação de oportunidades, desenvolvimento, pesquisa, planejamento de marketing e execução do lançamento.

É essencial investir tempo e recursos em cada etapa para garantir o sucesso do novo produto no mercado.

A Mac Garcia mantém contato frequente com seus principais clientes, buscando constantemente novas oportunidades de desenvolvimento. O foco está em criar produtos que agreguem mais valor à madeira, visando sempre atender às demandas dos clientes com produtos de maior valor agregado.

4.2.6 Pós-vendas

A Mac Garcia se compromete a fornecer serviços e ações de pós-vendas para assegurar a satisfação do cliente e reforçar o relacionamento. Isso abrange o contato direto com os clientes para verificar a qualidade da madeira. Tais medidas não só lidam com possíveis problemas pós-compra, como a devolução de fardos de qualidade inferior, mas também mantem uma comunicação aberta com os clientes, visando proporcionar uma experiência positiva a longo prazo.

4.3 PREÇO

Preço é a representação da troca de um bem por dinheiro. Em termos práticos, é a quantia monetária que se entrega em troca de uma mercadoria. Ele reflete o valor de um produto ou serviço em termos monetários e desempenha um papel crucial no marketing, influenciando a satisfação do consumidor. Ao definir seus preços, muitas empresas adicionam uma “margem de lucro” a seus custos estimados. Essa prática é chamada de preço baseado em custo. (Kotler, 2021).

O preço de um produto ou serviço é influenciado por uma variedade de fatores, incluindo custos de produção, demanda do mercado, concorrência, estratégias de marketing e oferta e demanda. Ele desempenha um papel fundamental na economia de mercado, pois afeta o comportamento do consumidor e a alocação de recursos na economia.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços

A Mac Garcia utiliza principalmente duas abordagens para definir seus preços: a precificação baseada na concorrência e a determinação do preço com base no custo do produto. Na estratégia de precificação baseada na concorrência, os preços dos produtos são ajustados em resposta aos valores praticados pelos competidores no mercado. Já na determinação do preço com base no custo do produto, o valor de venda é estabelecido levando em consideração os custos associados à produção, distribuição e comercialização da madeira, além de uma margem de lucro planejada.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

A Mac Garcia revisa seus preços levando em conta diversos elementos, como os custos de produção, o cenário competitivo, a percepção de valor dos clientes e as demandas dos principais clientes.

Os gestores da Mac Garcia perceberam uma tendência constante: quando os clientes aumentam os preços da madeira serrada, os fornecedores de toras rapidamente ajustam os preços da matéria-prima. Isso destaca a interconexão na cadeia de suprimentos da empresa, onde mudanças nos preços em um estágio afetam imediatamente os preços em outro. Essa dinâmica ressalta a importância de considerar não apenas os custos de produção e as demandas dos clientes, mas também as flutuações nos preços dos insumos ao tomar decisões estratégicas sobre precificação e gestão de custos.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

Segundo Slack (2023), a gestão da demanda consiste em estimular a demanda durante períodos fora de pico ou em restringir a demanda nos períodos de pico. A precificação dinâmica é uma técnica utilizada na gestão da demanda, que se baseia em ajustes frequentes de preços para influenciar tanto a oferta quanto, especialmente, a demanda.

Embora a lei da demanda estabeleça uma relação inversa entre o preço de um produto e a quantidade demandada, há momentos em que essa relação não segue uma tendência direta e linear. Um exemplo notável ocorreu durante a pandemia, quando a empresa Mac Garcia experimentou um aumento tanto nos preços quanto na demanda por seus produtos. Nesse contexto específico, fatores como mudanças nas preferências dos consumidores, escassez de outros produtos concorrentes ou até mesmo uma percepção de maior valor dos produtos da Mac Garcia podem ter influenciado esse fenômeno.

4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito

Os critérios e políticas para aprovação de crédito variam dependendo do tipo de instituição financeira, do produto de crédito oferecido e da legislação local. Contudo, existem critérios comuns que as instituições costumam considerar, como histórico de crédito, renda, emprego, relação dívida/renda, estabilidade de emprego e residência, score de crédito e garantias. É importante observar que, no caso da empresa em análise, que opera com capital próprio e não depende de financiamento externo no momento, esses critérios podem ter menos relevância, já que o processo de crédito é orientado por diferentes métricas financeiras internas e pela capacidade de geração de recursos próprios da empresa.

4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial no mundo dos negócios. Ela não apenas informa sobre a existência de um produto ou serviço, mas também destaca como pode satisfazer as necessidades e desejos do público-alvo. Seu objetivo principal é fornecer conhecimento e persuadir, construindo uma conexão entre o produto ou serviço e o cliente em potencial. Por meio de estratégias eficazes de comunicação, as empresas podem alcançar e envolver seu público-alvo de forma significativa, promovendo assim o sucesso e o crescimento do negócio.

Para Chiavenato (2022, p. 120) “A comunicação proporciona informação. Ela esclarece ao mercado e à clientela que o P/S existe e como ele pode suprir as necessidades e as expectativas das pessoas”.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Embora a Mac Garcia não tenha ferramentas de comunicação formalmente estabelecidas, ela se assemelha ao marketing direto, que consiste no envio direto de mensagens de marketing aos consumidores, seja por correio, e-mail, mensagens de texto ou telefonemas. Além disso, a abordagem de venda pessoal, que envolve a interação direta entre vendedor e cliente em potencial, também é utilizada pela empresa.

4.4.2 Meios de comunicação utilizados

A empresa Mac Garcia utiliza ferramentas de comunicação para interagir com seus clientes. Seu principal meio de comunicação é seu website ([Mac Garcia – A Mac Garcia acredita na importância da sustentabilidade e da responsabilidade ambiental.](#)), onde oferece informações detalhadas sobre a empresa, seus produtos e serviços. Além disso, a empresa mantém uma presença ativa nas redes sociais, como o Instagram (m.a.c.garcia), para se conectar com seu público e promover seus produtos. A participação em eventos da indústria, conferências e feiras comerciais também é uma estratégia importante para a Mac Garcia aumentar sua visibilidade e estabelecer contatos comerciais. Por fim, a empresa valoriza o atendimento ao cliente e oferece suporte principalmente através do telefone, garantindo uma comunicação direta e eficaz com seus clientes.

Marketing direto é a utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta. A propaganda e o marketing direto são as formas com as quais a empresa em análise se comunica com seus clientes. (KOTLER, 2023)

4.5 VENDAS

Vender é entregar valor e fazer valer a pena o investimento feito pelo comprador, algo que ele pretender realizar novamente, é um processo que começa com a previsão de vendas e se concentra na organização da equipe de vendas, no entendimento do cliente e do mercado, e no acompanhamento pós-venda para garantir a satisfação e identificar oportunidades adicionais.

Dentro dos esforços de comunicação de uma empresa, a literatura básica de marketing geralmente classifica as vendas pessoais como uma das ferramentas disponíveis, junto com propaganda, marketing direto, relações públicas e promoção de vendas. Ou seja, nesse contexto, as vendas são uma forma de a empresa transmitir sua mensagem aos consumidores-alvo de maneira pessoal e individualizada, diferenciando-se das outras ferramentas de comunicação. (CASTRO, 2018)

As vendas são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa, impactando diretamente sua receita, crescimento, competitividade, relacionamento com o cliente e capacidade de adaptação ao mercado.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

A empresa Mac Garcia foca em estabelecer metas de vendas alinhadas com as cotas dos clientes e monitora de perto o desempenho das vendas em relação a essas metas, conforme estabelecido pelos proprietários. No entanto, nota-se que a Mac Garcia não investe em treinamento para seus funcionários responsáveis pelas vendas. Além disso, seu único canal de venda é a venda direta.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

Um dos principais clientes da Mac Garcia é a Global Prime, que estabelece o volume disponível para entrega mensalmente. A Mac Garcia se esforça ao máximo para atingir essa cota, porém, enfrenta desafios como problemas climáticos, falta de

caminhões, escassez de toras e paradas na serraria, que afetam a produção e nem sempre permitem alcançar a meta estabelecida.

4.5.3 Análise de vendas

Para Castro (2018) o conceito central do controle de vendas é a capacidade da empresa de monitorar os resultados dos esforços de venda. Isso envolve selecionar os itens que melhor permitam avaliar o sucesso das estratégias, dentro dos limites de avaliação disponíveis.

A Mac Garcia analisa a rentabilidade das vendas, considerando não apenas o volume de vendas, mas também os custos de produção associados. Além disso, monitora regularmente o desempenho das vendas em comparação com as metas estabelecidas.

4.5.4 Equipe de vendas

A equipe de vendas da Mac Garcia é composta pelos dois sócios e um funcionário interno, os quais são responsáveis por conduzir vendas diretas com os clientes. Apesar de não receberem treinamento formal, eles possuem um conhecimento convincente sobre a madeira e habilidades eficazes para fechar negócios. Esses membros desempenham um papel crucial para alcançar as metas de vendas da empresa e cultivar relacionamentos positivos com os clientes.

4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor

Na Mac Garcia, as funções dos vendedores não são bem estabelecidas, mas é possível destacar duas principais: concluir efetivamente as vendas, garantindo registros precisos dos pedidos, e cultivar relacionamentos positivos e duradouros com os clientes, promovendo a valorização dos mesmos e incentivando a fidelidade à empresa.

Não há empresa que não possa alcançar um crescimento impressionante com uma força de vendas extraordinária. No entanto, também existem inúmeros

exemplos de empresas que destroem toda a gestão de marketing e relacionamento com clientes ao utilizarem vendedores despreparados e desmotivados. (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018)

4.5.6 Motivação

Motivação em vendas é definida como o montante de esforço que um vendedor está disposto a investir em atividades como visitar clientes, fazer relatórios, prestar serviço pós-venda e assim por diante. (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018)

Na Mac Garcia, a motivação dos vendedores não é formalizada, não há sistema de recompensas e a autonomia para decisões é limitada, ficando exclusivamente a cargo dos proprietários. O feedback fornecido aos vendedores é verbal, com ênfase na melhoria contínua e reconhecimento pelo trabalho realizado.

4.5.7 Treinamento

Os treinamentos em vendas abrangem características dos produtos, perfil dos clientes, informações sobre a própria empresa, conhecimento do mercado e técnicas de vendas. (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018)

Na Mac Garcia, ainda não há um programa formal de treinamento para os vendedores. Eles recebem orientações e instruções diretamente dos proprietários, mas não participam de programas de capacitação ou treinamento.

4.5.8 Formas de acompanhamento

Castro (2018) descreve diversas métricas para o gerenciamento da equipe de vendas. Entre os indicadores estão: remuneração, total de vendas, eficácia da equipe de vendas, rentabilidade direta do produto, margem bruta de retorno do investimento em estoque, número de ponto de equilíbrio de funcionários e carga de trabalho.

Na Mac Garcia, o vendedor e proprietários se encontram regularmente em reuniões informais para revisar o progresso em relação às metas de vendas, discutir estratégias, identificar desafios e trocar feedback.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Distribuição é a movimentação e a manipulação dos produtos desde a fonte de produção até o ponto de consumo ou utilização. Distribuir um produto envolve a entrega precisa no local e momento adequados, com a quantidade necessária, mantendo suas características intactas e oferecendo os serviços essenciais para sua venda e utilização pelo consumidor.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Para Castro (2018), em setores com canais de distribuição longos e variados, como diferentes níveis de atacado e varejo, ou diferentes formatos dentro de um mesmo nível, a integração entre distribuição e vendas é essencial. Isso é especialmente importante devido ao uso frequente de múltiplos canais de venda.

Na Mac Garcia, é adotado o canal de distribuição direta (zero nível). Nesse modelo, os produtos são enviados diretamente do fabricante para o consumidor final, sem a intervenção de intermediários. Após sair da empresa, os produtos são direcionados aos depósitos dos clientes nos portos de Itapoá e São Francisco do Sul, em Santa Catarina. A partir desse ponto, a responsabilidade pela logística dos navios até o país de destino fica a cargo do cliente.

4.6.2 Distribuição física

Essencialmente, a distribuição física abrange o deslocamento dos produtos desde o local de origem até os pontos de venda ou armazenamento, utilizando diversos modos de transporte, como caminhões, trens, navios ou aviões.

Para Lozada (2016), a gestão da distribuição física refere-se à função responsável pelo contato entre a unidade produtiva e seus clientes imediatos (primeira camada).

Na Mac Garcia, o transporte é predominantemente rodoviário, envolvendo o uso de caminhões próprios ou fretados. Os fardos são carregados nos caminhões com o auxílio de empilhadeiras, e, se necessário, são cobertos com lonas antes de serem enviados para o porto.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O envolvimento com o cliente exige uma abordagem estratégica, interativa e inteligente. É sobre a contínua conquista e plena satisfação do cliente, que deve ser priorizada em todas as etapas do processo, desde o primeiro contato até muito além da venda.

Para que os vendedores realizem boas vendas e ofereçam o melhor serviço aos clientes, promovendo um bom relacionamento, é essencial que eles conheçam os diversos procedimentos operacionais envolvidos no processo de vendas, bem como as características técnicas dos produtos e serviços que comercializam. (CASTRO; NEVES; CÔNSOLI, 2018)

4.7.1 Políticas de relacionamento

A empresa em análise tem como política estabelecer padrões excepcionais de atendimento ao cliente, destacando-se pela prontidão, cortesia, eficiência e resolução eficaz de problemas, sempre recebendo os clientes com prontidão. Além disso, é comum que os clientes tragam visitantes do exterior para conhecer as instalações da Mac Garcia, incluindo pessoas da Austrália, Estados Unidos e Nova Zelândia. Além disso, a empresa possui parcerias estratégicas com outras empresas do mesmo setor que compartilham valores similares. Essas parcerias visam conhecer e criar benefícios adicionais aos clientes, promovendo uma colaboração eficaz dentro da indústria.

4.7.2 Ações de retenção e fidelização

As estratégias de retenção e fidelização são cruciais para reforçar os vínculos com os clientes existentes, elevar sua satisfação e envolvimento, e, por conseguinte, assegurar sua permanência e preferência pela empresa no longo prazo. No entanto, na Mac Garcia, são limitadas as ações voltadas para a fidelização dos clientes, sendo a principal iniciativa a manutenção de uma comunicação regular por meio de mensagens e o tempo de relacionamento com os clientes.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área comercial, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Os pontos fortes identificados na Mac Garcia incluem:

a) Foco em estabelecer metas de vendas alinhadas com as cotas dos clientes: A empresa dedica esforços para estabelecer metas de vendas que estão alinhadas com as expectativas e necessidades dos clientes, o que pode resultar em uma melhor gestão de vendas e relacionamento com os clientes.

b) Possui seu próprio website como meio de comunicação: A Mac Garcia utiliza seu próprio website como uma plataforma eficaz de comunicação com os clientes, fornecendo informações sobre seus produtos facilitando o acesso às informações e melhorando a interação com os clientes.

c) Opera com capital próprio e não depende de financiamento externo: A empresa opera com seus próprios recursos financeiros, o que proporciona uma maior autonomia e estabilidade financeira, reduzindo a dependência de financiamento externo e potenciais restrições financeiras.

d) Revisão de preços com base em diversos elementos: A Mac Garcia adota uma abordagem criteriosa na revisão de preços, considerando diversos elementos como os custos de produção, o cenário competitivo e a percepção de valor dos clientes, o que pode resultar em uma precificação mais adequada e competitiva.

e) Compromisso com serviços e ações de pós-venda: A empresa se compromete a fornecer serviços e ações de pós-venda para garantir a satisfação do cliente e fortalecer o relacionamento, o que pode contribuir para a fidelização dos clientes e a geração de recompra.

f) Mantém contato frequente com seus principais clientes: A Mac Garcia mantém um contato regular e próximo com seus principais clientes, o que pode facilitar a identificação de necessidades, feedbacks e oportunidades de negócio, fortalecendo o relacionamento e a parceria com esses clientes.

Os pontos fracos identificados na Mac Garcia incluem:

a) Falta de priorização de investimentos em pesquisa de marketing: A empresa não investe adequadamente em pesquisas de mercado para entender as necessidades e preferências dos clientes, limitando sua capacidade de desenvolver estratégias eficazes de marketing.

b) Falta de acompanhamento do ciclo de vida dos produtos: A Mac Garcia não acompanha de forma adequada o ciclo de vida dos produtos, o que pode resultar em dificuldades para identificar oportunidades de inovação, lançamento de novos produtos e descontinuação de produtos obsoletos.

c) Indefinição da estratégia de marca: A empresa ainda não estabeleceu uma decisão clara sobre sua identidade de marca, o que pode dificultar a comunicação eficaz com os clientes e a construção de uma imagem de marca consistente.

d) Funções dos vendedores não bem estabelecidas: As responsabilidades e funções dos vendedores na Mac Garcia não estão claramente definidas, o que pode levar a inconsistências no atendimento ao cliente e na execução das estratégias de vendas.

e) Falta de programa formal de treinamento para os vendedores: A empresa não possui um programa estruturado de treinamento para os vendedores, o que pode resultar em lacunas de habilidades e conhecimentos, afetando negativamente o desempenho das equipes de vendas.

f) Limitações nas ações de fidelização dos clientes: São poucas as iniciativas voltadas para a fidelização dos clientes na Mac Garcia, o que pode

resultar na perda de clientes para a concorrência e na falta de aproveitamento do potencial de vendas repetidas.

Esses aspectos críticos representam desafios significativos para a Mac Garcia, porém são passíveis de aprimoramento.

5 ÁREA DE MATERIAIS

O propósito deste capítulo é fornecer uma visão da área de materiais da Mac Garcia, abordando o planejamento, os critérios de aquisição e o controle dos materiais.

Recursos materiais, também conhecidos como recursos físicos, abrangem todos os elementos tangíveis e físicos que uma empresa emprega em seus processos de produção. (CHIAVENATO, 2022)

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Segundo Slack (2023), os gerentes devem tomar decisões sobre estratégias de aquisição para diversos produtos e serviços, escolher fornecedores adequados, gerenciar o fornecimento contínuo e aprimorar as capacidades dos fornecedores ao longo do tempo. Dentro da empresa, essas atividades são geralmente responsabilidade do departamento de compras ou aquisição.

A função da área de Compras é a aquisição de materiais, componentes e serviços para atender às demandas da empresa e do seu sistema de produção, garantindo quantidades adequadas, especificações precisas e prazos de entrega estabelecidos. Para alcançar esse objetivo, o departamento de Compras deve estabelecer e manter fontes de suprimento adequadas, formando assim a cadeia de suprimentos.

A relevância do departamento de Compras não se limita a garantir o abastecimento regular de insumos e materiais para a empresa, assegurando seu funcionamento contínuo. Além disso, destaca-se pela capacidade de proporcionar benefícios adicionais, como garantia de qualidade, cumprimento de prazos, economia e aumento da lucratividade.

Na Mac Garcia, o planejamento abrange exclusivamente os itens de maior frequência de uso, os quais são adquiridos mensalmente e mantidos em estoque para utilização diária. Exemplos desses itens incluem serra fita, disco de corte, fita Pet, lubrificantes, óleos, entre outros, para os quais a empresa já possui uma estimativa do consumo mensal.

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

Os materiais que são frequentemente utilizados na empresa em análise, e necessitam de substituição regular são mantidos no almoxarifado para garantir a continuidade da produção, evitando interrupções. No entanto, materiais que possuem uma baixa probabilidade de deterioração e são mais custosos, são encaminhados ao setor de compras quando necessário, para que sejam realizadas cotações antes da aquisição.

5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Segundo Slack (2023) há quatro principais etapas para a seleção de fornecedores:

- a) **Qualificação inicial:** Reduz o número de fornecedores potenciais por meio de critérios como capacidade técnica, capacitação de produção e viabilidade financeira.
- b) **Combinação de critérios de medição:** Determina a importância relativa dos objetivos de desempenho, como qualidade, velocidade, confiabilidade, custo e sustentabilidade, usando critérios mensuráveis.
- c) **Obtenção de informações relevantes:** Coleta de informações adicionais sobre os fornecedores em potencial, incluindo detalhes sobre opções de entrega, estrutura de custos e visitas ao local, para avaliar a competência antes de aumentar o suprimento.
- d) **Seleção:** Após identificar um grupo de alternativas viáveis, a seleção é feita com o apoio de modelos multicritérios para a tomada de decisão, que oferecem informações quantificáveis sobre os critérios de seleção e a importância relativa, permitindo uma avaliação objetiva dos fornecedores.

Na Mac Garcia, o preço geralmente é o principal critério para decidir sobre os fornecedores que irão fornecer os materiais. No entanto, em situações de urgência, o prazo de entrega se torna mais relevante. Além disso, há produtos e peças que demandam maior qualidade, sendo preferíveis marcas reconhecidas por sua excelência.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Segundo Slack (2023), a rede de suprimentos abrange as cadeias de fornecedores, responsáveis por fornecer insumos para a operação, bem como as cadeias de clientes, que recebem os produtos resultantes da operação. Além disso, pode envolver outras operações que competem ou cooperam, agregando materiais, peças, informações, ideias e, ocasionalmente, até mesmo pessoas. Todos esses elementos fluem por uma rede de relacionamentos entre clientes e fornecedores formada por essas diversas operações.

Os critérios para aquisição de compras envolvem considerações como preço, qualidade, prazo de entrega, confiabilidade do fornecedor, suporte pós-venda, condições de pagamento, sustentabilidade, adequação às necessidades da empresa, disponibilidade contínua do item e compliance regulatório. Estes aspectos são fundamentais para garantir a eficácia das compras e o bom funcionamento das operações da empresa.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

A aprovação dos pedidos de compra é um processo essencial onde os pedidos são revisados e autorizados de acordo com as políticas da empresa, considerando fatores como orçamento, necessidade dos itens e conformidade com os critérios estabelecidos.

Na Mac Garcia, uma empresa com estrutura centralizada sob os proprietários, as compras de alto valor e itens não rotineiros envolvem o envio de cotações detalhadas, de diferentes fornecedores, incluindo preço e prazo, por meio de um grupo no WhatsApp. As decisões de compra são então autorizadas pelos proprietários antes da conclusão da transação, as vezes, a falta de chegada da mercadoria dentro do prazo ocorre devido a atrasos na autorização.

5.2.2 Especificações do material

Existem dois tipos de operações para descrever características de qualidade: variáveis e atributos. As variáveis são aquelas que podem ser medidas em uma escala contínua (como extensão, diâmetro, peso ou tempo). Por outro lado, os atributos são medidas avaliadas por julgamento e têm apenas duas condições (como certo ou errado, funciona ou não funciona, parece OK ou não OK). (SLACK, 2023)

Ao requisitar a compra de um material específico, é vital incluir detalhes como o nome do produto, claramente identificado, descrevendo o item desejado, além de indicar sua finalidade de uso.

As medidas e especificações das peças e produtos a serem adquiridos na empresa em análise geralmente são fornecidas verbalmente pelo gerente de produção, pelos mecânicos ou pelos próprios proprietários à funcionária responsável pelas compras. Isso permite que ela possa solicitar cotações com base nas necessidades específicas da empresa.

5.2.3 Aprovação de fornecedores

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. (DIAS, 2023).

A aprovação de fornecedores é um procedimento essencial que envolve a análise criteriosa e seleção de empresas que irão fornecer materiais, produtos ou serviços à empresa. Os fornecedores são avaliados com base em critérios como qualidade, prazos de entrega, reputação e preços.

A Mac Garcia conduz uma análise superficial ao estabelecer parcerias com novos fornecedores, em vez de realizar uma análise mais detalhada.

5.2.4 Normas para solicitação de materiais

As normas para solicitação de material incluem o uso de formulários padronizados, autorização prévia, especificações detalhadas do material, priorização

de pedidos, canais de comunicação claros e registro detalhado para rastreamento e controle eficientes do processo. A solicitação de compras é um documento que dá a autorização para o comprador executar uma compra. (DIAS, 2023)

Na Mac Garcia, a comunicação para solicitação de materiais ocorre verbalmente ou por meio de mensagens, sem a utilização de formulários.

5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação

Uma política de compras é um conjunto de diretrizes que regulam o processo de solicitação de produtos ou serviços. Essas diretrizes ajudam a orientar as decisões sobre o que adquirir e quando fazê-lo, oferecendo a orientação necessária para que os colaboradores responsáveis pela aquisição possam agir com eficiência em situações comuns de compras. É o documento que deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local da entrega e, em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores. (DIAS, 2023)

Na empresa em questão, não existe uma política de compras formalmente estabelecida. Em vez disso, ela depende de um sistema de controle de requisições de compra sempre que um funcionário precisa se deslocar até a cidade para adquirir peças e materiais necessários.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

A gestão de materiais abrange todos os processos relacionados aos fluxos de materiais na empresa, desde o planejamento da necessidade de materiais, aquisições, recebimento, armazenamento no estoque, movimentação interna, transporte interno e armazenamento nos depósitos de produtos acabados. A gestão de materiais engloba todas as atividades relacionadas aos materiais, desde sua entrada na empresa até sua saída, seja como produto acabado ou serviço oferecido aos clientes.

Segundo Dias (2023), para um controle de estoque eficaz, é essencial garantir:

a) Uma coordenação abrangente entre todos os setores envolvidos nas etapas de compra, recebimento, teste, aprovação, estocagem e pagamento a fornecedores.

b) A centralização das compras em um departamento de Compras, liderado por um especialista, com procedimentos claros e definidos. O uso de cotações para garantir a obtenção dos melhores preços possíveis na aquisição de suprimentos.

c) A implementação de um sistema interno de verificação para todas as operações envolvidas na compra e consumo de materiais, com a aprovação por pessoal autorizado.

d) A estocagem organizada de todos os materiais em locais designados e sujeitos a supervisão direta.

e) A adoção de um sistema de inventário rotativo para determinar o valor de cada item e o total dos materiais em estoque a qualquer momento.

f) A definição de limites mínimos e máximos para cada item em estoque.

g) A elaboração de um sistema de controle de estoque que atenda às requisições dos setores, garantindo fornecimentos pontuais e na quantidade necessária.

h) O desenvolvimento de um sistema de controle que demonstre o custo dos materiais em cada estágio, desde o almoxarifado de matéria-prima até o almoxarifado de produtos acabados.

i) A emissão regular de relatórios detalhados sobre os materiais comprados, entregues, saldos, itens obsoletos, devoluções a fornecedores e outras informações relevantes para uma avaliação precisa do desempenho.

O controle de materiais é uma prática organizacional fundamental que visa manter um equilíbrio no estoque, compreendendo a saída de cada produto.

A Mac Garcia atualmente não dispõe de nenhum sistema automatizado de controle de estoque. Em vez disso, utiliza um método manual, onde as peças ou materiais retirados do almoxarifado são anotados em uma prancheta. Posteriormente, essas informações são transferidas para uma planilha no Excel, onde são registradas as entradas (compras) e saídas (retirada para uso) de produtos. A empresa reconhece que esse método está sujeito a erros e imprecisões.

5.3.1 Normas orientativas de controle

O controle de estoque envolve o monitoramento cuidadoso da quantidade de produtos disponíveis. Esse processo visa evitar tanto a falta de produtos essenciais para os clientes quanto o excesso, que pode resultar em custos desnecessários. Um sistema eficiente de controle de estoque permite a identificação rápida de itens obsoletos ou com baixo giro.

Segundo Dias (2023), os principais tipos de estoque, encontrados em uma empresa industrial, são: matérias-primas, produtos em processo, produtos acabados, peças de manutenção e materiais auxiliares. .

Na Mac Garcia, não há normas formalizadas para o controle de estoque. Os itens usados diariamente são sempre mantidos em estoque, e a verificação é feita de forma visual. Quando um item está prestes a acabar, é feito um novo pedido.

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

No controle de materiais, a Mac Garcia adota uma abordagem centrada em critérios específicos para garantir uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. Isso inclui a priorização das peças urgentes, assegurando que sejam adquiridas e disponibilizadas dentro dos prazos necessários para manter as operações funcionando sem interrupções. Além disso, a empresa realiza uma avaliação cuidadosa do custo na aquisição de materiais, garantindo que os gastos estejam alinhados com o orçamento disponível e com o valor agregado que esses materiais trarão para a empresa. Antes de realizar a compra, é feita uma verificação da qualidade e das medidas corretas dos materiais, visando garantir que atendam aos padrões necessários para o uso pretendido.

A Mac Garcia também avalia a urgência e importância de cada material, priorizando sua aquisição e controle de acordo com as necessidades imediatas e a relevância para as operações da empresa. No controle do almoxarifado, a funcionária responsável mantém o local trancado para garantir a segurança dos materiais. Quando há necessidade de retirada de alguma peça, ela abre o

almoxarifado e registra a saída do material, mantendo um controle das movimentações de estoque.

5.3.3 Organização do controle de estoques

A organização do controle de estoque é essencial para garantir uma gestão eficiente dos materiais e produtos de uma empresa. De acordo com Dias (2023), para estabelecer um setor de controle de estoques, é essencial descrever suas funções principais:

a) Determinar a quantidade de itens a serem mantidos em estoque, assim como a periodicidade para reabastecimento e a quantidade necessária para um período específico.

b) Coordenar com o departamento de compras para executar as aquisições necessárias, além de receber, armazenar e organizar os materiais de acordo com as demandas.

c) Monitorar e controlar os estoques em termos de quantidade e valor, fornecendo informações atualizadas sobre a posição do estoque, enquanto realiza inventários periódicos para avaliar as quantidades e condições dos materiais estocados.

d) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados, garantindo a eficiência e a integridade do sistema de estoque.

A empresa em análise adota uma organização das peças por categorias, facilitando o acesso e a identificação. Cada prateleira é etiquetada de acordo com os itens armazenados. As reposições são realizadas mensalmente para garantir a disponibilidade das peças essenciais no almoxarifado. No entanto, a empresa não realiza inventários para verificar a precisão dos registros de entrada e saída.

5.3.4 Sistema de codificação dos materiais

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa. Em função de uma boa

classificação do material, pode-se partir para a codificação dele, ou seja, representar todas as informações necessárias, suficientes e desejadas por meio de números e/ou letras com base em toda a classificação obtida do material. Os sistemas de codificação mais comumente usados são: o alfabético, o alfanumérico e o numérico, também chamado decimal. (DIAS, 2023)

Um sistema de codificação de materiais é uma estrutura de identificação que atribui códigos únicos a cada item de estoque, facilitando o rastreamento, organização e controle dos materiais em um ambiente de armazenamento.

A Mac Garcia não possui um sistema de codificação, anota apenas o número da nota fiscal da compra do produto na planilha do almoxarifado.

5.3.5 Controle de custos relacionado à aquisição de materiais

Segundo Dias (2023), dois fatores que contribuem para o aumento dos custos são a quantidade e o tempo de permanência dos materiais em estoque. Grandes volumes de estoque podem exigir mais mão-de-obra ou o uso intensivo de equipamentos, resultando em custos mais elevados. Por outro lado, a redução do volume em estoque geralmente leva a custos mais baixos, exceto no caso de materiais volumosos.

O controle de custos na aquisição de materiais é essencial para a eficiência financeira das empresas. Isso envolve estabelecer orçamentos claros, pesquisar fornecedores, negociar preços, garantir qualidade, monitorar gastos e controlar estoques. A análise contínua e a busca por melhorias são fundamentais para otimizar os processos de compra e reduzir custos ao longo do tempo.

A empresa em análise realiza cotações para avaliar qual fornecedor oferece o melhor preço e prazo de entrega.

5.3.6 Índice de rotação dos estoques

O índice de rotação de estoque, ou giro de estoque, é uma métrica crucial para avaliar a eficiência do gerenciamento de inventário de uma empresa ao longo do tempo. Ele revela a frequência com que o estoque é renovado, indicando quão

bem a empresa está utilizando seus recursos. Uma rotação de estoque alta geralmente sugere uma gestão eficaz, enquanto uma rotação baixa pode indicar problemas de excesso de estoque ou baixa demanda.

A rapidez na venda dos produtos acabados ou no consumo das matérias-primas pela produção é crucial, já que cada vez que o estoque é vendido ou utilizado, a empresa gera lucro. Essa velocidade é medida pela taxa de rotatividade de estoque. (DIAS, 2023)

A Mac Garcia, não realiza o cálculo do índice de rotação de estoque, e também não há um controle formalizado sobre essa métrica.

5.3.7 Organização do(s) almoxarifado(s)

De acordo com Dias (2023), uma tradicional organização de um sistema de materiais pode ser estruturada nas seguintes áreas de concentração:

- a) Controle de estoques;
- b) Compras;
- c) Almoxarifado/armazém/depósito;
- d) Planejamento e controle da produção;
- e) Importação;
- f) Transportes e distribuição.

A organização do almoxarifado é crucial para assegurar a eficiência operacional e a precisão no controle de estoque. Na Mac Garcia, as prateleiras são utilizadas para armazenar os itens, cada um identificado com etiquetas. Para facilitar o acesso, as peças mais utilizadas são colocadas nas prateleiras da frente.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área de materiais, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Pontos fortes área de materiais Mac Garcia;

a) Realização de Cotações Prévias: Antes de realizar compras, a empresa realiza cotações para avaliar e comparar preços, garantindo a obtenção dos melhores custos possíveis.

b) Controle de Saída e Entrada no Almoxarifado: A Mac Garcia mantém um controle das saídas e entradas de materiais no almoxarifado.

c) Sistema de Requisição para Compras: A empresa possui um sistema de requisição para compras, facilitando o processo de solicitação e aquisição de materiais de acordo com as necessidades identificadas.

Pontos fracos área de materiais Mac Garcia;

a) Aprovação dos Pedidos de Compra Limitada aos Proprietários: A aprovação dos pedidos de compra é restrita aos proprietários, o que pode causar atrasos no processo de aquisição.

b) Especificação de Pedidos Transmitida por Mensagens ou Verbalmente: As especificações dos pedidos são passadas por mensagens ou verbalmente, o que aumenta o risco de mal-entendidos, erros de comunicação e inconsistências nos pedidos realizados.

c) Análise Superficial dos Fornecedores: A Mac Garcia realiza uma análise superficial dos fornecedores, o que pode resultar na escolha de fornecedores não ideais em termos de qualidade, confiabilidade ou preço competitivo.

d) Ausência de Sistema Automatizado de Controle de Estoque: A empresa não possui um sistema automatizado de controle de estoque, o que dificulta a gestão eficiente do inventário.

Esses pontos fracos representam desafios significativos para a Mac Garcia e são passíveis de melhorias. Eles incluem atrasos no processo de compra, riscos de erro na comunicação, escolhas inadequadas de fornecedores e falta de eficiência na gestão do estoque.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Este capítulo tem como propósito principal apresentar em detalhes os elementos que compõem a área de produção da Mac Garcia, empresa objeto do diagnóstico proposto por este trabalho. Além disso, busca descrever minuciosamente como as atividades nessa área são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

A função de produção é essencial para qualquer organização, pois é responsável por criar e fornecer os bens e serviços que constituem sua razão de existir. Junto com as funções de marketing (incluindo vendas) e desenvolvimento de produtos/serviços, ela forma as três funções principais de uma empresa. Enquanto o marketing se concentra em posicionar e comunicar os produtos e serviços para atrair a demanda dos clientes, e o desenvolvimento de produtos/serviços trabalha na criação ou adaptação para atender à demanda futura, a produção se dedica à fabricação e entrega dos bens e serviços conforme a demanda atual dos clientes. (Slack, 2023).

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) é uma função essencial na gestão da produção. Envolve o planejamento e controle das atividades para garantir eficiência e cumprimento de prazos. Inclui etapas como planejamento da capacidade, sequenciamento de ordens, controle de estoque e programação da produção. O PCP otimiza recursos, reduz custos e lead times, garantindo a satisfação do cliente e integrando os diferentes departamentos da empresa.

Para Slack (2023, pag. 320), “planejamento e controle dizem respeito às atividades que tentam conciliar as demandas do mercado com a habilidade dos recursos da operação para entregá-las. Fornece os sistemas, procedimentos e decisões que reúnem diferentes aspectos do suprimento e da demanda”.

A análise do setor de produção da Mac Garcia revela a ausência de um programa formalizado de Planejamento, Programação e Controle de Produção (PCP).

Em vez disso, são utilizadas planilhas de Excel onde as atividades de produção são registradas diariamente, juntamente com eventuais interrupções ocorridas durante o dia. Essas planilhas permitem a geração de relatórios mensais para análise.

A falta de planejamento e controle é evidenciada pelo fato de que as operações são conduzidas de acordo com a demanda imediata. Quando os pedidos de madeira são recebidos, eles são repassados diretamente ao responsável pela produção para garantir que as peças sejam fabricadas conforme a necessidade, visando evitar qualquer comprometimento da capacidade produtiva e cumprir os prazos de entrega prometidos aos clientes.

Outro desafio enfrentado é a falta de instrumentos padronizados de comunicação. As informações são transmitidas principalmente por telefone, mensagens ou verbalmente, sem critérios bem definidos. Esse método de comunicação pode resultar em distorções de informações ou erros de interpretação, prejudicando a eficiência e a precisão das operações.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

A produção desempenha um papel estratégico vital para Mac Garcia, impactando diretamente sua eficiência operacional, qualidade dos produtos e responsabilidade ambiental. Os objetivos da produção incluem garantir eficiência operacional, mantendo a qualidade dos produtos, cumprindo prazos de entrega, adotando inovações tecnológicas para melhorar processos, promovendo práticas sustentáveis de manejo florestal e produção, garantindo segurança no local de trabalho, reduzindo desperdícios e resíduos, e buscando continuamente melhorias nos processos. Ao alcançar esses objetivos, a produção contribui para o sucesso geral da empresa e sua posição competitiva no mercado, ao mesmo tempo em que atende às necessidades ambientais e de segurança dos funcionários.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

As medidas de produtividade em uma empresa madeireira podem abranger uma variedade de indicadores, considerando os diferentes processos envolvidos na operação. De acordo com Slack (2023, p. 367) “a capacidade de uma operação é o nível máximo de atividade de valor agregado em um período de tempo que o processo pode atingir sob condições operacionais normais”.

Na empresa em análise, inclui diversos aspectos cruciais. A produção por hora/dia avalia a eficiência da mão de obra, enquanto a utilização de máquinas e equipamentos monitora sua eficácia operacional. A taxa de rendimento de matéria-prima quantifica a madeira aproveitável a partir das toras recebidas, refletindo a eficácia dos processos de corte e aproveitamento. O tempo de ciclo de produção indica a rapidez na transformação da matéria-prima em produtos acabados, sendo crucial para aumentar a produtividade. A taxa de refugos e resíduos avalia a eficiência na utilização de recursos, enquanto a eficiência de armazenamento e logística busca otimizar a movimentação de materiais, reduzindo atrasos e custos operacionais. Por fim, o índice de retrabalho revela a qualidade dos produtos finais, sendo essencial para garantir processos eficazes de controle de qualidade.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O processo de produção envolve todas as etapas e atividades realizadas para transformar matéria-prima em produtos acabados, prontos para serem comercializados.

A Mac Garcia utiliza toras de pinus como matéria-prima para produzir tábuas. As toras são armazenadas no pátio e movidas para o estaleiro de toras por meio de maquinário. Posteriormente, elas são processadas no primeiro corte, equipamento projetado para efetuar um corte horizontal na parte inferior da tora deixando uma base reta. Como mostra o exemplo da Figura 7.

Figura 7 - Exemplo corte serra fita 1º corte



Fonte: <https://www.mill.com.br/serra-fita-primeiro-corte/>

A próxima fase é a passagem pela serra fita bloco, onde é efetuado dois cortes verticais retirando uma costaneira de cada lado da tora, como mostra a Figura 8.

Figura 8 - Serra fita bloco



Fonte: Elaborado pela autora.

Após, o bloco é conduzido através de uma serra fita horizontal equipada com 11 cabeçotes, onde o bloco é fatiado em tábuas. Exemplo na Figura 9.

Figura 9 - Exemplo corte serra fita horizontal 11 cabeçotes



Fonte: <https://www.mill.com.br/serra-fita-horizontal/>

Em seguida, as tábuas passam por uma seleção e são encaminhadas para o gradeador, onde são automaticamente gradeadas e os tabiques (estacas de madeira colocado entre as tábuas para realizar a secagem) são inseridos manualmente.

A Figura 10 exemplifica isso.

Figura 10 - Gradeador



Fonte: Elaborado pela autora.

Todo o transporte de toras, tábuas, costaneiras e resíduos dentro da linha de produção é realizado por esteiras transportadoras. Todas as sobras são coletadas por uma esteira, que as leva ao picador e ocorre, então, o processo de moagem, onde sai o cavaco que é vendido para indústrias de celulose.

Após o processo de gradeamento da madeira, o próximo passo é a secagem. As grades são levadas até o túnel de secagem, onde a madeira é inserida na entrada (Figura 11). Dentro do túnel, a madeira é automaticamente transportada ao longo do percurso, passando por todos os estágios de secagem até chegar do outro lado completamente seca.

Figura 11 - Entrada túnel de secagem



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de secagem contínua da madeira ocorre em três estágios no túnel de secagem. Inicialmente, a madeira é vaporizada para atingir a temperatura ideal. Em seguida, um sistema de radiadores aquece o ar externo, que é direcionado uniformemente para retirar a umidade da madeira. Por fim, o ar é utilizado para resfriar os produtos, preparando-os para o enfardamento. Cada módulo do túnel

direciona o ar de um lado para garantir uma secagem completa e uniforme da madeira (MILL INDÚSTRIAS, 2020).

O próximo passo, as grades de madeira já secas, são colocadas no desgradeador, onde efetuam o desgradeamento de forma automática (Figura 12).

Figura 12 - Desgradeador



Fonte: Elaborado pela autora.

No departamento da expedição, mulheres desempenham funções que exigem atenção aos detalhes, observando minuciosamente os defeitos da madeira para uma qualificação precisa.

Os fardos são amarrados usando uma máquina automática de cintagem com fita PET, pintados e estão prontos para serem comercializados (Figura 13).

Figura 13 - Fardos prontos



Fonte: Elaborado pela autora.

Este é o estágio final do processo de produção, marcando a conclusão do produto.

6.5 LAYOUT

O layout refere-se à disposição física dos recursos dentro de uma empresa, como máquinas, equipamentos, áreas de trabalho, estoques e instalações. Ele desempenha um papel fundamental na eficiência operacional e na produtividade, pois influencia diretamente o fluxo de materiais, informações e pessoas.

Um layout bem planejado pode melhorar a comunicação entre os funcionários, reduzir o tempo de deslocamento, minimizar o congestionamento, otimizar o uso do espaço e facilitar a supervisão das atividades.

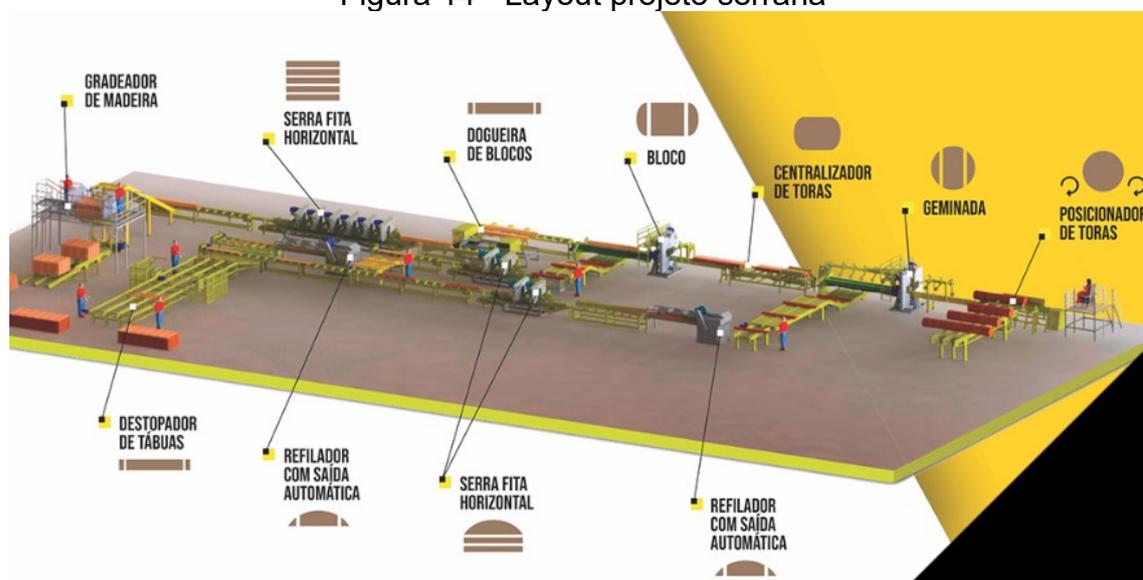
Para Slack (2023, pag. 217) “Arranjo físico (ou layout) de uma operação ou processo significa como seus recursos de transformação são posicionados entre si e como sua aparência geral é projetada. Essas decisões irão ditar o padrão e a

natureza de como os recursos transformados progridem pela operação ou processo”.

O layout da empresa (Figura 14), foi planejado considerando suas exigências particulares, a maximização do espaço disponível e as abordagens adotadas por outras empresas do mesmo ramo, incluindo a antiga serraria do Paraná.

Esse layout foi aplicado no ambiente da Mac Garcia com o objetivo de aprimorar a eficiência e a operacionalidade de suas operações.

Figura 14 - Layout projeto serraria



Fonte: <https://www.mill.com.br/projeto-completo-para-serrarias/>

A disposição correta dos equipamentos, encurta distâncias, facilita e agiliza processos, reduzindo o tempo de produção e também o deslocamento de máquinas e funcionários dentro da planta produtiva.

6.6 MANUTENÇÃO

Para Venanzi (2016), A manutenção visa assegurar que os equipamentos e instalações estejam prontos para desempenhar suas funções, garantindo a continuidade dos processos de produção ou prestação de serviços de forma confiável, segura, sustentável e dentro de custos adequados.

A manutenção é uma estratégia utilizada pelas organizações para maximizar a disponibilidade de seus ativos fixos, visando à produtividade e ao menor custo possível. Este processo consiste em cuidar das instalações físicas por meio de três abordagens principais: corretiva, preventiva e preditiva. Segundo Slack (2023), as atividades de manutenção de uma organização consistirão em alguma combinação de três abordagens básicas para cuidar de suas instalações físicas. São elas: a manutenção apenas se houver falha nas instalações (corretiva), a manutenção preventiva e a manutenção baseada nas condições das instalações (preditiva).

A manutenção corretiva é acionada somente em caso de falha, buscando restaurar as condições de funcionamento de um equipamento ou instalação que tenha sido afetado por algum problema específico. Por sua vez, a manutenção preventiva envolve uma série de ações preventivas, como limpeza, lubrificação, substituição e verificação, com o objetivo de evitar problemas maiores que possam interromper o processo produtivo.

Já a manutenção preditiva consiste em monitorar as condições das máquinas e equipamentos para antecipar a identificação de problemas futuros. Na empresa em questão, a coordenação da manutenção fica a cargo do responsável pela área de produção e dos sócios proprietários, que zelam pelo patrimônio da empresa, garantindo o bom funcionamento das máquinas e evitando paradas durante o expediente. A manutenção preventiva das máquinas e equipamentos é executada pelo próprio responsável pela produção e pelos mecânicos, seguindo os requisitos específicos de cada equipamento.

Além disso, a empresa também realiza manutenções para adequar-se à NR 12, norma regulamentadora que estabelece medidas de proteção para garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores, prevenindo acidentes e doenças relacionadas ao uso de máquinas e equipamentos em todas as fases.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

De acordo com Slack (2023), Dentro da operação, a velocidade também é crucial. A resposta rápida aos clientes externos é significativamente facilitada pela

agilidade na tomada de decisões e pela movimentação rápida de materiais e informações. Além disso, ela reduz estoques e minimiza riscos.

A eficácia operacional de uma serraria depende grandemente da gestão eficiente das movimentações de materiais, abrangendo desde o recebimento da matéria-prima até a expedição do produto final. Na Mac Garcia, atenção prioritária é dada ao recebimento de mercadorias e toras, sua devida armazenagem no almoxarifado ou pátio, a gestão responsável do descarte de resíduos e óleos usados por meio de parcerias com firmas especializadas, e o cuidado meticuloso com embalagem, expedição e enfardamento das madeiras. A segurança, eficiência e organização dessas operações são elementos cruciais, visando minimizar desperdícios e riscos para os colaboradores.

6.8 QUALIDADE

A qualidade também está intimamente ligada à eficiência operacional. Processos bem controlados e produtos de alta qualidade resultam em menor desperdício de matéria prima e em maior produtividade, o que pode levar a uma redução nos custos de produção e a uma maior competitividade no mercado.

O faturamento pode aumentar por melhores vendas e melhores preços no mercado. Ao mesmo tempo, os custos podem ser reduzidos por mais eficiência, maior produtividade e melhor uso do capital. Assim, uma tarefa-chave da função produção deve ser assegurar que está fornecendo bens e serviços de qualidade a seus clientes. (SLACK, 2023).

Na Mac Garcia, a qualidade das toras é crucial para minimizar desperdícios e otimizar o aproveitamento do material. É fundamental que as toras tenham um diâmetro adequado e estejam livres de fungos, provenientes do clima úmido e quente. Além disso, a precisão na regulagem das máquinas, uma classificação criteriosa e um processo de secagem adequado são etapas essenciais para garantir a qualidade final do produto.

6.9 ENGENHARIA

No ponto de vista de Cocian, (2016) a engenharia engloba o processo de concepção e criação de um produto técnico ou sistema capaz de solucionar uma questão específica. Isso é alcançado através da aplicação de técnicas que aproveitam os materiais disponíveis na natureza, juntamente com a energia necessária para realizar as transformações requeridas.

A engenharia de uma serraria compreende o projeto, construção e aprimoramento de todas as estruturas, equipamentos e sistemas essenciais para garantir a operação eficiente e segura do estabelecimento. A Mill Máquinas, fornecedora das máquinas da linha de produção da Mac Garcia, dispõe de uma equipe de engenheiros dedicados ao desenvolvimento de todos os equipamentos, além de fornecer suporte técnico especializado na montagem e organização das instalações de produção.

6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área de produção, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Entre os pontos fortes, destacam-se:

- a) A disponibilidade de uma equipe de engenheiros, que contribui com expertise técnica para a otimização dos processos e resolução de problemas operacionais.
 - b) A linha de produção automatizada, que garante maior eficiência e redução de erros humanos durante as operações.
 - c) A disposição dos maquinários (layout), que favorece o fluxo de trabalho, minimizando deslocamentos desnecessários e aumentando a produtividade.
 - d) A utilização de maquinários modernos, que proporcionam maior segurança aos trabalhadores, reduzindo riscos de acidentes e atendendo às normas de segurança.
- a) Por outro lado, os pontos fracos apontam para desafios significativos: A qualidade da produção está dependente da qualidade das toras fornecidas, o que pode comprometer o padrão dos produtos finais e a consistência dos resultados.

- b) Falhas na manutenção preventiva, que podem levar a paradas não planejadas, custos adicionais com reparos e diminuição da vida útil dos equipamentos.
- c) A falta de padronização na comunicação interna, que dificulta o alinhamento entre setores e pode gerar falhas na execução das atividades.
- d) Uma capacidade de produção limitada, que restringe o atendimento à demanda crescente e pode afetar a competitividade da empresa.
- e) A ausência de um Planejamento e Controle da Produção (PCP) formalizado, dificultando a organização e o gerenciamento eficaz do processo produtivo.

Após identificar tanto os pontos positivos quanto os pontos negativos, torna-se viável definir os elementos que podem ser aprimorados na área de produção da empresa. Abaixo, estão listados os itens passíveis de melhoria:

- a) Implantação de um planejamento e controle de produção formalizado;
- b) Buscar fornecedores de tora com maior qualidade;
- c) Buscar informações para o aumento da produção;
- d) Padronizar a comunicação;
- e) Dedicar na manutenção preventiva, para evitar ao máximo paradas durante o turno;

7 **ÁREA FINANCEIRA**

O objetivo deste capítulo é conduzir uma análise detalhada da área financeira da Mac Garcia e Cia Ltda. Serão explorados conceitos fundamentais no campo financeiro, incluindo a estrutura organizacional da área, gestão de caixa, controle de custos, contabilidade, planejamento financeiro e análise de investimentos. Esses conceitos serão contextualizados com a realidade da empresa em estudo, estabelecendo assim as bases para uma investigação deste setor crucial para o desempenho da organização.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A estrutura da área financeira de uma organização pode variar dependendo do tamanho, setor e complexidade da empresa. Na empresa em análise a diretoria financeira, é composta pelos sócios proprietários, que assumem a responsabilidade pela supervisão de todas as atividades financeiras da organização. São encarregados de definir estratégias financeiras e de fornecer orientação para a tomada de decisões cruciais.

A empresa Mac Garcia não possui contadores dentro da organização. A contabilidade da empresa é terceirizada e está sob a responsabilidade da empresa H Teixeira. É encarregada da manutenção dos registros contábeis da empresa, preparação de demonstrações financeiras, relatórios regulatórios e gerenciais, além de assegurar a conformidade com as normas contábeis e regulamentações.

As transações financeiras diárias, como pagamentos de boletos, fornecedores de tora, recebimento de contas, pagamento de funcionários e rescisões, são gerenciadas pela responsável pelo setor financeiro interno da empresa. Neste setor, as contas a pagar são lançadas em uma planilha do Excel, proporcionando um registro organizado. Além disso, a conferência do extrato é realizada diariamente para monitorar as entradas e saídas da conta bancária da empresa, garantindo um controle sobre o fluxo de caixa e a integridade das operações financeiras.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

No contexto contábil, caixa é uma conta do balanço patrimonial que registra o dinheiro disponível e os equivalentes de caixa que uma empresa possui. Isso pode incluir não apenas o dinheiro físico, mas também os saldos em contas bancárias que podem ser facilmente convertidos em dinheiro.

Segundo Padovese (2016) o termo "caixa e equivalentes de caixa" é composto pelos seguintes itens;

- a) o caixa propriamente dito;
- b) os saldos bancários existentes das contas movimento;
- c) as aplicações financeiras com possibilidades de resgate imediato (as tradicionais aplicações financeiras brasileiras, como CDBs, CDIS, fundos etc.), constantes do ativo circulante.

A gestão de caixa envolve o controle e a análise dos movimentos financeiros de uma empresa, monitorando a entrada e saída de dinheiro ao longo do tempo, garantindo que haja recursos suficientes para atender às obrigações financeiras e aproveitar oportunidades de investimento quando surgirem.

Na empresa Mac Garcia, a gestão de caixa é conduzida pela responsável do departamento financeiro. Ela mantém um registro de todas as transações financeiras, que incluem vendas, despesas, pagamentos e recebimentos, utilizando uma planilha financeira no Excel. Além disso, é responsável por gerenciar os prazos de pagamento das contas a pagar e acompanhar os recebimentos das contas a receber. Para garantir a estabilidade financeira da empresa, é mantida uma reserva de caixa para enfrentar despesas inesperadas ou períodos de baixa receita. A equipe financeira também está constantemente monitorando de perto os gastos, buscando maneiras de reduzir custos sempre que possível.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Conforme Padovese (2016), os elementos fundamentais que compõem o Custo dos Produtos Vendidos são os seguintes: matéria-prima e componentes, materiais auxiliares, mão de obra industrial direta, mão de obra industrial indireta, despesas gerais de fábrica e depreciação do parque industrial.

Determinar o custo do produto é uma tarefa complexa, pois envolve a alocação precisa de diversos insumos. Por isso, surgiu um ramo altamente especializado na contabilidade, conhecido como Contabilidade de Custos. Seu objetivo principal é avaliar os estoques de produtos industriais e, por conseguinte, calcular o custo dos produtos vendidos.

A empresa em análise estabelece seus preços com base nos custos administrativos e de produção, ajustando-os conforme esses custos variam. No entanto, ela também considera o contexto do mercado e dos principais clientes, que exercem forte influência na determinação dos preços. Os elementos mais influentes nesse processo são aqueles que têm maior impacto quando os custos sofrem alterações, tais como o preço da tora, custos de frete, salários da mão-de-obra e o custo da energia elétrica.

Dentro dessa abordagem, a Mac Garcia leva em consideração os custos de produção, que englobam todos os gastos para fabricar o produto. Além disso, ela leva em conta todas as despesas, tendo uma compreensão do valor real gasto. Por fim, busca alcançar um lucro satisfatório, que representa o retorno financeiro obtido sobre todas as vendas realizadas. Essa abordagem integrada permite à empresa determinar preços competitivos e sustentáveis no mercado.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

De acordo com Padovese (2016, p. 53) “podemos definir contabilidade como o sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade”. A contabilidade atua como um sistema de registro e monitoramento de todas as transações financeiras de uma empresa. Por meio da análise das demonstrações financeiras, proprietários e gestores podem identificar pontos fortes e fracos, tendências emergentes e oportunidades de aprimoramento. Sua habilidade em fornecer dados precisos, facilitar a tomada de decisões, assegurar conformidade legal e fiscal, além de promover uma gestão financeira eficiente, é essencial.

Indicadores financeiros são métricas quantitativas essenciais que revelam a saúde financeira de uma empresa, embasadas em seus registros contábeis. São ferramentas importantes tanto para gestores, orientando suas decisões, quanto para investidores em busca da melhor relação entre risco e retorno. Por meio desses

indicadores, é possível avaliar a lucratividade da empresa, sua eficiência na geração de lucro por unidade de venda ou volume, seu grau de endividamento, e outras informações vitais para uma análise financeira abrangente.

Os indicadores financeiros como ROS (Retorno sobre as Vendas), ROI (Retorno sobre Investimento), ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido), EBITDA (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) e EVA (Valor Econômico Adicionado) desempenham um papel fundamental na avaliação da saúde financeira e do desempenho de uma empresa. No entanto, a Mac Garcia não utiliza nenhuma dessas métricas em sua análise financeira.

A ausência desses indicadores pode resultar em dificuldades para compreender a situação financeira atual da empresa, identificar áreas de melhoria e antecipar potenciais problemas. A falta de indicadores financeiros pode levar a uma gestão baseada em intuição e suposições, aumentando o risco de decisões equivocadas.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Os investimentos representam ativos que a empresa não está utilizando diretamente em suas operações para produzir e comercializar produtos e serviços. Em vez disso, esses ativos são mantidos sem a intenção imediata de venda. Eles são mantidos com o propósito de gerar outras formas de receita, manter relações societárias ou atender a necessidades futuras. (PADOVESE, 2016)

Na empresa em análise, os sócios proprietários lideram a avaliação de novos investimentos na Mac Garcia. Eles analisam os riscos, coletam dados financeiros e exploram várias opções de investimento. Além disso, examinam diversas fontes de financiamento de longo prazo, como empréstimos bancários, e consideram o impacto do capital de terceiros na rentabilidade e no risco da empresa. Durante essa análise, levam em conta custos, potenciais retornos e alinhamento com os objetivos da empresa. Após uma avaliação completa, tomam decisões que incorporam tanto aspectos financeiros quanto estratégicos.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

De acordo com Padovese (2016), administrar uma empresa exclusivamente com base no fluxo de caixa é inadequado. Um controle meramente focado no fluxo de caixa é insuficiente porque ele se concentra apenas em uma parcela limitada dos ativos patrimoniais (como Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras). Entretanto, uma organização possui um conjunto muito mais amplo de ativos patrimoniais a serem monitorados, incluindo contas a receber, estoque, contas a pagar, empréstimos, entre outros.

Ao desenvolver um plano financeiro e orçamentário abrangente, é importante adaptar as estratégias e práticas às necessidades específicas da organização. A empresa em análise utiliza planilhas de Excel para simplificar a verificação de suas necessidades de caixa futuras. Nesse processo, são registradas todas as parcelas devidas mês a mês, abrangendo investimentos como a compra de máquinas, áreas de plantio de pinus, caminhões e financiamentos. Além disso, todas as contas a pagar aos fornecedores são lançadas na planilha, permitindo uma previsão dos gastos nos próximos meses com base nos meses anteriores.

Quando surgem oportunidades de investimento que possam impulsionar o crescimento da empresa, os próprios proprietários conduzem uma avaliação do orçamento da empresa. Nessa análise, é considerado se será utilizado capital próprio ou de terceiros, como empréstimos ou captação de recursos. Essa decisão é tomada levando em conta os objetivos de crescimento e a estrutura financeira da empresa.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área Financeira, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Os pontos fortes da gestão financeira na empresa Mac Garcia incluem:

a) Registro detalhado de transações: A equipe financeira mantém um registro minucioso de todas as transações financeiras, abrangendo vendas,

despesas, pagamentos e recebimentos. Essa prática proporciona uma visão clara e atualizada da situação financeira da empresa.

b) **Análise de riscos e investimentos:** A equipe financeira realiza análises de riscos, coleta dados financeiros relevantes e explora diversas opções de investimento. Essa abordagem ajuda a tomar decisões mais informadas e a maximizar os retornos sobre os investimentos da empresa.

Os pontos fracos na gestão financeira da empresa Mac Garcia incluem:

a) **Ausência de métricas de análise financeira formalizadas:** A empresa não possui métricas estabelecidas para analisar sua saúde financeira e desempenho. Isso dificulta a avaliação objetiva do progresso financeiro e a identificação de áreas que precisam de melhoria.

b) **Ausência de contadores internos:** A falta de contadores dentro da organização pode resultar em lacunas na compreensão e na interpretação das questões contábeis e financeiras.

c) **Falta de indicadores financeiros:** A ausência de indicadores financeiros estabelecidos pode levar a uma gestão baseada em intuição e suposições. Isso aumenta o risco de decisões equivocadas, pois não há dados concretos para embasar as escolhas estratégicas.

Esses pontos fracos podem impactar negativamente a capacidade da empresa de gerenciar eficazmente suas finanças, identificar oportunidades de crescimento e enfrentar desafios financeiros com sucesso.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No presente capítulo será abordado a gestão de pessoas, também conhecida como recursos humanos (RH) da empresa Mac Garcia e cia Ltda., ela desempenha um papel fundamental dentro da organização. Ela não apenas lida com questões administrativas relacionadas aos funcionários, como contratação, treinamento, e folha de pagamento, mas também se concentra no desenvolvimento e no bem-estar dos colaboradores. O modo como as empresas gerenciam seus funcionários passou a ser considerado um elemento de vantagem competitiva e ajudar a organização crescer. (OLIVEIRA, 2018)

Para qualquer empresa que almeje prosperar, é fundamental reconhecer que seus recursos humanos representam seu ativo mais valioso. Dominar a gestão e administração das pessoas no ambiente de trabalho, garantindo as condições ideais e a motivação necessária, é o que impulsiona o empreendimento para frente. É essencial lembrar constantemente que são os funcionários que fazem a empresa.

8.1 MODELO DE GESTÃO

As empresas estão constantemente procurando por modelos de gestão que resultem em melhorias contínuas e, ao mesmo tempo, as posicionem de forma competitiva em seus mercados. Considerar um modelo de gerenciamento que priorize as pessoas e utilize seus talentos para atingir metas pode oferecer diversas vantagens e um crescimento sustentável tanto para os colaboradores quanto para as organizações. (OLIVEIRA, 2018)

É fundamental mapear as competências organizacionais da empresa para garantir que os funcionários tenham as habilidades necessárias para cumprir suas responsabilidades com eficiência. Isso envolve identificar as competências essenciais para o sucesso da organização, como habilidades técnicas, conhecimento especializado, habilidades interpessoais e comportamentais.

Além disso, é importante identificar as competências necessárias para a execução de cada tarefa específica dentro da empresa. Isso permite que os gestores de RH designem as pessoas certas para as funções adequadas, garantindo que as

habilidades e experiências dos funcionários estejam alinhadas com as demandas do trabalho.

A funcionária responsável pelo RH da Mac Garcia, juntamente com o gerente de produção, busca identificar as competências necessárias para cada tarefa específica na serralha e em atribuir cada funcionário à função em que ele possa contribuir da melhor maneira possível.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das conceituações citadas por Oliveira (2018, p.65) diz que “cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores e formas de fazer negócios, peculiar a cada empresa e, que define um padrão para as atividades, decisões e ações da empresa”.

Uma cultura organizacional forte e positiva pode contribuir para o engajamento dos funcionários, promover um ambiente de trabalho colaborativo, atrair e reter talentos, e impulsionar o sucesso a longo prazo da empresa. Por outro lado, uma cultura fraca ou disfuncional pode levar a conflitos internos, desmotivação dos colaboradores e dificuldades na realização dos objetivos organizacionais.

Na Mac Garcia, a ausência de uma cultura organizacional formalizada resulta em uma falta de definição clara dos valores, normas e comportamentos que guiam as interações e decisões dentro da empresa. No entanto, é possível observar elementos dessa cultura através das práticas diárias, das interações entre os funcionários, o nível de proximidade dos colegas o relacionamento com a liderança, e dos valores manifestados no ambiente de trabalho, entre outros aspectos.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

De acordo com Oliveira (2018) a remuneração abrange todos os pagamentos regulares oferecidos aos funcionários em troca de seus serviços, englobando salários, bônus, adicionais (por exemplo, por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras) e benefícios financeiros, como prêmios por desempenho, participação nos lucros e planos de compra de ações, entre outros.

É importante realizar uma avaliação criteriosa de cada cargo para determinar seu valor relativo dentro da organização. Isso envolve considerar a complexidade das tarefas, o nível de responsabilidade, as habilidades exigidas e a contribuição do cargo para os objetivos estratégicos da empresa. É essencial também definir políticas claras relacionadas à remuneração, incluindo critérios para aumentos salariais, promoções e benefícios adicionais. Essas políticas devem ser transparentes e não discriminatórias, promovendo a equidade salarial e o reconhecimento do desempenho dos funcionários.

Na empresa Mac Garcia, todos os funcionários recebem um adicional de insalubridade de 20%, exceto os mecânicos e os responsáveis pela limpeza de banheiros, que recebem 40%. Os colaboradores envolvidos no abastecimento de caminhões recebem um adicional de periculosidade, conforme estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Anteriormente, quando a empresa operava em turnos noturnos, os funcionários recebiam adicional noturno, embora esse turno tenha sido descontinuado.

No início do contrato de trabalho, os funcionários são registrados com um salário inicial mais baixo, sendo posteriormente reclassificados e recebendo um aumento salarial após três meses de contrato. Além disso, funcionários com mais tempo de empresa recebem bonificações, assim como funcionárias da área de expedição que enfardam uma quantidade maior de fardos.

A empresa está implementando um acordo coletivo em parceria com o sindicato dos trabalhadores para beneficiar tanto os funcionários quanto a empresa. Uma das medidas propostas é a distribuição de cestas básicas aos funcionários que não apresentarem faltas injustificadas, como forma de incentivo para reduzir o problema de faltas no ambiente de trabalho.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Segundo Oliveira (2018, p.98) “o recrutamento se trata da procura pelo profissional desejado e da definição de divulgação de uma vaga”. Para garantir o sucesso na fase de recrutamento, é essencial uma divulgação precisa da vaga, incluindo uma descrição detalhada do cargo, seus requisitos e competências

necessárias. É importante destacar que o recrutamento pode ser interno, visando atrair candidatos já empregados na empresa, ou externo, buscando profissionais no mercado de trabalho que ainda não possuem vínculo direto com a organização.

“Já o processo de seleção se trata da escolha do candidato mais adequado para a vaga, dentre os candidatos recrutados”. Oliveira (2018, p.98). A seleção de candidatos não se resume a escolher aqueles com habilidades ou capacidades mais elevadas em seus índices, mas sim encontrar quem melhor se encaixe nas expectativas e necessidades do cargo ou posição em questão. Isso implica identificar o candidato cujas expectativas e potencialidades estejam mais alinhadas com os requisitos previstos para a função a ser preenchida.

Na Mac Garcia, uma empresa sediada em São Francisco de Paula, enfrentar dificuldades na contratação de novos colaboradores é uma realidade devido à abertura de várias empresas na região. Quando surge a necessidade de contratar novos funcionários, a empresa utiliza o Instagram para divulgar as vagas e também busca currículos previamente deixados em suas instalações. Embora a prioridade seja dada a candidatos com experiência em serrarias, a escassez de mão de obra muitas vezes leva a empresa a considerar candidatos sem experiência, os quais são então submetidos a testes.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais competitivo e exigente. As empresas buscam constantemente funcionários qualificados e motivados para atender às demandas em constante evolução. Funcionários competentes não apenas aumentam o grau de produção, mas também contribuem significativamente para os resultados positivos da empresa, seja por meio da inovação, do trabalho em equipe ou da excelência no atendimento ao cliente. Investir na qualificação e motivação dos colaboradores é essencial para manter a competitividade e o sucesso no mercado atual.

De acordo com Oliveira (2018, p.164) “As instituições realizam treinamentos com a intenção de possuir uma equipe que tenha um nível melhor de produtividade e consiga alcançar resultados superiores”. O treinamento não deve ser apenas uma

iniciativa voltada para novos funcionários, mas sim uma prática contínua e consistente. Ele deve ser encarado como uma ação permanente e com propósito, estendendo-se a todos os colaboradores ao longo do tempo. Essa abordagem garante que todos os membros da equipe estejam constantemente atualizados, desenvolvendo suas habilidades e conhecimentos para enfrentar os desafios em evolução do mercado de trabalho.

Na Mac Garcia, o treinamento prévio para os colaboradores da linha de produção não é uma prática comum. A empresa tende a abordar os erros conforme eles ocorrem, oferecendo orientação verbal sobre a maneira correta de executar as tarefas, embora essa orientação seja muitas vezes superficial. No entanto, funcionários que desempenham funções mais especializadas, como afiação, secagem e mecânica, são submetidos a cursos de treinamento terceirizados. A empresa organiza esses cursos, levando os funcionários para participarem ou contratando profissionais para fornecerem treinamento no local de trabalho. Essa abordagem é direcionada para áreas que exigem habilidades mais precisas e complexas, garantindo que os colaboradores estejam adequadamente capacitados para suas funções.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Segundo Oliveira (2018), as relações trabalhistas demandam que as empresas cumpram uma série de atividades essenciais, conhecidas como rotinas trabalhistas. Isso inclui o pagamento de salários, a manutenção de registros dos funcionários e o repasse de contribuições sindicais. Todas essas obrigações são supervisionadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

A relação entre empregador e empregado é formalizada por meio de um contrato de trabalho, estabelecendo prazo determinado ou indeterminado. Esses contratos devem obedecer a um conjunto de leis, sendo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o principal instrumento de regulamentação das leis trabalhistas e proteção dos trabalhadores no Brasil.

Na Mac Garcia, a responsabilidade pelo registro dos trabalhadores, o controle das férias e outras tarefas relacionadas, como admissão, demissão e agendamento

de exames, fica a cargo do departamento de Recursos Humanos. Este departamento também supervisiona a contratação de novos funcionários. Além disso, a empresa conta com uma firma de assessoria jurídica e de segurança do trabalho para auxiliar em questões legais e de segurança ocupacional.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Segurança no trabalho é o conjunto de práticas que visa proteger a saúde e a integridade dos trabalhadores durante suas atividades laborais. Isso inclui a identificação e prevenção de riscos, a conformidade com normas regulatórias, a investigação de acidentes, a promoção de uma cultura de segurança, o fornecimento de treinamento adequado e a busca contínua por melhorias. É uma responsabilidade compartilhada entre empregadores e funcionários para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A medicina no trabalho se concentra na saúde e bem-estar dos trabalhadores, prevenindo doenças ocupacionais, realizando exames médicos regulares, avaliando a capacidade de trabalho, facilitando a reabilitação e readaptação, promovendo a saúde no local de trabalho, oferecendo treinamento e garantindo conformidade com normas de saúde e segurança.

De acordo com o artigo sobre segurança do trabalho em serrarias, as medidas adotadas para reduzir acidentes, riscos no trabalho e doenças ocupacionais, visando proteger a integridade e capacidade de trabalho do trabalhador, são consideradas segurança no trabalho (MENDOZA, 2016)

Os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) desempenham um papel crucial na proteção da integridade física dos trabalhadores em serrarias, ajudando a prevenir graves acidentes.

As Normas Regulamentadoras (NRs), estabelecidas pelo Ministério do Trabalho através da Portaria 3.214/79, definem requisitos técnicos e legais relacionados à segurança e saúde ocupacional, sendo um guia para empresas em ações de prevenção, controle e redução de riscos. Atualmente, existem 38 NRs que direcionam as obrigações das empresas nesse sentido.

Um dos princípios fundamentais da Mac Garcia é evitar acidentes dentro da empresa. Para isso, eles terceirizam tanto os técnicos de segurança quanto os exames admissionais e periódicos, considerados de extrema importância. A empresa Valor Consultoria é responsável por orientar a Mac Garcia, realizando visitas mensais para garantir adequações. Essas visitas incluem a determinação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) necessários para cada função, sugestões de medidas a serem tomadas, avaliações de risco, além de auxiliar na realização das eleições da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

A Mac Garcia fornece uma variedade de EPIs para seus colaboradores, incluindo luvas, protetores auriculares, botinas e, para aqueles expostos a maiores riscos, capacetes, óculos de proteção, máscaras de solda, máscaras respiratórias e botas de borracha.

Os exames médicos são conduzidos pela empresa Sagemed. Antes da admissão de um funcionário, são realizados exames médicos para garantir que ele esteja apto para a função. Caso esteja tudo dentro dos padrões esperados, é emitido um Atestado Médico de Capacidade Funcional que libera o trabalhador para iniciar suas atividades. Além dos exames admissionais, são realizados exames periódicos e demissionais para garantir a saúde dos colaboradores.

Embora a empresa já tenha enfrentado alguns acidentes de trabalho, a segurança dos colaboradores continua sendo uma das principais preocupações da Mac Garcia, que está constantemente buscando melhorias nessa área.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Oliveira (2023), a qualidade de vida no trabalho faz parte de um dos seis subsistemas relacionados aos aspectos administrativos da gestão de pessoas.

Qualidade de vida no trabalho é o conjunto de elementos que afetam a felicidade, saúde e eficiência dos colaboradores dentro de uma empresa. Isso engloba aspectos como o ambiente físico, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a cultura da empresa, as relações interpessoais com colegas e gestores, a segurança no ambiente de trabalho, entre outros fatores.

Embora a empresa em análise priorize a segurança no manuseio de equipamentos e materiais, forneça equipamentos de proteção adequados e mantenha a organização do espaço para evitar acidentes, respeita os direitos trabalhistas e condições justas de remuneração e horário, ela enfrenta desafios relacionados a problemas entre colegas e gestores.

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Para Oliveira (2023), a gestão de desempenho é um processo contínuo que tem como objetivo identificar, medir e aprimorar o desempenho de cada trabalhador, permitindo também a integração das ações dos colaboradores e equipes de trabalho com as metas estratégicas da empresa.

Oliveira (2023) complementa e diz que a avaliação do desempenho dos funcionários pode se dar de várias maneiras. Ela pode ser baseada em:

- a) Resultados: Avaliação quantitativa ou qualitativa, como a quantidade de produção ou a qualidade do atendimento.
- b) Conhecimento: Avaliação das informações relacionadas ao cargo e a atualização do funcionário.
- c) Habilidades: Avaliação das habilidades específicas necessárias para o trabalho, como habilidades técnicas ou práticas.
- d) Comportamento: Avaliação da adequação do funcionário à cultura organizacional e ao seu cargo específico. Isso pode incluir como ele se comporta em relação às normas, valores e expectativas da empresa.

Na Mac Garcia, a avaliação de desempenho é usada para monitorar e aprimorar tanto o desempenho dos funcionários quanto o da produção. Isso é realizado através de um acompanhamento diário da produção e uma avaliação contínua dos resultados obtidos. A empresa valoriza bastante o conhecimento dos funcionários, o que se reflete na preferência por profissionais com experiência, capazes de contribuir com soluções e ideias para resolver desafios internos. Além disso, as habilidades técnicas dos colaboradores são consideradas de extrema importância, e a empresa realiza uma monitoria para garantir que cada funcionário tenha a capacidade real de desempenhar as funções atribuídas a ele.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Arellano (2017), antes de divulgar vagas de emprego, é crucial avaliar onde os profissionais mais talentosos costumam buscar oportunidades no mercado de trabalho. Além disso, as empresas precisam criar planos de ação para reter seus colaboradores mais valiosos a longo prazo.

Quando um novo colaborador é contratado, é essencial reconhecer seu trabalho para mantê-lo motivado, engajado e produtivo, promovendo assim uma alta performance.

A Mac Garcia, busca o crescimento de seus funcionários dedicados, oferecendo oportunidades de desenvolvimento por meio de treinamentos e garantindo que os salários e benefícios estejam alinhados com o mercado. Além disso, a empresa procura áreas onde os funcionários possam se destacar e se adaptar melhor.

8.11 INDICADORES DE RH

Os indicadores de Gestão de Recursos Humanos desempenham um papel crucial na administração da área, sendo igualmente valiosos para todos os gestores das empresas, fornecendo insights sobre o desempenho dos recursos humanos sob sua responsabilidade. Alguns exemplos comuns desses indicadores incluem o custo por contratação, satisfação do funcionário, tempo de permanência, desempenho individual, custo de treinamento, liderança, diversidade, inclusão e produtividade. Eles são essenciais para avaliar a eficácia das práticas de RH e tomar decisões informadas para melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional.

Um dos indicadores é o controle efetivo e de acordo com Arellano (2017, p.193), “o controle do efetivo reflete a quantidade de funcionários e o valor correspondente aos salários que recebem”. Isso envolve planejamento de pessoal, análise de demanda e oferta de trabalho, taxa de ocupação, fluxo de contratações e demissões, análise de sazonalidade, uso de mão-de-obra terceirizada, produtividade por funcionário e custos de mão-de-obra. Essas medidas garantem que a empresa tenha o número adequado de funcionários, com as habilidades necessárias, para atender às demandas.

Na empresa Mac Garcia, embora não haja indicadores formalizados, é realizado um controle semelhante ao controle efetivo por meio de uma planilha onde são registrados os nomes e os valores de todos os funcionários após o processamento da folha de pagamento. Isso permite acompanhar o número de funcionários e os custos associados, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Arellano (2017), A comunicação interna tem como principal objetivo promover um ambiente positivo e motivador que favoreça o alcance das metas estratégicas da organização, bem como o crescimento contínuo de suas atividades, serviços e ampliação de sua linha de produtos. Ela é essencial para garantir que todas as informações relevantes sejam compartilhadas de maneira eficaz dentro da organização. Ela facilita a colaboração entre os membros da equipe, promove a transparência, alinha os objetivos organizacionais e mantém os funcionários informados sobre as iniciativas, políticas e mudanças da empresa.

Uma comunicação interna insuficiente na Mac Garcia pode prejudicar a eficiência e o desempenho da equipe, impactando a motivação e a satisfação dos colaboradores. Isso pode levar a consequências como redução da produtividade, dificuldades na retenção de talentos e uma imagem negativa da empresa como empregadora.

Na empresa, reuniões regulares são realizadas com os líderes de cada setor e com os mecânicos, além de encontros liderados pelos encarregados para alinhar suas equipes. Um grupo com todos os colaboradores foi criado, onde comunicados são compartilhados, e ao lado do ponto de entrada, há um mural para divulgação de avisos importantes. Além disso, o departamento de Recursos Humanos disponibiliza um canal de comunicação via WhatsApp para que os funcionários possam entrar em contato facilmente. Essas iniciativas visam garantir que todos os membros da equipe estejam informados, engajados e alinhados com os objetivos e direcionamentos da empresa.

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

De acordo com o diagnóstico realizado na área de Recursos Humanos, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa diagnosticada são:

Pontos fortes:

a) **Reuniões Regulares:** A prática de realizar reuniões regulares mostra um compromisso com a comunicação aberta e a transparência dentro da empresa, permitindo a troca de informações e feedback entre a equipe.

b) **Crescimento Profissional:** Ao oferecer oportunidades de crescimento para os funcionários dedicados, a empresa incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe, contribuindo para a retenção de talentos e o aumento da motivação no trabalho.

c) **Valorização do Conhecimento:** Reconhecer e valorizar o conhecimento dos funcionários demonstra respeito as contribuições individuais, incentivando um ambiente de aprendizado contínuo e colaboração.

d) **Assessoria Jurídica e de Segurança do Trabalho:** Contar com uma firma especializada em assuntos legais e de segurança ocupacional é um investimento na proteção dos direitos dos funcionários e na garantia de um ambiente de trabalho seguro e conforme a legislação.

e) **Acordo Coletivo em Parceria com o Sindicato:** Implementar um acordo coletivo em colaboração com o sindicato dos trabalhadores demonstra um compromisso mútuo em buscar soluções que beneficiem tanto os funcionários quanto a empresa, promovendo relações de trabalho mais harmoniosas e equitativas.

Pontos fracos:

a) **Conflitos entre Colegas e Gestores:** Desafios relacionados a problemas de relacionamento entre colegas e gestores podem afetar a moral da equipe e a produtividade, exigindo uma abordagem para a resolução de conflitos e o fortalecimento das relações interpessoais.

b) **Acidentes de Trabalho:** A ocorrência de alguns acidentes de trabalho indica possíveis lacunas na segurança ocupacional e na implementação de medidas

preventivas, exigindo uma revisão e melhoria dos procedimentos de segurança para garantir um ambiente de trabalho mais seguro.

c) Escassez de Mão de Obra Qualificada: A dificuldade em encontrar mão de obra qualificada pode levar a empresa a considerar candidatos sem experiência, o que pode impactar a eficiência e a qualidade do trabalho, exigindo investimentos adicionais em treinamento e desenvolvimento.

d) Ausência de uma Cultura Organizacional Formalizada: A falta de uma cultura organizacional formalizada pode resultar em falta de identidade e coesão dentro da empresa, dificultando a comunicação eficaz, a colaboração e o alinhamento com os valores e objetivos da organização.

Para lidar com esses desafios, é necessário um compromisso constante com o desenvolvimento de estratégias que visem a criar um ambiente de trabalho saudável, seguro e colaborativo. Isso requer investimentos significativos em treinamento, segurança ocupacional e na promoção de uma cultura organizacional positiva.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Através das informações levantadas até o presente momento nesse diagnóstico organizacional, este capítulo apresenta a análise da atual situação da empresa Mac Garcia e cia Ltda. e a respectiva proposta de melhoria.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Para ilustrar a atual situação da empresa, emprega-se a análise SWOT. Conforme descrito por Kotler (2021), SWOT é uma sigla derivado do inglês, representando strenghts, weaknesses, opportunities e threats, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente (FOFA). Envolvendo o monitoramento tanto do ambiente externo quanto do interno.

As forças e fraquezas estão relacionadas ao ambiente interno da empresa, abrangendo elementos como recursos humanos, propriedade intelectual, estratégias de marketing e localização geográfica. Por outro lado, as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo, englobando mudanças no mercado, concorrência, variações nos preços das matérias-primas e tendências de consumo. Desse modo, é possível afirmar que a análise SWOT auxilia na avaliação da posição competitiva da organização, estabelecendo o real cenário no qual ela se encontra.

A Figura 15 apresenta a Análise SWOT da Mac Garcia e Cia Ltda., destacando todos os pontos fracos identificados durante a pesquisa realizada para este Trabalho de Conclusão de Curso. As ameaças e oportunidades foram determinadas após uma reunião com os proprietários, na qual foram identificadas as mais importantes e significativas.

Os pontos fracos identificados no diagnóstico estão descritos a seguir:

- a) Conflitos entre Colegas e Gestores
- b) Acidentes de Trabalho
- c) Escassez de Mão de Obra Qualificada
- d) Ausência de uma Cultura Organizacional Formalizada
- e) Falta de indicadores financeiros
- f) Falha na manutenção preventiva

- g) Capacidade de produção limitada
- h) Qualidade dependente dos fornecedores de tora
- i) Aprovação dos Pedidos de Compra Limitada aos Proprietários
- j) Ausência de Sistema Automatizado de Controle de Estoque
- k) Falta de priorização de investimentos em pesquisa de marketing
- l) Limitações nas ações de fidelização dos clientes
- m) Liderança centralizada e despreparada para orientar os colaboradores.

O cruzamento para o preenchimento da matriz Pontos fracos x Ameaças foi realizado respondendo a seguinte questão: o Ponto fraco “x” potencializa a Ameaça “x”?

Já o cruzamento entre Pontos Fracos x Oportunidades foi realizado respondendo a seguinte questão: a Oportunidade “x” neutraliza o ponto fraco “x”?

Figura 15 - Análise SWOT Mac Garcia e cia Ltda.

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO																								
		PONTOS FRACOS																								
		Liderança centralizada e despreparada para orientar cores.	Limitações nas ações de fidelização dos clientes	Falta de priorização de investimentos em pesquisa de marketing	Ausência de Sistema de Controle de Estoque	Aprovação dos Pedidos de Compra Limitada	Qualidade dependente dos fornecedores de tora	Capacidade de produção	Falha na manutenção preventiva	Falta de indicadores financeiros	Ausência de uma Cultura Organizacional Formalizada	Escassez de Mão de Obra Qualificada	Acidentes de Trabalho	Conflitos entre Colegas e Gestores												
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Falta de mão de obra no setor	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO				
		Mercado instável	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO			
		Monopólio da madeira na região	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO		
		Flutuações cambiais desfavoráveis e recessão da economia	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Regulações Trabalhistas	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Entrada de novos concorrentes no mercado	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	OPORTUNIDADES	Aumento da demanda	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Novas tecnologias que facilitam a produção	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Abertura de novos mercados e oportunidades de expansão internacional	ATENÇÃO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Parcerias estratégicas com outras empresas	CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	
		Mudanças nas políticas comerciais que facilitam o comércio internacional e reduzem barreiras tarifárias	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO

LEGENDA			
CRÍTICO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO
ATENÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO

De acordo com o a análise SWOT Pontos fracos x Oportunidades e Ameaças, apresentada na Figura 15, é possível destacar diversos pontos que merecem atenção, como a escassez de mão de obra, regulações trabalhistas, acidentes de trabalho e capacidade de produção. Percebe-se que os pontos fracos mais significativos são relacionados a área de Recursos Humanos, nesse caso, as Oportunidades não são capazes de neutralizar os Pontos Fracos da organização em análise.

A Figura 16 apresenta a Análise SWOT da Mac Garcia e Cia Ltda., destacando todos os pontos fortes identificados durante a pesquisa realizada para este Trabalho de Conclusão de Curso. As ameaças e oportunidades foram determinadas após uma reunião com os proprietários, na qual foram identificadas as mais importantes e significativas.

Os pontos fortes identificados no diagnóstico estão descritos a seguir:

- a) Assessoria Jurídica e de Segurança do Trabalho
- b) Reuniões Regulares
- c) Registro detalhado de transações financeiras
- d) Análise de riscos e investimentos
- e) Maquinários modernos que possuem maior segurança para os trabalhadores
- f) Realização de Cotações Prévias
- g) Sistema de Requisição para Compras
- h) Revisão de preços com base em diversos elementos
- i) Mantém contato frequente com seus principais clientes
- j) Foco em estabelecer metas de vendas alinhadas com as cotas dos clientes
- k) Tempo de atuação

O cruzamento para o preenchimento da matriz Pontos fortes x Ameaças foi realizado respondendo a seguinte questão: o Ponto forte “x” neutraliza a Ameaça “x”?

Já o cruzamento entre Pontos Fortes x Oportunidades foi realizado respondendo a seguinte questão: a Oportunidade “x” potencializa o Ponto Forte “x”

Figura 16 - Análise SWOT Mac Garcia e cia Ltda.

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO																			
		PONTOS FORTES																			
		Assessoria Jurídica e de Segurança do Trabalho	Reuniões Regulares	Maquinários modernos	Registro detalhado de transações financeiras	Realização de Cotações Prévias	Sistema de Requisição para Compras	Tempo de atuação	Revisão de preços com base em diversos elementos	Mantém contato frequente com seus principais clientes	Análise de riscos e investimentos										
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Falta de mão de obra no setor																			
	Mercado instável																				
	Monopólio da madeira na região																				
	Flutuações cambiais desfavoráveis e recessão da economia																				
	Regulações Trabalhistas																				
	Entrada de novos concorrentes no mercado																				
	OPORTUNIDADES	Aumento da demanda																			
	Novas tecnologias que facilitam a produção																				
	Abertura de novos mercados e oportunidades de expansão internacional																				
	Parcerias estratégicas com outras empresas																				
	Mudanças nas políticas comerciais que facilitam o comércio internacional e reduzem barreiras tarifárias																				

LEGENDA			
			CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA
			ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO
			SOB CONTROLE
			SEM RELAÇÃO

Com base nas matrizes apresentadas nas Figuras 15 e 16, é possível identificar diversos pontos que merecem atenção, especialmente os mais críticos que exigem iniciativas imediatas na empresa Mac Garcia e Cia Ltda. Pode-se afirmar que as áreas de gestão de pessoas e produção são as mais afetadas por pontos fracos e ameaças. Portanto, a empresa deve focar especialmente nessas deficiências para otimizar os recursos disponíveis, aumentar a produção e melhorar o relacionamento com os colaboradores.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o diagnóstico organizacional efetuado na empresa Mac Garcia e Cia Ltda., com a respectiva identificação dos seus pontos fortes e fracos, foi selecionada a área de recursos humanos para um estudo mais aprofundado, objetivando estabelecer métodos para sanar os problemas apresentados. Atualmente, a empresa enfrenta diversos problemas relacionados aos seus funcionários, afetando diretamente sua produção e desempenho. Em função dos pontos fracos observados no diagnóstico da empresa Mac Garcia, cabe esta pergunta: o que poderia ser feito para melhorar o desempenho dos trabalhadores e tornar a empresa atrativa aos olhos dos funcionários, visto que o problema principal está relacionado a um dos ativos mais importantes de uma empresa?

A proposta de melhoria se concentra na valorização dos colaboradores, para que a empresa se torne atrativa para os funcionários e implemente estratégias que mantenham o pessoal engajado e desejando permanecer na organização. Um dos pontos fracos mais significativos identificados foi a falta de mão de obra qualificada e a alta rotatividade dos funcionários. Proporcionar benefícios que melhorem a qualidade de vida dos colaboradores e tragam um retorno para a empresa é essencial para evitar a falta de frequência, ações trabalhistas e conflitos.

Com essas melhorias, a empresa Mac Garcia e Cia Ltda. obterá uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, tornando-se a empresa que os melhores colaboradores buscam. Isso, por sua vez, melhorará vários outros setores, como a produção, e conseqüentemente, aumentará o faturamento.

9.3 OBJETIVOS

Os objetivos de uma pesquisa podem ser gerais e específicos, respondendo às perguntas "para quê?" e "para quem?". O objetivo geral dá uma visão ampla do tema e mostra a importância da tese proposta. O objetivo específico é mais concreto e detalhado. Ele ajuda a alcançar o objetivo geral e a aplicá-lo em situações específicas. (Lakatos, 2021).

Os gerais são amplos e abrangentes, descrevendo de forma global o que se pretende alcançar com um projeto. Eles são formulados de maneira abstrata e qualitativa, definindo a direção e o propósito do trabalho. Por outro lado, os objetivos específicos desdobram os objetivos gerais em etapas claras e precisas, detalhando o que precisa ser feito para atingir o objetivo geral. Eles são mensuráveis e delimitados no tempo. Dessa forma, definir os objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas anteriormente nos objetivos gerais.

Diante dos conceitos aqui apresentados o objetivo geral do presente trabalho será: Desenvolver e aplicar um plano estratégico de gestão de recursos humanos que aborde as necessidades atuais da empresa Mac Garcia e cia Ltda.

E os objetivos específicos:

- a) Propor a realização de um levantamento das atuais necessidades na área de recursos humanos.
- b) Sugerir ações para melhorar o desempenho e o desenvolvimento contínuo dos funcionários.
- c) Sugerir ações para aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários.
- d) Investir mais na área de recursos humanos, com benefícios aos colaboradores.
- e) Desenvolver um acordo coletivo, que represente os interesses dos funcionários e da empresa, determinando regras para que os envolvidos cumpram.
- f) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto.

9.4 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Este conceito vai além de simplesmente contratar e demitir funcionários, envolvendo a criação de um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento pessoal e profissional, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Quando bem executada, a gestão de pessoas pode transformar uma empresa, gerando um impacto positivo em sua produtividade.

O tema proposto para a empresa Mac Garcia e Cia. Ltda. visa apresentar uma proposta aplicável que traga condições para a implementação de medidas que atraiam talentos, capacitem os funcionários, construam um clima organizacional positivo, promovam uma liderança eficaz que reconheça o bom desempenho e resolvam conflitos de forma justa. Isso envolve uma série de práticas e políticas destinadas a desenvolver o potencial humano, criar um ambiente de trabalho positivo e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados organizacionais. Investir na gestão de pessoas é uma vantagem competitiva que pode diferenciar uma empresa no mercado.

Os sócios da empresa em estudo terão a possibilidade de tomar decisões coerentes, assertivas e satisfatórias, tentando evitar os maiores desafios que a empresa enfrenta na área de gestão de pessoas, que conseqüentemente engloba todas as áreas da empresa. Afinal, o maior ativo de uma organização não são as máquinas, equipamentos, tecnologias, inovações, controle financeiro ou produtos que fabrica, mas as pessoas. É através delas que a organização alcança seus objetivos e obtém maior lucratividade e produtividade.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo de referencial teórico abordará os aspectos fundamentais para a compreensão e desenvolvimento dos objetivos propostos neste trabalho. Serão apresentados, ao longo do capítulo, os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas.

10.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é o processo de administrar o capital humano de uma empresa, visando o alto desempenho dos colaboradores e garantindo sua satisfação e desenvolvimento profissional. Uma boa gestão de pessoas aumenta a produtividade, melhora a qualidade do trabalho e reduz a rotatividade de funcionários. Além disso, promove uma cultura organizacional positiva, alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, o que contribui para a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Pereira (2020, p. 2) reforça que, “gerir pessoas no trabalho se tornou crucial para os processos empresariais e para que as empresas alcancem um diferencial competitivo”. As pessoas são o principal ativo da empresa. É por meio de uma gestão humanizada, que a organização obtém sucesso.

Oliveira (2018), complementa dizendo a importância de uma gestão de pessoas estratégica, que consiste em direcionar o futuro da organização, organizando e gerenciando seu capital humano de forma a alinhar o planejamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial. Esse processo envolve uma integração complexa, dinâmica e interativa entre a gestão de pessoas e os objetivos de negócios.

De acordo com os autores mencionados, pode-se entender que a gestão de pessoas vai além da simples administração de recursos humanos, abrangendo a criação de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos funcionários, busca a satisfação dos colaboradores, e incentiva o aprendizado contínuo. Em um mundo onde o talento é um dos principais diferenciais competitivos, as empresas que conseguem atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados têm uma vantagem significativa.

10.1.1 Contexto histórico gestão de pessoas

De acordo com Oliveira (2018), durante o período da escravidão no Brasil, o trabalho não era remunerado e a seleção de indivíduos baseava-se exclusivamente em sua capacidade física para tarefas manuais. Após 1930, com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, iniciou-se uma verdadeira Legislação Trabalhista focada na proteção dos direitos dos trabalhadores. Em 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) reforçou esse avanço, destacando o papel do departamento pessoal no cumprimento dessas leis.

Na década de 1980, a preocupação voltou-se para as condições ideais de trabalho, enfatizando a saúde e segurança dos trabalhadores e incorporando profissionais como psicólogos e administradores à área de recursos humanos. A partir da década de 1990, impulsionadas pelo ambiente competitivo e pelo avanço tecnológico, as empresas começaram a adotar uma abordagem estratégica na gestão de pessoas, focando no desenvolvimento e aprendizagem contínuos dos funcionários. Dessa forma, a gestão de pessoas tornou-se parte integral dos planejamentos estratégicos corporativos.

Nos dias atuais, a gestão estratégica de pessoas, adota uma abordagem sistêmica, onde todas as partes estão interconectadas e influenciam umas às outras, em relação aos processos organizacionais e às relações de trabalho. As empresas estão integrando cada vez mais a gestão de pessoas em seus planejamentos estratégicos, reconhecendo sua importância para o desenvolvimento e sucesso da organização. (OLIVEIRA, 2018)

10.2 LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar, orientar e motivar um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns. A gestão de pessoas e a liderança estão profundamente conectadas.

A gestão está focada no alcance de objetivos por meio da elaboração de planos e da monitoração de seus

resultados, enquanto a liderança está focada na capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. (OLIVEIRA, 2018, p. 79)

Segundo Pereira (2020, p.343), “toda liderança vem associada à ideia de poder, que deve ser exercido de maneira comedida e sempre visando a objetivos comuns e lícitos”. Líderes que investem no desenvolvimento de suas equipes criam um ambiente de aprendizagem contínua, estimulando novos líderes. Um líder inspirador define uma visão clara, estabelece metas desafiadoras e promove a busca pela excelência, aumentando o comprometimento e a motivação. A capacidade para exercer a liderança de uma maneira efetiva é um dos principais aspectos para ser um administrador eficaz, ao ouvir atentamente, fornecer feedback construtivo e comunicar-se claramente, o líder garante o alinhamento da equipe. Compreender essa interdependência entre gestão e liderança permite às organizações alcançar crescimento sustentável e vantagem competitiva. (PEREIRA, 2020)

10.3 REMUNERAÇÃO

A remuneração representa todos os rendimentos que um colaborador recebe como pagamento. Em geral, a remuneração contém os benefícios corporativos sinalizados no contrato de trabalho, além do próprio salário. Para Oliveira (2018), remuneração é o conjunto de todos os pagamentos regulares feitos aos funcionários pelos serviços prestados, incluindo salários, gratificações e adicionais como aqueles por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras. Além disso, abrange todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos lucros, entre outros.

A remuneração para estimular a produção em linhas de produção normalmente inclui sistemas de incentivos, como bônus por metas alcançadas, pagamento por peça ou tarefa concluída, prêmios por eficiência e outras formas de compensação.

Pessoas de bom nível, capazes de atuar como equipe, constituem imenso patrimônio para qualquer empresa. Para conseguir boa eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe. (LACOMBE, 2020, p. 65)

Esses incentivos financeiros têm o objetivo de motivar os trabalhadores a se dedicarem mais às suas tarefas, aumentando a velocidade e a qualidade do trabalho, e, conseqüentemente, garantindo que a linha de produção funcione de maneira mais eficiente e produtiva. (LACOMBE, 2020)

10.3.1 Benefícios

Benefícios em uma empresa são vantagens oferecidas aos funcionários além do salário base, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, satisfação e retenção dos colaboradores. Segundo Lacombe (2020, p. 67) “Os benefícios aumentam, a produtividade, na medida em que contribuem para atrair pessoas de melhor nível na empresa, reduzindo a rotatividade.” Se o benefício é obrigatório por lei, deve ser encarado como encargo social. Se o benefício não é obrigatório, ele é concedido por liberalidade da empresa, como resultado de acordos sindicais ou com o objetivo de ganhar competitividade no mercado de trabalho, atraindo e retendo profissionais de alta qualidade.

Incluem-se nesse caso as gratificações de vários tipos: licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, check-up anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, auxílio-moradia ou aluguel de casa, empréstimos a juros subsidiados ou sem juros, complementação de aposentadoria, assistência jurídica, prêmios por sugestões, estacionamento, agência bancária no local de trabalho, auxílio funeral, creches para os filhos, locais esportivos ou de lazer para uso nos intervalos de trabalho ou no final do expediente, atividades culturais e recreativas, programas de terapia

extensivos à família, venda de produtos e serviços da empresa a preço de custo, reconhecimento público pelo desempenho, cessão de carro da empresa para uso pessoal, auxílio para despesas com automóvel, auxílio para educação própria ou dos filhos, flexibilidade no horário de trabalho e planos para compra de ações da empresa. (LACOMBE, 2020, p.171)

Esses benefícios são projetados para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho, atrair e reter talentos.

10.3.2 Bonificação por produtividade

A bonificação por produtividade é uma remuneração adicional que os funcionários recebem, conforme o desempenho e os resultados que alcançam. O propósito dessa prática é motivar os colaboradores a serem mais produtivos e engajados, recompensando aqueles que atingem ou superam as metas estabelecidas. Lacombe (2020, p.167) afirma que “o pessoal operacional precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade. Uma das formas para isso é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo”.

Segundo Ximenes (2024), a bonificação por produtividade envolve um sistema de metas e indicadores de desempenho, monitorados regularmente. Os funcionários que alcançam ou superam essas metas recebem uma recompensa financeira proporcional ao seu desempenho, o que aumenta sua motivação e comprometimento. Para a empresa, essa prática é eficaz para estimular a produtividade, mas enfrenta o desafio de estabelecer metas justas e manter um sistema de avaliação transparente, evitando pressão excessiva e competição desleal.

Entende-se, então, que ao estabelecer metas claras e vincular recompensas financeiras ao desempenho, as empresas podem aumentar a motivação e criar um ambiente competitivo. No entanto, é essencial que esse sistema seja justo e transparente para evitar problemas como alta pressão sobre os funcionários e uma competição que possa gerar conflitos ou desmotivação.

10.4 JUSTIÇA DO TRABALHO

No Brasil, há uma Justiça específica para lidar com questões trabalhistas: a Justiça do Trabalho. Este órgão do Poder Judiciário tem a função de resolver e julgar conflitos que surgem nas relações de trabalho entre empregados e empregadores. Seu principal objetivo é garantir condições dignas de trabalho, combater abusos e promover a justiça social nas relações de emprego.

As sentenças e os acórdãos da Justiça do Trabalho tendem, a ter boa vontade com os empregados, partindo do princípio de que é preciso compensar a superioridade econômica do empregador dando ao empregado uma superioridade jurídica. (LACOMBE, 2020, p. 106)

Em um processo trabalhista, tanto empregados quanto empregadores têm a chance de apresentar suas provas e argumentos, e a decisão é baseada na análise detalhada do caso. Embora o empregador possa, de fato, ganhar uma ação trabalhista se demonstrar que agiu de acordo com a lei, as decisões tendem a favorecer o trabalhador devido ao princípio da proteção no direito trabalhista. Isso se deve ao fato de que o sistema jurídico trabalha para equilibrar a relação de poder entre empregador e empregado, considerando que o trabalhador geralmente está em uma posição mais vulnerável. Portanto, embora o empregador tenha a oportunidade de ganhar, as chances podem ser menores devido à inclinação do sistema a proteger os direitos do trabalhador. (LACOMBE, 2020)

10.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e a seleção são processos que ocorrem quando surge a necessidade de preencher uma vaga em aberto em uma empresa. Essa vaga pode ser decorrente do desligamento de um funcionário, de uma transferência interna ou da necessidade de ampliar o quadro de colaboradores em uma determinada área. Segundo Oliveira (2018, p.98) “o recrutamento se trata da procura pelo profissional

desejado e da definição de divulgação de uma vaga”. Para garantir o sucesso na fase de recrutamento, é essencial realizar a divulgação adequada da vaga, incluindo uma descrição detalhada do cargo, os pré-requisitos e as competências exigidas. Uma variável crucial no processo de recrutamento é a imagem que a empresa projeta no mercado de trabalho. É provável que uma empresa atraia um maior número de candidatos se for percebida como "um bom lugar para trabalhar".

O processo de seleção se trata da escolha do candidato mais adequado para a vaga, dentre os candidatos recrutados. É o processo de avaliar e escolher os indivíduos mais qualificados para uma determinada vaga de emprego, com base em critérios como habilidades, experiência, e compatibilidade com a cultura da empresa. Para a seleção, é necessário realizar a triagem, que consiste em separar os currículos que apresentam os perfis mais adequados para a vaga em aberto. Essa triagem é feita comparando os pré-requisitos da vaga com as informações fornecidas por cada candidato em seu currículo. Após essa etapa, ocorre a seleção de pessoal, onde são conduzidas entrevistas para investigar tanto o conteúdo profissional quanto os aspectos pessoais dos candidatos. (OLIVEIRA, 2018)

10.5.1 Contratação

A contratação é o processo de selecionar e admitir novos funcionários em uma empresa, incluindo triagem, entrevistas e formalização do contrato. De acordo com Fidélis (2020, p. 12), “a contratação é o ponto de partida para as atribuições do Departamento de Pessoal, concretizada quando o requisitante da vaga de emprego define a melhor opção entre os candidatos selecionados”.

Para a admissão de um funcionário em uma empresa, a legislação social e trabalhista exige que todo emprego formalizado sob o regime da CLT seja precedido pelos devidos registros e documentos legais, sendo a empresa responsável pela efetivação da admissão. Os requisitos legais para que a contratação se concretize incluem a apresentação dos documentos pessoais em conformidade e a aptidão médica comprovada pelo Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), que inclui os exames médicos necessários. (FIDÉLIS, 2020)

10.6 CONTRATO DE TRABALHO

O contrato de trabalho é a formalização de um vínculo empregatício entre uma pessoa física e uma pessoa jurídica ou física, que explicita os serviços que serão prestados. De acordo com Fidélis (2020, p. 36) “é um acordo que expressa o compromisso entre as partes, no qual o trabalhador presta os serviços e o empregador provê recursos, além de ambos respeitarem a legislação trabalhista”.

A CLT considera empregado toda pessoa física que presta serviços remunerados não eventuais a empregador, sob a dependência dele. O trabalho deve ser habitual, remunerado e de natureza contínua, pois este é um requisito para caracterizar um contrato de trabalho. O empregado depende economicamente do empregador e deve obedecer a suas ordens. (LACOMBE, 2020, p. 280)

A assinatura do empregador ou de seu representante na Carteira de Trabalho (CTPS) é suficiente para caracterizar a existência de um contrato de trabalho com vínculo empregatício.

De acordo com Fidélis (2020), existe vários tipos de contrato de trabalho no Brasil:

- a) Prazo Indeterminado: O tipo mais comum, sem data de término definida. O vínculo se mantém até que uma das partes o encerre.
- b) Prazo Determinado: Tem data de início e fim estabelecidas, utilizado em situações específicas, como projetos temporários.
- c) Temporário: Usado para atender demandas excepcionais ou substituir temporariamente funcionários, com prazo máximo de 180 dias, prorrogáveis por mais 90.
- d) Intermitente: Criado pela Reforma Trabalhista de 2017, permite trabalho esporádico, onde o empregado é chamado conforme a necessidade e pago pelos dias trabalhados.

- e) Experiência: Serve para avaliar o empregado, com duração máxima de 90 dias, prorrogável uma vez.
- f) Tempo Parcial: Jornada reduzida de até 30 horas semanais, com direitos proporcionais.
- g) Aprendizagem: Voltado para jovens de 14 a 24 anos, combina trabalho com formação teórica, com duração máxima de dois anos.
- h) Teletrabalho (Home Office): Realizado fora das dependências da empresa, utilizando tecnologia para comunicação, com direitos trabalhistas assegurados.

Esses diferentes tipos de contrato permitem flexibilidade e adaptação às diversas situações e demandas do mercado de trabalho, protegendo os direitos dos trabalhadores e atendendo às necessidades específicas das empresas.

10.6.1 Rescisão do contrato de trabalho

A rescisão do contrato de trabalho ocorre quando a relação de emprego entre empregador e empregado chega ao fim. Segundo Fidélis (2020, p. 134) “A relação trabalhista pode cessar quando uma das partes deixar de cumprir o estipulado no contrato de trabalho, motivada tanto por iniciativa do empregador quanto pelo trabalhador”.

Em ambos os casos, a parte que rescinde o contrato deve notificar a outra com antecedência. O aviso prévio tem um prazo de trinta dias, e o empregador pode optar por dispensar o empregado do cumprimento desse período. Quando a rescisão é iniciativa do empregador, o aviso prévio pode ser indenizado, liberando o empregado da obrigação de trabalhar durante esse tempo. Se o empregador exigir que o empregado trabalhe durante esse período, deve permitir uma redução de duas horas na jornada diária, facilitando a busca por um novo emprego. Se a rescisão não for por justa causa, o empregador deve pagar as verbas rescisórias, que incluem aviso prévio, 13º salário proporcional, férias vencidas e proporcionais, e 40% do valor depositado no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). (LACOMBE, 2020)

O empregador pode rescindir o contrato por justa causa, alegando falta grave do empregado. Da mesma forma, o empregado pode rescindir o contrato alegando falta grave do empregador, caso que se denomina rescisão indireta. A falta grave para rescisão de um contrato de trabalho por justa causa deve ser atual: vale tanto para o empregado como para o empregador. (LACOMBE, 2020, p. 281)

Se a empresa optar por demitir por justa causa, deve estar preparada para uma possível disputa judicial, já que é comum o empregado entrar com uma ação na Justiça do Trabalho buscando receber as verbas rescisórias.

10.7 SEGURANÇA NO TRABALHO

Segurança do trabalho é o conjunto de medidas, práticas e normas adotadas para proteger a saúde e a integridade física dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Seu objetivo é prevenir acidentes, doenças ocupacionais e promover um ambiente de trabalho seguro e saudável. (CHIRMICI; OLIVEIRA, 2016)

De acordo com Barsano e Barbosa (2014), a segurança do trabalho é a ciência dedicada ao estudo das possíveis causas de acidentes e incidentes que ocorrem durante as atividades laborais dos trabalhadores. Seu principal objetivo é a prevenção de acidentes, doenças ocupacionais e outros problemas de saúde que possam afetar os profissionais. A segurança do trabalho, em conjunto com outras áreas relacionadas, como a medicina do trabalho, ergonomia, saúde ocupacional e segurança patrimonial, é responsável por identificar os fatores de risco que contribuem para a ocorrência de acidentes e doenças no ambiente de trabalho.

Nota-se que a segurança do trabalho é essencial para proteger a saúde e integridade dos trabalhadores, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais. Além disso, ela contribui para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade, reduzir custos empresariais e assegurar o cumprimento das normas legais. Também desempenha um papel importante na promoção de uma cultura de prevenção e valorização da vida.

10.7.1 Normas regulamentadoras (NRs)

No Brasil, as NRs são estabelecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e determinam as obrigações relativas à segurança e saúde no trabalho para empregadores e empregados. De acordo com Chirmici e Oliveira (2016, p. 67) “as NRs foram criadas para que fosse determinado um modelo padrão nas leis referentes a segurança e saúde no trabalho”.

As Normas Regulamentadoras (NR) são as normas mais conhecidas e utilizadas pela área de segurança e saúde no trabalho. São obrigatórias para todas as empresas que tenham empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O não cumprimento dessas regulamentações pode acarretar a aplicação de penalidades previstas na legislação, como multas, embargo e interdição. (CHIRMICI; OLIVEIRA, 2016, p. 67)

De acordo com o ministério do trabalho e emprego (MTE), atualmente existem 38 NRs em vigor, cada uma com sua especificidade e objetivos.

10.7.2 Equipamentos de proteção individual (EPI)

A Norma Regulamentadora NR 6 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que aborda as medidas de proteção individual, define o Equipamento de Proteção Individual (EPI) como qualquer dispositivo ou produto de uso pessoal utilizado pelo trabalhador, com a finalidade de proteger contra riscos que possam ameaçar a sua segurança e saúde no ambiente de trabalho.

A empresa é obrigada a fornecer Equipamentos de Proteção Individual (EPI) aos empregados, sem qualquer custo, garantindo que os equipamentos sejam adequados aos riscos envolvidos e estejam em perfeito estado de conservação e funcionamento. (BARSANO, 2014)

A Figura 17 apresenta diversos modelos de EPIs usados para garantir a segurança dos trabalhadores. Entre eles, estão os capacetes, que protegem a

cabeça contra impactos, protetores auriculares para proteger a audição em ambientes ruidosos, máscaras respiratórias para evitar a inalação de poeiras e produtos químicos, óculos de proteção para os olhos, luvas que previnem cortes ou queimaduras, e calçados de segurança que protegem os pés contra quedas de objetos ou perfurações.

Figura 17 - Modelos de EPIs



Figura 5.6 - Modelos de EPIs: luvas de raspa, capacete, cinto de segurança, aparelho de proteção auditiva (tipo concha), máscara de proteção respiratória e óculos de segurança contra partículas volantes.

Fonte: Barsano, Paulo, R. et al. Equipamentos de Segurança.

O empregador deve fornecer EPIs adequados ao risco, exigir seu uso, garantir que sejam aprovados por órgãos competentes, treinar os trabalhadores, substituir EPIs danificados, manter sua higienização, comunicar irregularidades ao MTE e registrar o fornecimento. Já o empregado deve usar os EPIs conforme indicado, cuidar de sua conservação, comunicar problemas ao empregador e seguir as instruções de uso. (BARSANO; BARBOSA, 2014)

10.8 ACORDO COLETIVO DE TRABALHO

O Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) é um instrumento jurídico firmado entre um sindicato de trabalhadores e uma empresa ou grupo de empresas, com o intuito de regulamentar as condições de trabalho e as relações laborais de uma determinada categoria ou setor. Conforme Oliveira (2018, p. 194), “o acordo coletivo é um documento normativo elaborado pelo sindicato dos empregados e uma ou mais empresas correspondentes, sem a intervenção de entidades patronais”.

Ao contrário da Convenção Coletiva de Trabalho, que é negociada entre sindicatos de trabalhadores e sindicatos patronais, o ACT é específico para uma empresa ou grupo de empresas. Por isso, pode incluir cláusulas que atendam às particularidades dessas organizações. O ACT se destaca como um mecanismo crucial para ajustar as condições de trabalho às necessidades específicas de uma empresa, oferecendo maior flexibilidade nas negociações e assegurando segurança jurídica para ambas as partes envolvidas. (FIDELIS, 2020)

10.9 *TURNOVER* (ROTATIVIDADE)

Rotatividade, ou turnover, refere-se à taxa com que os funcionários deixam uma empresa e são substituídos por novos contratados. Geralmente expresso como uma porcentagem, esse índice indica a frequência com que a força de trabalho de uma empresa muda. De acordo com Chiavenato (2020, p. 123), "O termo rotatividade de RH é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente." Uma alta rotatividade pode sinalizar diversos problemas, como insatisfação no trabalho, remuneração inadequada ou problemas de gestão, enquanto uma baixa rotatividade pode indicar uma boa retenção e satisfação dos funcionários.

O índice de rotatividade de pessoal é calculado somando o número de admissões e desligamentos, dividindo o resultado por 2 e, em seguida, dividindo pelo número total de funcionários da organização. Uma alta taxa de rotatividade pode gerar custos significativos para as empresas. Quando o índice está elevado, é crucial reavaliar os processos de contratação e investigar os possíveis motivos dos desligamentos (LUIZ, 2022).

Chiavenato (2020) acrescenta que a rotatividade não é uma causa, mas sim um efeito de várias variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a oferta e demanda do mercado, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego disponíveis. As variáveis internas incluem a política salarial e de benefícios da organização, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o design dos cargos, o relacionamento interpessoal e as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho.

Segundo os autores, a rotatividade de pessoal é essencial para compreender os custos de recrutamento e treinamento e seu impacto na eficiência operacional. Uma alta rotatividade pode influenciar negativamente a moral da equipe e a qualidade do trabalho, além de revelar problemas internos, como insatisfação ou deficiências na gestão. Acompanhar a rotatividade permite desenvolver estratégias eficazes para retenção e desenvolvimento da empresa.

11 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo aprofundado do diagnóstico organizacional da empresa Mac Garcia e Cia Ltda, empregando a abordagem de estudo de caso. Conforme Gil (2021), o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que examina fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo uma análise detalhada de situações específicas e proporcionando uma compreensão abrangente dos fatores envolvidos.

O diagnóstico envolveu uma análise minuciosa de diversos aspectos da organização, com o objetivo de identificar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este estudo é de natureza qualitativa e exploratória, visando oferecer uma visão mais detalhada sobre a ferramenta de diagnóstico organizacional.

Gil (2021) destaca que a pesquisa qualitativa é apropriada para investigar fenômenos ainda não claramente definidos ou compreendidos. Esse tipo de pesquisa é especialmente útil em estudos exploratórios, que buscam uma nova compreensão do problema ou a formulação de hipóteses para investigações futuras. A abordagem qualitativa permite a coleta de informações detalhadas e ricas, proporcionando novas ideias sobre questões complexas.

Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica como parte da metodologia, abrangendo a análise de teses, artigos e livros sobre diagnóstico organizacional. Marconi e Lakatos (2021) afirmam que estudos exploratórios e investigações preliminares dependem de documentos de fontes primárias e secundárias, e que a pesquisa de campo envolve a coleta de dados relevantes de pessoas diretamente envolvidas. O propósito deste trabalho foi integrar teoria e prática para avaliar a importância do tema tanto na literatura quanto no contexto empresarial.

A pesquisa também incluiu Observação Participante, com a autora do trabalho presente na empresa e em contato direto com todos os setores. Foram realizadas entrevistas com gestores, chefes de setores, funcionários, fornecedores, contadores e advogados ao longo do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Lakatos (2021), a pesquisa é uma atividade dedicada à exploração de problemas teóricos ou práticos, por meio do uso de métodos científicos. Seu objetivo não é apenas descobrir a verdade, mas sim obter respostas para questões levantadas, utilizando processos científicos de forma estruturada e objetiva. A metodologia do presente trabalho utiliza abordagens exploratória, bibliográfica, de campo e qualitativa.

A pesquisa exploratória foi utilizada para entender melhor o tema e levantar informações iniciais. A pesquisa bibliográfica embasará o estudo teoricamente, a partir da revisão de livros, artigos científicos e outras fontes relevantes. A pesquisa de campo foi realizada por meio da coleta de dados diretamente com os envolvidos, utilizando questionários e entrevistas informais. A abordagem qualitativa permitiu interpretar os dados obtidos, buscando compreender as percepções e significados atribuídos pelos participantes ao diagnóstico estudado.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Neste diagnóstico qualitativo, a autora atuou como observadora participante, estando presente na empresa Mac Garcia e realizando diversas entrevistas com gestores, funcionários da produção, chefes de setores, recursos humanos. Para Lakatos (2021), a observação participante é uma tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo, de modo que possa vivenciar o que eles vivem e trabalhar dentro do sistema de referência deles.

A amostra foi intencionalmente selecionada para representar diferentes áreas e níveis hierárquicos, garantindo uma visão abrangente da empresa. A escolha dos participantes e a imersão no ambiente organizacional são justificadas pela necessidade de compreender profundamente as dinâmicas internas e obter um diagnóstico detalhado da realidade vivenciada na empresa.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa de campo, é fundamental que o pesquisador receba um treinamento adequado, tanto para adquirir conhecimentos metodológicos e teóricos quanto para aprimorar suas habilidades práticas e dominar o tema da pesquisa. As formas mais comuns de coleta de dados e informações incluem entrevistas, questionários, formulários e observação. (NASCIMENTO, 2016)

Para a coleta de dados, a empresa analisada disponibilizou o contato de seus contadores e do departamento jurídico, facilitando o acesso a documentos relevantes. foram realizadas entrevistas com gestores e chefes, utilizando um roteiro básico com perguntas sobre áreas chave do diagnóstico, como o funcionamento da linha de produção, a gestão de caixas, os maiores desafios enfrentados. Conversas informais também foram realizadas com os funcionários da produção, permitindo que questões espontâneas surgissem, trazendo à tona as percepções dos colaboradores. Além disso, foi empregada a observação direta para captar as interações cotidianas, as rotinas de trabalho e a dinâmica entre os funcionários, o que proporcionou uma visão mais profunda e detalhada do ambiente organizacional.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Lakatos (2021, p. 195), “a análise e interpretação representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”. O processo de análise dos dados não seguiu um método formal. Foi conduzido de maneira mais prática e integrada ao contexto da empresa. A análise foi realizada enquanto a autora estava imersa no dia a dia da organização, permitindo que ela observasse e verificasse se as informações obtidas nas entrevistas estavam alinhadas com a realidade observada no ambiente de trabalho. Essa abordagem prática garantiu uma compreensão mais direta e consistente das dinâmicas e desafios da empresa.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o diagnóstico organizacional realizado na empresa Mac Garcia e Cia Ltda, a área de Recursos Humanos é a que apresenta os maiores problemas, sendo uma área que influencia diretamente todas as demais da empresa. Nos últimos anos, diversas indústrias se instalaram na cidade de São Francisco de Paula, atraídas pela abundância de tora de pinus na região. Essas indústrias, que dependem de mão de obra, geraram um problema não apenas para a Mac Garcia, mas para todas as empresas com linhas de produção que necessitam de um grande número de funcionários.

A disputa por mão de obra qualificada tornou-se o principal desafio enfrentado. Com isso, a rotatividade de funcionários aumentou significativamente, pois a migração de trabalhadores entre as empresas é algo recorrente. Muitos empregados, para evitar pedir demissão, acabam criando situações para que a própria empresa se veja obrigada a dispensá-los. Além disso, as empresas da região começaram a buscar ativamente trabalhadores que já estão empregados em outras organizações, tentando atraí-los com melhores condições.

A Mac Garcia, para tentar enfrentar essa escassez de mão de obra, trouxe alguns funcionários do Paraná, oferecendo além do salário, moradia gratuita, sem custos com aluguel, água ou luz. Apesar desses esforços, a concorrência entre as empresas locais é intensa. Além da disputa por trabalhadores, a Mac Garcia também enfrenta problemas internos graves, como a apresentação de atestados médicos falsos, o alto número de ações trabalhistas, faltas injustificadas e a presença de funcionários dependentes químicos e alcoólatras. Esses fatores têm gerado um impacto negativo significativo no ambiente de trabalho e na produtividade da empresa, tornando a gestão de pessoas um dos maiores desafios a serem superados.

12.1 CONSOLIDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Consolidar e fortalecer a cultura organizacional positiva na Mac Garcia trará benefícios significativos para o ambiente de trabalho e o sucesso da empresa.

Funcionários que se sentem valorizados e conectados à empresa tendem a ser mais comprometidos, o que aumenta o desempenho e o engajamento nas suas atividades. Além disso, essa cultura reduz a rotatividade, já que colaboradores satisfeitos tendem a permanecer e crescer dentro da organização. Uma empresa com esse perfil atrai e retém talentos qualificados, fortalecendo sua reputação no mercado e gerando impacto positivo na produtividade e nos resultados financeiros. Promover o bem-estar físico e mental dos funcionários também reduz as faltas, criando um ambiente saudável e colaborativo, essencial para o crescimento sustentável da Mac Garcia.

Para consolidar a cultura organizacional positiva na Mac Garcia, a empresa pode adotar diversas ações estratégicas. Em primeiro lugar, é fundamental promover a comunicação aberta, criando um ambiente onde todos os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas opiniões e ideias. Isso pode ser alcançado por meio de reuniões regulares, caixa de sugestões e mensagens, que incentivam a troca de feedback. Além disso, é importante estabelecer canais de feedback para que os funcionários possam dar e receber opiniões de forma contínua, garantindo que as vozes dos colaboradores sejam ouvidas e valorizadas.

O RH pode coordenar o envio de mensagens, organizar as reuniões e gerenciar as caixas de sugestões. Sendo o departamento mais adequado para mediar a comunicação, o RH garante que o feedback seja tratado de forma imparcial e confidencial quando necessário.

Uma solução simples, de fácil acesso, baixo custo e eficaz para o dia a dia é a disponibilização de um número de WhatsApp pela Mac Garcia. Esse canal permitiria que os colaboradores enviassem mensagens curtas e objetivas, compartilhando reclamações ou ideias. Para uma comunicação mais interativa, a empresa pode criar enquetes diretamente no grupo de WhatsApp com os funcionários, promovendo a participação ativa de todos, grandes empresas, usam essa ferramenta para obter feedback rápido dos colaboradores sobre temas como mudanças no ambiente de trabalho, satisfação com benefícios ou melhorias sugeridas.

Além disso, a implementação de caixas de sugestões, tanto físicas quanto digitais, oferece uma forma de baixo custo para os colaboradores expressarem suas

opiniões, reclamações ou elogios de forma anônima. Isso cria um ambiente seguro onde todos podem compartilhar suas preocupações sem medo de retaliação. Os sócios e chefes de departamento devem estar diretamente envolvidos para garantir que a comunicação seja disseminada de forma eficiente e que as ações necessárias sejam tomadas a partir do feedback recebido.

A implementação de programas de saúde também é importante. Oferecer suporte psicológico, como acesso a terapeutas ou programas de bem-estar mental, demonstra que a Mac Garcia se preocupa com a saúde emocional de seus colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, a Mac Garcia deve estabelecer parcerias com clínicas ou profissionais de saúde mental para oferecer sessões de terapia online. Outra opção é fechar uma parceria com psicólogos para visitas mensais ou quinzenais à empresa, realizando sessões presenciais com os colaboradores. O custo dessas sessões pode variar de R\$ 70 a R\$ 150 por colaborador, mas um pacote mensal negociado com uma clínica pode ajudar a reduzir esses valores.

Com base na experiência da empresa vizinha Rauber e Cesa, que conta com a psicóloga Tais Kauling, a Mac Garcia poderia considerar um modelo semelhante. Tais realiza atendimentos quinzenais, cobrando R\$ 70,00 por hora e atendendo 9 funcionários por dia. Com dois dias de atendimento por mês, a empresa precisaria investir aproximadamente R\$ 1.200,00 mensais.

Por fim, a empresa deve promover o reconhecimento e a valorização dos esforços dos funcionários. Agradecimentos públicos a colaboradores que se destacam, seja em reuniões de equipe ou através de um quadro de reconhecimento, ajudam a aumentar a moral e a motivação dentro da equipe.

Durante reuniões de equipe mensais os gestores podem destacar os colaboradores que se sobressaíram por seu desempenho, atitudes proativas ou contribuição ao ambiente de trabalho. Pode ser implementado um painel físico, onde colaboradores que realizaram grandes feitos ou demonstraram esforço extra terão suas fotos e descrições do trabalho incluídas. Esse painel será atualizado mensalmente, garantindo que todos tenham a chance de serem valorizados.

Além dos reconhecimentos formais, a empresa deve oferecer prêmios aos colaboradores, como vouchers de presente no valor de até R\$ 200,00. Esses

prêmios poderão incluir um vale churrasco, que poderá ser utilizado em mercados parceiros, vouchers para refeições em lanchonetes como o "Xis da Dona Laura", ou até um vale gasolina, permitindo o abastecimento no posto de combustível próximo à Mac Garcia. Outras formas de reconhecimento podem incluir folgas ou até mesmo menções públicas nas redes sociais da empresa, valorizando os colaboradores de forma ainda mais visível.

Todos os meses, os gestores de cada departamento serão responsáveis por identificar os colaboradores que se destacaram pelo desempenho, dedicação e comportamento positivo no ambiente de trabalho. A seleção será baseada em critérios objetivos, como produtividade e assiduidade. Na expedição, as colaboradoras que mais se destacam no enfardamento serão reconhecidas, com a quantidade de fardos produzidos por cada uma sendo registrada diariamente. Na serraria, o reconhecimento será para os colaboradores com maior produção. Embora não seja possível medir individualmente os metros cúbicos serrados por cada trabalhador, a produção total da serraria é registrada ao final de cada dia. Uma boa produção só é alcançada quando toda a equipe da serraria trabalha de maneira eficiente, tornando o desempenho coletivo fundamental para o sucesso. Além disso, serão considerados funcionários que evitam conflitos, mantêm a harmonia no ambiente, não consomem bebidas alcoólicas no trabalho e seguem rigorosamente as normas internas, como não fumar, almoçar nos locais apropriados e usar corretamente os EPIs. O Quadro 4 apresenta os critérios que devem ser considerados para a realização das premiações.

Quadro 2 - Critérios para prêmios

Critério	Descrição
Desempenho por setor	Na expedição, mulheres que mais enfardam; na serraria, produção acima de 150m ³ por dia.
Assiduidade	Presença constante e cumprimento da carga horária.
Pontualidade	Capacidade de chegar no horário estipulado, evitando atrasos.
Atitude no ambiente de trabalho	Manutenção da harmonia e convivência pacífica com os colegas, evitando conflitos.
Cumprimento das normas internas	Seguir as regras da empresa, como não fumar em áreas proibidas, não beber bebida alcoólica no expediente, almoçar nos locais apropriados.
Uso correto dos EPIs	Utilizar adequadamente os Equipamentos de Proteção Individual conforme orientado e as normas de segurança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os gestores deverão comunicar os nomes dos colaboradores selecionados ao setor de Recursos Humanos, que ficará encarregado de organizar as cerimônias de reconhecimento e gerenciar o quadro de valorizações. As escolhas deverão seguir estritamente os critérios estabelecidos, evitando favoritismos pessoais, com o RH supervisionando o processo para garantir a imparcialidade.

12.1.1 Liderança Efetiva

Para promover uma liderança efetiva, a empresa Mac Garcia deve investir em mentorias e treinamentos focados em motivação pessoal, motivação profissional, relacionamento interpessoal e valorização do emprego. Palestrantes como Jaime Prates, que já atuou em grandes empresas como Toyota, John Deere e Claro, cobram cerca de R\$ 800,00 por palestra. É recomendável realizar essas palestras pelo menos duas vezes ao ano, especialmente com gerentes e chefes de setor, o que representa um investimento importante para a empresa. Capacitar esses líderes é fundamental para que enfrentem desafios com uma mentalidade resiliente, mantendo calma e determinação.

Conforme relatado pela empresa, os funcionários não costumam comparecer fora do horário de serviço. Por isso, o horário mais adequado para realizar palestras seria durante o expediente, no próprio refeitório da Mac Garcia. Para evitar uma pausa prolongada que possa impactar a produção mensal, as palestras podem ser organizadas por setor – expedição, serraria, motoristas/florestais e caldeira/túnel. Oferecer um café como agrado também ajudaria a motivar ainda mais os colaboradores. Palestras com duração de até uma hora seriam ideais, preferencialmente realizadas no início do expediente, quando os funcionários estão mais descansados e com a mente mais receptiva.

A Foco Consultoria e Treinamentos, de São Leopoldo, que já entrou em contato com a Mac Garcia, é uma excelente opção para ministrar esses treinamentos, pois combina temas de segurança do trabalho com motivação, oferecendo um conteúdo relevante e engajador.

Apesar da preocupação da Mac Garcia em investir nessas palestras, temendo que o tempo dedicado a elas não seja bem aproveitado e possa prejudicar a

produção, é importante destacar que o treinamento e a motivação dos colaboradores são, na verdade, investimentos estratégicos. Eles resultam em uma equipe mais qualificada, comprometida e produtiva, com efeitos positivos a longo prazo.

Além disso, a valorização das contribuições individuais e coletivas é essencial; celebrar conquistas em equipe pode aumentar a motivação e o engajamento. A prática de ouvir atentamente os membros da equipe demonstra que suas opiniões são valorizadas. Também é importante mostrar um interesse genuíno pelo bem-estar dos colaboradores, compreendendo suas emoções.

A autora se propôs a realizar uma pesquisa de satisfação na empresa Mac Garcia, na qual 20 colaboradores responderam às perguntas da Figura 18. A avaliação foi feita em uma escala de uma a cinco estrelas, sendo que cinco estrelas representavam "ótimo" e uma estrela representava "péssimo".

Figura 18 - Pesquisa de satisfação

MAC GARCIA

NOS AJUDE A MELHORAR

Agradecemos o feedback

Você se sente bem no seu ambiente de trabalho?

☆☆☆☆☆

O relacionamento entre você e sua equipe de trabalho é bom?

☆☆☆☆☆

O relacionamento entre os superiores e os subordinados é satisfatório?

☆☆☆☆☆

A infraestrutura para comodidade (banheiros/refeitório) é adequada?

☆☆☆☆☆

Escreva seu nome abaixo.

👤 _____

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as respostas da pesquisa, a questão mais crítica e que requer melhorias é a relação entre os superiores e seus subordinados. Os colaboradores

expressaram insatisfação em relação aos seus chefes de setor, apontando essa área como uma das mais problemáticas. Com base nesse feedback, é essencial que a empresa esteja aberta a realizar ajustes, pois esses são passos cruciais para o seu desenvolvimento contínuo.

A pesquisa indicou que os gerentes precisam de aprimoramento na gestão de equipes, devendo ser planejado uma série de capacitações em 2025. No início do ano, propõe-se a realização de um curso sobre liderança humanizada, que orientará os gerentes a realizarem cobranças de maneira cuidadosa, sempre priorizando o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. No segundo semestre, a empresa deve oferecer um curso de influência e persuasão, para fortalecer as habilidades de comunicação dos líderes, seguido, ao final do ano de um treinamento de gestão de conflitos para equipes, visando à melhoria da harmonia e da cooperação no ambiente de trabalho. Esses cursos, oferecidos online, têm duração entre 3 e 5 horas e um custo de R\$ 169,90 a R\$259,90 por participante, além de fornecerem certificados, contribuindo para o desenvolvimento de uma liderança mais consciente e capacitada.

Ao adotar práticas que promovam uma liderança mais eficaz e humanizada, a empresa poderá fortalecer a comunicação e o relacionamento entre os níveis hierárquicos, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso. Com esses ajustes, a Mac Garcia poderá alcançar uma melhoria significativa em seu clima organizacional, o que refletirá no bem-estar da equipe e, conseqüentemente, no sucesso e nos resultados da empresa.

12.2 PLANO DE CARREIRA E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Para reduzir a rotatividade, é fundamental que os funcionários tenham uma perspectiva de futuro e enxerguem oportunidades de crescimento dentro da empresa. Para alcançar isso, a organização pode implementar algumas estratégias eficazes.

Uma das ações é incentivar a progressão interna, priorizando a promoção de colaboradores que já demonstraram desempenho e potencial. Isso pode incluir a classificação de funcionários mais antigos e capacitados para assumir funções de

maior responsabilidade, proporcionando-lhes melhores condições de trabalho e salários mais altos.

A Mac Garcia utiliza a convenção coletiva de trabalho dos Trabalhadores nas Indústrias de Serrarias para definir os salários e reajustes. A convenção 2024/2025 trouxe um aumento de 4,5%, estabelecendo um salário normativo de R\$ 1.766,60 mensais. Para contratos de experiência de 90 dias, o salário de ingresso é de R\$ 1.555,40 mensais, acrescido de 20% de insalubridade de grau médio, que a empresa já cobre.

Nos cargos operacionais, que representam a maior parte dos funcionários, a empresa deve estruturar um plano de cargos e salários organizado por níveis hierárquicos e funcionais, com descrições detalhadas das funções, competências, responsabilidades e requisitos. Esses cargos incluem:

a) Auxiliar de Produção – Atua na linha de produção, realizando atividades como movimentação de madeira, limpeza, suporte, enfardamento, classificação e empacotamento. Faixa salarial: R\$ 1.800,00 – R\$ 2.300,00, mais 20% de insalubridade.

b) Operador de Máquinas – Opera máquinas específicas como primeiro corte, 11 cabeçotes, descascador, bloco, gradeador, entre outras. É necessário curso para operar as máquinas. Faixa salarial: R\$ 2.000,00 – R\$ 2.800,00, mais 20% de insalubridade.

Cada cargo terá uma faixa salarial baseada na complexidade da função, nível de responsabilidade e tempo de serviço. A recomendação é criar três níveis salariais (inicial, intermediário e máximo), possibilitando ajustes conforme a experiência e desempenho do colaborador.

A progressão salarial ou mudança de função será determinada por critérios claros e objetivos, como:

a) Avaliações: Realizadas mensalmente, considerando produtividade, assiduidade, comportamento, pontualidade e contribuição para o ambiente de trabalho.

b) Treinamentos e Capacitações: A participação em cursos internos ou externos poderá influenciar em promoções ou ajustes salariais.

c) Tempo de Empresa: Embora o tempo de serviço seja um critério, a progressão deve priorizar o mérito.

Em relação a cargos específicos, como mecânicos, eletricitas e encarregados, a empresa opta por não seguir um plano de cargos e salários fixo. Nestes casos, os salários são negociados diretamente entre os sócios e o RH, evitando limitações salariais rígidas.

Além disso, é importante implementar programas de mentoria, onde colaboradores mais experientes atuem como "professores" para os mais novos. Essa troca de conhecimentos e experiências pode ser extremamente valiosa para o desenvolvimento profissional dos novos integrantes da equipe.

Outra estratégia é oferecer cursos e treinamentos relevantes, que ajudem os colaboradores a aprimorar suas competências e se prepararem para novas responsabilidades. O desenvolvimento contínuo não apenas beneficia os funcionários, mas também contribui para o sucesso da empresa.

As empresas parceiras da Mac Garcia, como Mill Indústrias e Reval Serras, fornecedoras de serras e máquinas, oferecem cursos gratuitos para capacitar os colaboradores da Mac Garcia tanto na operação das máquinas quanto na afiação das serras. Essas oportunidades representam um recurso valioso, porém ainda subutilizado, e a empresa deveria tirar melhor proveito desses treinamentos para aprimorar as habilidades dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar a eficiência nas operações.

Para que os colaboradores possam participar desses treinamentos, a Mac Garcia precisa cobrir alguns custos de logística e acomodação. No caso dos cursos oferecidos pela Reval Serras, localizada em Caxias do Sul, a uma distância de 137 km de São Francisco de Paula, somente o deslocamento é necessário. Como o curso de afiação dura um dia inteiro, das 8h às 17h, é estimado um custo de R\$ 250,00 por funcionário, incluindo o transporte e alimentação.

Já para os treinamentos realizados pela Mill Indústrias, situada em Lages, a aproximadamente 289 km, a Mac Garcia precisa arcar tanto com o deslocamento quanto com uma diária de hotel, devido à distância e ao horário integral do curso, também das 8h às 17h. Para esses treinamentos de afiação e operação de

máquinas, o custo por funcionário é de aproximadamente R\$ 450,00, englobando transporte, alimentação e hospedagem.

12.2.1 Benefícios atrativos

Para se tornar uma empresa desejada pelos funcionários, a Mac Garcia precisa encontrar seu diferencial. Além de salários atrativos, pode oferecer benefícios como prêmios por assiduidade, auxílio-farmácia, vale-creche para colaboradoras com filhos. Oferecer bônus por desempenho também é uma excelente maneira de reconhecer e incentivar a dedicação dos colaboradores.

A seguir estão descritos os benefícios propostos que devem ser implementados na empresa:

a) Colaboradores que mantêm 100% de presença e pontualidade ao longo do mês, podem ser recompensados com um valor que varia de R\$ 100,00 a R\$ 200,00, incluído no holerite. Para ter direito ao prêmio, o colaborador não pode ter faltas injustificadas e deve chegar ao trabalho pontualmente todos os dias. Caso a soma dos atrasos no mês ultrapasse 2 horas, o colaborador perderá o direito ao benefício. O objetivo é reconhecer e recompensar aqueles que demonstram comprometimento e regularidade.

b) Oferecer um auxílio para compra de medicamentos em farmácias. O colaborador compra os medicamentos de que precisa em qualquer estabelecimento e, posteriormente, apresenta as notas fiscais e a prescrição médica à empresa para receber um reembolso parcial. A empresa pode estabelecer um teto mensal de reembolso de R\$100,00 e definir que apenas medicamentos que requerem prescrição médica serão reembolsados.

c) Conceder um auxílio mensal de R\$ 150,00 por filho para colaboradoras do sexo feminino que tenham filhos pequenos, de até 10 anos de idade, com o objetivo de auxiliar no custeio de creches. Esse valor será depositado diretamente à colaboradora para ajudar a cobrir as despesas. Para a concessão do benefício, a empresa pode solicitar a apresentação de documentos como a certidão de nascimento da criança e o comprovante de matrícula em uma creche ou escola infantil.

Embora esses benefícios representem um custo extra, empresas que investem em um bom pacote de vantagens se destacam na competição, tanto na atração de novos talentos quanto na retenção dos atuais. Ao implementar benefícios diferenciados, a Mac Garcia mostra que valoriza os colaboradores e reconhece suas habilidades, aumentando a motivação e a satisfação deles com a empresa.

12.3 IMPLEMENTAR UM ACORDO COLETIVO

A implementação de um acordo coletivo na empresa Mac Garcia representa uma importante iniciativa para promover uma relação mais equilibrada e justa entre empregadores e empregados. O principal objetivo de um acordo coletivo como este é estabelecer, de forma clara e objetiva, as condições de trabalho específicas da Mac Garcia, garantindo que sejam benéficas tanto para a empresa quanto para os colaboradores, além de oferecer maior segurança jurídica em relação a possíveis ações trabalhistas. Isso ocorre porque as normas internas estarão formalmente asseguradas no acordo. A equipe jurídica da empresa será responsável por desenvolver o documento.

Dentre as principais questões abordadas no acordo, destacam-se: salários, reajustes salariais, benefícios, jornada de trabalho, normas internas e todas as regras essenciais que regem a dinâmica do ambiente de trabalho. Essas regras incluem detalhes como a proibição de fumar dentro das instalações da empresa, a restrição ao uso de celulares durante o expediente, a aplicação de advertências, os critérios para concessão de benefícios por assiduidade, as regras para reajustes salariais e outros aspectos relevantes. O acordo deve contemplar de maneira detalhada todas essas normas, proporcionando clareza e transparência para todos os envolvidos.

O processo de negociação deve ocorrer entre a empresa e o sindicato que representa os trabalhadores, sendo crucial para garantir que as reivindicações dos funcionários sejam ouvidas e adequadamente consideradas. Um acordo coletivo bem estruturado traz segurança jurídica e estabilidade para ambas as partes, evitando conflitos futuros e assegurando que todos estejam cientes de seus direitos e deveres dentro do ambiente empresarial.

Uma vez alcançado o consenso sobre os termos do acordo, ele deve ser formalizado de forma detalhada, incluindo todos os pontos acordados. A formalização do acordo é seguida pela homologação junto às autoridades competentes, um passo necessário para que o documento tenha valor legal e possa ser aplicado em toda a empresa. Após a homologação, é fundamental que o conteúdo do acordo seja amplamente divulgado dentro da Mac Garcia, garantindo que tanto os gestores quanto os trabalhadores estejam cientes dos novos termos e das obrigações que precisam ser cumpridas.

A implementação de um acordo coletivo é uma ferramenta poderosa para assegurar que os direitos e deveres de empregadores e empregados sejam claramente definidos e respeitados. Para a Mac Garcia, essa iniciativa pode ser um avanço importante rumo à criação de um ambiente de trabalho mais justo, transparente e amparado pelo que está acordado.

12.4 DESLOCAR FUNCIONÁRIOS DE CIDADES VIZINHAS

Buscar funcionários nas cidades vizinhas para suprir a falta de mão de obra é uma estratégia que pode ser implementada. Embora isso gere custos adicionais, a escassez de mão de obra na cidade torna essa abordagem viável.

Em primeiro lugar, é fundamental utilizar plataformas de emprego e redes sociais para divulgar as vagas. Além disso, estabelecer parcerias com agências de recrutamento que atuem nas cidades vizinhas pode ser uma solução eficaz. Essas agências podem ajudar a encontrar candidatos qualificados e facilitar o processo de seleção, economizando tempo e recursos da empresa.

A proposta inicial é recrutar entre 15 a 20 colaboradores da cidade de Cambará do Sul para trabalhar na Mac Garcia, localizada em São Francisco de Paula, a aproximadamente 70 km de distância. O trajeto entre as duas cidades leva em torno de 50 minutos tanto na ida quanto na volta, o que significa uma viagem diária de quase duas horas para os funcionários. Cambará do Sul, com pouco mais de 6 mil habitantes, possui uma economia limitada, sendo a Unidos Reflorestadora a única grande empresa local, também atuando no setor de serraria. Os trabalhadores

dessa empresa enfrentam uma situação semelhante, já que muitos precisam se deslocar cerca de 20 km da cidade para chegar ao local de trabalho.

Para facilitar o transporte desses novos colaboradores, inicialmente foi considerada a possibilidade de terceirização do serviço. A Transneves, uma empresa de São Francisco de Paula que oferece transporte para funcionários, estudantes e outros grupos, foi consultada. Eles propuseram disponibilizar um micro-ônibus com capacidade entre 20 e 30 assentos, que realizaria o transporte diário de São Francisco de Paula até Cambará do Sul, nos cinco dias úteis da semana. O valor mensal estimado para esse serviço variaria entre R\$ 8.000,00 e R\$ 12.000,00, dependendo das condições acordadas.

No entanto, ao avaliar os custos e a viabilidade a longo prazo, a terceirização não parece ser a solução mais econômica para a Mac Garcia. Em vez disso, seria mais vantajoso para a empresa adquirir seu próprio micro-ônibus usado, o que representaria um investimento inicial entre R\$ 75.000,00 e R\$ 90.000,00. Esse veículo teria capacidade suficiente para transportar os colaboradores entre as duas cidades diariamente, oferecendo maior controle sobre os horários e as condições do transporte.

Além da aquisição do veículo, a Mac Garcia teria o custo contínuo de um motorista. No entanto, essa despesa pode ser otimizada ao contratar um motorista que, além de realizar o transporte, também possa assumir outras funções dentro da empresa em um horário reduzido. Essa pessoa poderia atuar na serraria durante os períodos em que não estivesse envolvida no transporte dos colaboradores, o que aumentaria a produtividade e justificaria o custo adicional. Todas as suas responsabilidades seriam devidamente especificadas no contrato de trabalho, garantindo clareza nas suas funções.

Para tornar as vagas mais atraentes para candidatos de outras localidades, também seria interessante oferecer incentivos, como ajuda de custo para o deslocamento diário que o funcionário precisaria fazer. Com essas medidas, a empresa poderá atrair e contratar os talentos necessários para atender à demanda.

12.5 FORTALECER A ASSESSORIA JURÍDICA

O fortalecimento da assessoria jurídica exerce um papel fundamental na antecipação de problemas legais, garantindo que a empresa opere em conformidade com a legislação vigente. Isso inclui a revisão constante de contratos de trabalho, regulamentos internos e a adaptação contínua às mudanças nas leis trabalhistas. O objetivo central é reduzir a exposição da empresa a ações judiciais, ainda que seja importante reconhecer a realidade de que a legislação trabalhista no Brasil, além de ser complexa e estar em constante evolução, geralmente favorece o empregado.

Uma assessoria jurídica eficiente está atenta a essas mudanças e adapta as práticas da empresa para que todas as exigências legais sejam cumpridas. Dessa forma, seguir as orientações com rigor pode diminuir os riscos e proteger a empresa de possíveis ações trabalhistas. A Mac Garcia deve fortalecer a parceria com o Dr. Jeferson, ampliando suas visitas mensais para dois dias por mês. Esse aumento permitirá um acompanhamento mais próximo e detalhado das demandas e questões do setor de Recursos Humanos, proporcionando suporte mais eficaz aos colaboradores e à gestão. Atualmente, a empresa investe R\$ 3.000,00 mensais nesse atendimento, mas, com a ampliação, seria necessário um investimento de R\$ 4.000,00 a R\$ 5.000,00 por mês.

Ele, junto com sua equipe, deverá prestar uma assessoria completa, orientando o RH sobre os procedimentos corretos a serem seguidos em todas as áreas de gestão de pessoas. Isso inclui a revisão detalhada dos holerites, verificação e atualização dos contratos de trabalho, e a análise dos cursos e treinamentos oferecidos aos colaboradores, garantindo que estejam alinhados com as normas vigentes e as necessidades da empresa. O Dr. Jeferson também deverá estar disponível para consultas e esclarecimentos de dúvidas, sempre que necessário, proporcionando suporte contínuo para o RH em questões trabalhistas e operacionais, além de auxiliar na tomada de decisões estratégicas que envolvam o quadro de funcionários e a melhoria do ambiente de trabalho.

Entretanto, eliminar completamente o risco de ações judiciais é uma tarefa difícil. Isso porque o direito trabalhista no Brasil é regido pelo princípio da proteção, que busca equilibrar a relação de poder entre empregador e empregado,

reconhecendo que o trabalhador, em muitos casos, ocupa uma posição mais vulnerável. Mesmo que alguns empregados possam, eventualmente, agir de má fé, o sistema jurídico está desenhado para proteger os direitos dos trabalhadores. Por isso, é essencial que a empresa esteja sempre assessorada por especialistas, preparados para lidar com essas situações de maneira preventiva e estratégica.

13 PROVÁVEIS GANHOS COM AS PROPOSTAS DE MELHORIAS

A implementação de melhorias na gestão de pessoas da empresa Mac Garcia é uma estratégia abrangente e fundamental para promover um aumento significativo na produção, além de garantir a diminuição dos custos operacionais. Atualmente, a empresa enfrenta desafios consideráveis, mantendo cerca de 10 funcionários a mais apenas para suprir faltas. Em algumas ocasiões, mesmo com essa equipe extra, a produção não é mantida de maneira eficiente, levando a empresa a ter que retirar pessoas de outros setores para atender à demanda na serraria, resultando em uma queda na produção.

Com a introdução de benefícios e melhorias no ambiente de trabalho, é esperado não apenas reduzir custos com funcionários adicionais, mas também lidar de forma eficaz com a alta rotatividade. Essa rotatividade gera despesas significativas, incluindo custos com exames admissionais, fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e o tempo investido em treinamentos para novos colaboradores. Ao focar na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho mais atrativo, a empresa pode diminuir esses custos, permitindo que os recursos sejam alocados de maneira mais eficiente.

Além disso, a formalização de um acordo coletivo, juntamente com o fortalecimento da assessoria jurídica, representa um passo estratégico para garantir que todas as normas internas sejam devidamente amparadas legalmente. Isso não apenas proporcionará um ambiente de trabalho mais seguro, mas também poderá reduzir gastos com honorários advocatícios relacionados à defesa de ações trabalhistas e custos decorrentes de acordos trabalhistas. A diminuição de acidentes também é um benefício potencial, resultando em um ambiente mais seguro e saudável para todos os colaboradores. O Quadro 5, demonstra uma simulação dos investimentos que precisaram ser feitos.

Quadro 3 - Simulação investimentos para melhorias

Investimento	Melhorias
R\$2.000,00	Fortalecer assessoria jurídica
R\$7.000,00	Deslocar funcionários das cidades vizinhas
R\$17.500,00	Benefícios
R\$500,00	Cursos profissionalizantes
R\$250,00	Cursos gerentes
R\$1.200,00	Programas de saúde

Fonte: Elaborado pela autora.

A implementação completa dos novos benefícios na empresa exigirá um investimento aproximado de R\$ 28.450,00 por mês, o que corresponde a um total de R\$ 341.000,00 ao ano. Contudo, é importante destacar que esses valores podem apresentar uma redução significativa, uma vez que os benefícios serão destinados exclusivamente aos colaboradores que atenderem aos critérios estabelecidos pela empresa, como o cumprimento das regras de assiduidade.

Os investimentos necessários para implementar essas melhorias na gestão de pessoas devem ser amplamente compensados. A expectativa é que, com uma equipe bem definida, mais engajada e com redução nas faltas, a produção diária atinja 150 m³ de madeira serrada, durante 22 dias úteis no mês, resultando em uma produção mensal de aproximadamente 3.200 m³. Esse volume representa um incremento de cerca de 300 m³ por mês em relação à produção atual.

Com o preço médio da madeira serrada em R\$ 980,00 por m³, o aumento na produção poderá gerar um acréscimo aproximado de R\$294.000,00 no faturamento mensal da empresa, totalizando cerca de R\$3.528.000,00 anuais. Sem incluir os ganhos adicionais com subprodutos como cavaco e serragem.

Além do aumento no faturamento, espera-se também uma redução significativa dos custos extras com a folha de pagamento, já que atualmente a empresa investe aproximadamente R\$25.000,00 mensais, totalizando R\$300.000,00 anuais, em 10 funcionários adicionais para cobrir faltas e manter o ritmo de produção. Com uma equipe mais estável e comprometida, esses custos extras poderão ser reduzidos ou até eliminados, gerando uma economia direta para a empresa.

A formação de uma equipe mais satisfeita e engajada também traz benefícios intangíveis, mas de alto impacto, como um ambiente de trabalho mais positivo e

colaboradores motivados, que tendem a ser mais produtivos. Esses fatores não só contribuem para o aumento imediato da produção, mas também garantem a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da empresa.

O Quadro 6 mostra o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da empresa Mac Garcia, mostrando a performance financeira da empresa durante o ano de 2023.

Quadro 4 - Demonstração do Resultado do Exercício 2023 Mac Garcia

Descrição	Valor (R\$)
Receita Bruta	32.500.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta	-2.512.000,00
= Receita Líquida	29.988.000,00
(-) Custos	-7.393.000,00
= Lucro Bruto	22.595.000,00
(-) Despesas Operacionais	-20.485.000,00
Despesas com Vendas	-15.566.000,00
Despesas Administrativas	-6.320.000,00
= Resultado Operacional	2.110.000,00
(+) Receitas Financeiras	195.000,00
(+) Receitas Não Operacionais	175.000,00
(-) Despesas Não Operacionais	-44.000,00
Lucro líquido do exercício	2.436.000,00

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com dados fornecidos pela contabilidade da empresa.

A Receita Bruta representa o total das vendas realizadas pela empresa antes de qualquer tipo de dedução. Dela, subtraem-se as chamadas Deduções da Receita Bruta, que englobam reduções, como impostos sobre vendas, devoluções e descontos comerciais, reduzindo o valor total da receita.

A partir desse cálculo, obtém-se a Receita Líquida, que é a receita bruta menos todas as deduções, representando o valor efetivo gerado nas vendas.

Seguindo essa estrutura, há os Custos, que são os gastos diretamente relacionados à produção dos bens ou serviços vendidos. Esses custos são subtraídos da receita líquida para determinar o Lucro Bruto, que revela a margem gerada antes de considerar as despesas operacionais e financeiras.

Em seguida, tem-se as Despesas Operacionais, necessárias para manter as operações da empresa, mas que não se relacionam diretamente com a produção. Essas despesas dividem-se em despesas com vendas (como fretes e salários) e despesas administrativas (como aluguéis e serviços de terceiros).

Após deduzir essas despesas operacionais do lucro bruto, chega-se ao Resultado Operacional, que reflete o lucro antes de considerar despesas e receitas financeiras e não operacionais.

As Receitas e Despesas Não Operacionais incluem ganhos e perdas que não fazem parte das atividades principais da empresa, como a venda de ativos ou investimentos financeiros. Finalmente, o Lucro Líquido do Exercício representa o montante final de lucro ou prejuízo da empresa.

O Quadro 7 apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) projetada para 2025, levando em consideração as propostas de melhoria implementadas. Cabe destacar que o aumento do faturamento previsto está diretamente relacionado ao crescimento na produção, o qual será em grande parte impulsionado por uma equipe de funcionários bem estruturada e capacitada.

No entanto, é importante enfatizar que a produtividade não depende exclusivamente desse fator; há diversos elementos que podem impactar negativamente o desempenho da produção, tais como a disponibilidade e qualidade da matéria-prima, a manutenção preventiva e corretiva, o funcionamento adequado das máquinas, além de eventuais imprevistos operacionais. Assim, o Quadro 7 representa uma projeção com base na suposição de que a empresa estará com sua equipe plenamente equipada e preparada para desempenhar suas funções, mas essa projeção está sujeita a variações conforme as condições dos demais fatores operacionais.

Quadro 5 - Projeção DRE 2025 Mac Garcia

Descrição	Valor (R\$)
Receita Bruta	36.000.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta	-2.852.000,00
= Receita Líquida	33.148.000,00
(-) Custos	-8.290.000,00
= Lucro Bruto	24.858.000,00
(-) Despesas Operacionais	-21.920.000,00
Despesas com Vendas	-15.600.000,00
Despesas Administrativas	-6.320.000,00
= Resultado Operacional	2.938.000,00
(+) Receitas Financeiras	195.000,00
(+) Receitas Não Operacionais	175.000,00
(-) Despesas Não Operacionais	-44.000,00
Lucro líquido do exercício	3.264.000

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar que, com o aumento do faturamento, haverá também um aumento nos custos, decorrente do acréscimo necessário de matéria-prima para produzir um volume maior. As despesas, por sua vez, também serão impactadas, com um pequeno incremento devido às implementações de melhorias na área de gestão de pessoas. Apesar desses aumentos projetados, o crescimento no faturamento ainda trará benefícios significativos, resultando em uma elevação no Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) de 2025 em comparação com o de 2023, estimado em um aumento de R\$ 828.000,00 no lucro líquido do exercício.

14 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A autora enfrentou limitações significativas durante o presente trabalho, principalmente devido à sua situação de moradia, pois não tinha uma residência fixa e estava constantemente viajando entre o Paraná e o Rio Grande do Sul. Essa falta de estabilidade dificultou a administração eficiente do seu tempo.

Além disso, a autora teve dificuldades em evitar que sua posição como gestora influenciasse sua perspectiva sobre as questões enfrentadas pela empresa. Como integrante da família, ela se viu em situações em que suas decisões poderiam ser influenciadas por interesses pessoais ou pela necessidade de alinhar suas responsabilidades de gestão às expectativas dos sócios.

Outro aspecto importante a considerar é que as melhorias propostas pela autora são de natureza estrutural e estratégica, demandando um período prolongado para que seus resultados sejam plenamente percebidos. Essas mudanças não trazem benefícios imediatos, o que pode gerar frustração para aqueles que buscam resultados rápidos e visíveis.

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, voltado para o diagnóstico organizacional da empresa Mac Garcia & Cia Ltda., ficou claro que a empresa apresenta falhas em algumas áreas. Como se trata de uma organização familiar com um perfil conservador, onde os sócios centralizam todas as decisões, essa concentração excessiva de poder tem gerado uma série de desafios, especialmente na área de gestão de pessoas. Essas dificuldades se intensificaram com a abertura de uma filial em outra cidade e estado, onde a escassez de mão de obra se tornou o principal problema enfrentado pela organização.

O foco central deste diagnóstico e das propostas de melhorias foi a área de gestão de pessoas da empresa, que enfrenta problemas como a ausência de uma cultura organizacional bem definida, dificuldade em reter talentos, alta rotatividade de funcionários e conflitos recorrentes entre superiores e subordinados. Para enfrentar esses desafios, torna-se essencial implementar mudanças relevantes que valorizem os colaboradores, com o objetivo de transformar a Mac Garcia em uma empresa mais atrativa e competitiva no mercado de trabalho.

Foram realizadas pesquisas abrangentes na área de gestão de pessoas, e o conhecimento adquirido com esses estudos possibilitou ao autor uma visão mais aprofundada das necessidades imediatas da empresa Mac Garcia & Cia Ltda. A partir dessas análises, foram desenvolvidas várias propostas de melhoria com foco de solucionar os problemas da empresa. As sugestões incluem oferecer benefícios mais competitivos, de modo a atrair e reter talentos, bem como a criação de um plano de carreira estruturado, que garanta oportunidades de crescimento profissional para os funcionários dentro da organização. Além disso, recomenda-se a promoção de uma liderança mais humanizada e positiva, com gestores capacitados a lidar de forma empática e motivadora com suas equipes, visando melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade.

Outra sugestão é a consolidação da cultura organizacional, para fortalecer os valores e a identidade da empresa, promovendo maior engajamento dos colaboradores. O fortalecimento da assessoria jurídica também foi proposto, com o objetivo de garantir que todas as práticas trabalhistas estejam em conformidade com

a legislação e prevenir possíveis conflitos. Nesse sentido, a elaboração de um acordo coletivo foi considerada essencial para regularizar questões trabalhistas, estabelecendo diretrizes claras entre a empresa e seus funcionários, assegurando o cumprimento das normas legais e proporcionando uma base sólida para negociações futuras.

Por fim, considerando a dificuldade em compor uma equipe completa em São Francisco de Paula, foi sugerido um plano de transporte para colaboradores de cidades vizinhas, o que pode ser uma solução eficaz para atender à demanda de mão de obra e garantir o funcionamento pleno das operações da empresa. Ao adotar as melhorias, a empresa se alinhará às demandas do mercado, superando a concorrência e superando suas próprias metas de competitividade e crescimento.

Em relação aos benefícios deste Trabalho de Conclusão de Curso para a aluna, houve um significativo aumento em seu conhecimento. Após diversos semestres focados na teoria do processo administrativo, a aluna teve a oportunidade de aplicar na prática os conceitos aprendidos em sala de aula. A elaboração deste trabalho permitiu ao aluno analisar e comparar situações reais de uma organização, enfrentando os desafios do cotidiano, buscando diagnosticar problemas, propor melhorias e avaliar detalhadamente a viabilidade das sugestões apresentadas. Esse diagnóstico proporcionou uma visão sistêmica da organização, destacando a importância de que seus processos e controles administrativos sejam realizados de maneira integrada.

Este trabalho demonstrou que a organização pode empregar de maneira mais cuidadosa e estratégica seu recurso mais valioso: as pessoas. Essa abordagem ressalta a importância de reconhecer e valorizar os colaboradores, garantindo que suas habilidades e talentos sejam aproveitados ao máximo para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

BARSANO, Paulo R.; BARBOSA, Rildo P.; SOARES, Suerlane Pereira da S. **Equipamentos de Segurança**. Rio de Janeiro: Érica, 2014. E-book. p.1. ISBN 9788536518008.

CASTRO, Luciano Thomé E.; NEVES, Marcos F.; CÔNSOLI, Matheus A. **Administração de Vendas**, 2ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016550. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016550/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772889. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772889/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773848/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Franscisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica: os Caminhos da Competitividade**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771745. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771745/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CHIRMICI, Anderson; OLIVEIRA, Eduardo Augusto Rocha de. **Introdução à Segurança e Saúde no Trabalho**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. E-book. p.[Inserir número da página]. ISBN 9788527730600.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774784/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas - Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento Pessoal.** 6th ed. Rio de Janeiro: Érica, 2020. E-book. p.1. ISBN 9788536533513.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.33. ISBN 9786559770496.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI.** [Digite o Local da Editora]: Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos.** 3rd ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.1. ISBN 9788571441262.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 28 mai. 2024.

LOZADA, Gisele. **Administração de produtos e serviços.** [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788569726630. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726630/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; TARENTIM, Gino. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à era da Agilidade Organizacional.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786559775897. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775897/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.Capa. ISBN 9788595023901

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Contabilidade: com abordagem para não-contadores**. [Digite o Local da Editora]: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522123971. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123971/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

PADOVEZE, Clóvis L. **Manual de Contabilidade Básica - Contabilidade Introdutória e Intermediária**, 10ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597010091. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010091/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Pessoas - 3ª ed.**. [Digite o Local da Editora]: SRV Editora LTDA, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; BURGESS, Nicola. **Administração da Produção**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775187. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775187/>. Acesso em: 17 mai. 2024.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; et al. **Gerenciamento de operações e de processos**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565837934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565837934/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. p.29. ISBN 9788522126293.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA TCC I

Autorização da Empresa (Entidade/Associação) para Realização do TCC I

A Empresa MAC GARCIA E CIA LTDA., CNPJ 04.249.693/0003-73, situada na RS 020 KM 98, Bairro INDUSTRIAL, Cidade SÃO FRANCISCO DE PAULA, Estado RIO GRANDE DO SUL, autoriza o(a) Sr.(a) ANA JULIA CARVALHO GARCIA, a utilizar os dados CADASTRAIS, HISTÓRICO, PRODUTOS E DADOS DE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA, para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso I, 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

DADOS CADASTRAIS, HISTÓRICO E DADOS DE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA.

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

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

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

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

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

Não aceita que o TCC I 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.

Assinatura da Empresa

JULIANA FIGUEIREDO DE CARVALHO GARCIA

Sócio proprietário

04.249.693/0003-73

MAC GARCIA & CIA LTDA

EST. RS 020 KM 098 SN

SEDE - CEP 95400-000

SÃO FRANCISCO DE PAULA - RS

ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DE RESULTADOS TCC I**Termo de Entrega dos Resultados do Trabalho de Conclusão de Curso I**

A empresa MAC GARCIA E CIA LTDA., CNPJ 04.249.693/0003-73, situada da RS 020 KM 98, Bairro INDUSTRIAL, Cidade SÃO FRANCISCO DE PAULA, Estado RIO GRANDE DO SUL, informa que recebeu do(a) Sr.(a) ANA JULIA CARVALHO GARCIA, cópia do Trabalho de Conclusão de Curso I, o qual é um dos requisitos para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

A empresa MAC GARCIA E CIA LTDA., entende que o Trabalho de Conclusão de Curso I promove a interação entre a Universidade e outros setores da sociedade, por meio da produção e aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa e que o mesmo tem condições de apresentar contribuições para a organização.

- () pouca contribuição
() boa contribuição
(x) excelente contribuição

Espaço para a empresa registrar outros comentários

Canela, 18 de junho de 2024.


Assinatura da Empresa
JULIANA FIGUEIREDO DE CARVALHO GARCIA
Sócio proprietário

04.249.693/0003-73
MAC GARCIA & CIA LTDA
EST. RS 020 KM 098 SN
SEDE - CFP 95400-000
SÃO FRANCISCO DE PAULA - RS

Fonte: UCS (2024)

