

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

VITOR TEIXEIRA LIMA

**PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DE PROGRAMAS
DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA
METALÚRGICA**

**CAXIAS DO SUL
2025**

VITOR TEIXEIRA LIMA

**PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DE PROGRAMAS
DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA
METALÚRGICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico.

Orientador(a) do TCC I e TCC II: Prof^ª.
Dra. Zaida Cristiane dos Reis.

**CAXIAS DO SUL
2025**

VITOR TEIXEIRA LIMA

**PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA EFETIVIDADE DE PROGRAMAS
DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA
METALÚRGICA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: ____/____/2025.

Banca Examinadora

Prof^a. Dra. Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Leonardo Roth
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Paulo Fernando Périco
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Este estudo apresenta a proposta de melhoria para uma empresa do segmento metalúrgico para análise da eficácia de treinamentos internos, organização do segmento automotivo com produtos de suportes fundidos, situada em Caxias do Sul. Tendo como base a análise feita em todos os setores, além dos processos utilizados, da empresa, este trabalho apresentou a proposta de métodos para avaliação de eficácia de treinamento, a fim de melhorar o controle e a eficiência auxiliando o gerenciamento de treinamentos. A metodologia utilizada tem natureza qualitativa de nível exploratória, com base no estudo de caso, pesquisas bibliográficas e análise documental. Como resultados, buscou-se estudar e analisar as melhores formas e ferramentas a serem utilizadas para o acompanhamento da efetividade dos treinamentos, visando o crescimento da eficiência operacional. Por fim, foi apresentado a viabilidade da implementação do tema.

Palavras-chave: Treinamentos; Melhoria; Método.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ambiente interno da empresa	14
Figura 2 – Logomarca da empresa	15
Figura 3 – Castertech Indaiatuba - SP	16
Figura 4 – Castertech Schroeder – SC	17
Figura 5 – Castertech Mogi Guaçu – SP	17
Figura 6 – Empresas Castertech.....	17
Figura 7 – Empresas Castertech.....	18
Figura 8 – Fluxograma dos processos de fundir e usinar.....	19
Figura 9 – Produtos Castertech.....	19
Figura 10 – Gráfico de faturamento suportes do ano de 2023	27
Figura 11 – Gráfico da produtividade	28
Figura 12 – Tabela controle orçamento matricial	33
Figura 13 – Organograma da empresa	37
Figura 14 – Produtos da empresa	40
Figura 15 – Tabela de preços 2023.....	43
Figura 16 – Instagram oficial Castertech.....	46
Figura 17 – Site oficial Castertech.....	46
Figura 18 – Programação diária de produção	48
Figura 19 – Plataforma de treinamentos online PRA.VC	52
Figura 20 – Indicador de acompanhamento por seguimento	53
Figura 21 – Mapa externo áreas materiais.....	55
Figura 22 – Ferramenta de controle de materiais.....	56
Figura 23 – Critérios de prioridade de requisições de materiais.....	57
Figura 24 – Aprovação dos pedidos de compra	58
Figura 25 – Resultado diário da produção	62
Figura 26 – Controle diário de produção PowerBI.....	63
Figura 27 – <i>Layout</i> pavilhão fundição Castertech	64
Figura 28 – <i>Layout</i> pavilhão fundição Castertech	64
Figura 29 – Sistema de controle de manutenção Tractian	65
Figura 30 – Treinamentos normas regulamentadoras.....	67
Figura 31 – Central de resultados da Randoncorp.....	69
Figura 32 – Estrutura da equipe de finanças.....	70

Figura 33 – Fluxo de caixa Randoncorp.....	71
Figura 34 – Fluxo de caixa Randoncorp.....	72
Figura 35 – Balanço patrimonial Randoncorp	73
Figura 36 – Balanço patrimonial Randoncorp	73
Figura 37 – Participações de mercado.....	74
Figura 38 – Demonstrações financeiras Randoncorp	76
Figura 39 – Indicadores financeiros Randoncorp	77
Figura 40 – Corporativo Randoncorp	80
Figura 41 – Construindo o futuro que nós queremos	81
Figura 42 – Perfil do cargo	82
Figura 43 – Plataforma Gupy de recrutamento e seleção Castertech.....	83
Figura 44 – Matriz de critérios mapas de flexibilidade.....	85
Figura 45 – Horários de trabalho.....	86
Figura 46 – Saúde e segurança	87
Figura 47 – Indicadores de RH.....	88
Figura 48 – Comunicação interna	89
Figura 49 – Gestão de pessoas	97
Figura 50 – Etapas do processo de treinamentos	99
Figura 51 – Ferramenta online para treinamentos	101
Figura 52 – Matriz de flexibilidade.....	102
Figura 53 – Resumo da fundamentação teórica.....	103
Figura 54 – Matriz de flexibilidade para controle de treinamentos	110
Figura 55 – Problemas da empresa	111
Figura 56 – Plano de ação 5W2H	113
Figura 57 – Efetividade de treinamentos operacionais.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais concorrentes	21
Quadro 2 – Principais clientes.....	22
Quadro 3 – Principais fornecedores	23
Quadro 4 – Pontos fortes e fracos área administrativa	38
Quadro 5 – Pontos fortes e fracos área de vendas	54
Quadro 6 – Pontos fortes e fracos área de materiais	60
Quadro 7 – Pontos fortes e fracos área de produção.....	68
Quadro 8 – Pontos fortes e fracos área financeira	79
Quadro 9 – Pontos fortes e fracos área gestão de pessoas	90
Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa Castertech.....	91
Quadro 11 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa Castertech.....	92
Quadro 12 – Oportunidades e ameaças da empresa Castertech	92
Quadro 13 – Matriz SWOT Castertech.....	93
Quadro 14 – Benefícios e dificuldades na gestão de pessoas	98
Quadro 15 – Delineamento de pesquisa	105

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
2.1	DADOS CADASTRAIS	14
2.2	HISTÓRICO	15
2.3	PRODUTOS.....	18
2.4	AMBIENTE EXTERNO	19
2.4.1	Microambiente.....	20
2.4.1.1	Concorrência	20
2.4.1.2	Clientes.....	21
2.4.1.3	Fornecedores	22
2.4.1.4	Sociedade.....	23
2.4.2	Macroambiente.....	24
2.4.2.1	Fatores econômicos	24
2.4.2.2	Fatores tecnológicos	24
2.4.2.3	Fatores políticos e legais.....	25
2.4.2.4	Ambiente cultural.....	26
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO.....	26
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	27
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA.....	27
2.8	GESTÃO DE PESSOAS	28
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS.....	29
3	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	30
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
3.1.1	Missão, visão e valores	30
3.1.2	Objetivos.....	31
3.1.3	Planos estratégicos, táticos e operacionais.....	31
3.1.4	Padrões de controle e indicadores de desempenho	33
3.2	INOVAÇÃO	34
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	35
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	36
3.4.1	Organograma e níveis hierárquicos	36

3.4.2	Liderança e relacionamento.....	37
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA ..	38
4	ÁREA COMERCIAL.....	39
4.1	PESQUISA DE MERCADO	39
4.2	SERVIÇOS	40
4.2.1	Classificação dos produtos/serviços na empresa	40
4.2.2	Estágio no CVP (ciclo de vida dos produtos).....	41
4.2.3	Decisão mix de produtos/ serviços	41
4.2.4	Lançamento de novos produtos/serviços	42
4.2.5	Pós-vendas	42
4.3	PREÇO	43
4.3.1	Preços da empresa em relação ao mercado	44
4.3.2	Critérios e políticas para aprovação do crédito	44
4.4	COMUNICAÇÃO.....	45
4.5	VENDAS	46
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas.....	47
4.5.2	Análise de vendas.....	48
4.5.3	Funções exercidas pelo vendedor	49
4.5.4	Motivação	50
4.5.5	Treinamento	51
4.5.6	Formas de acompanhamento	52
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	53
4.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	54
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	55
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	55
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	56
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra	57
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS	58
5.3.1	Critérios utilizados no controle dos materiais	59
5.3.2	Controle de custos relacionado à aquisição de materiais	59
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	60

6	ÁREA DE PRODUÇÃO.....	61
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	61
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO.....	62
6.3	LAYOUT.....	63
6.4	MANUTENÇÃO.....	65
6.5	QUALIDADE.....	66
6.6	ENGENHARIA.....	67
6.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	68
7	ÁREA FINANCEIRA.....	69
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA.....	70
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	70
7.2.1	Fluxo de caixa.....	71
7.2.2	Balço patrimonial.....	72
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	74
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	75
7.4.1	Demonstrações financeiras.....	75
7.4.2	Indicadores financeiros utilizados.....	76
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	77
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	78
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	78
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	80
8.1	MODELO DE GESTÃO.....	80
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	81
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	82
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	83
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	84
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS.....	85
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.....	87
8.8	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	88
8.9	INDICADORES DE RH.....	88
8.10	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	89
8.11	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	90

9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	91
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	91
9.2	TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	94
9.3	OBJETIVOS	94
9.3.1	Objetivo geral	94
9.3.2	Objetivos específicos	95
9.4	JUSTIFICATIVA.....	95
10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	96
10.1	GESTÃO DE PESSOAS	96
10.2	BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS.....	97
10.3	TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS	98
10.4	FERRAMENTAS PARA TREINAMENTO ORGANIZACIONAL	100
10.5	CONTROLE E EFETIVIDADE DOS TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS	101
10.6	RESUMO REFERENCIAL TEÓRICO	103
11	METODOLOGIA	105
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	105
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	106
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	107
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	107
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	109
12.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	109
12.2	PROPOSTA DE MELHORIA	111
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	115
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
	REFERÊNCIAS.....	118
	ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DO TCC I	127

ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I.....	128
ANEXO C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DO TCC II	129
ANEXO D – TERMO DE ENTREGA DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II.....	130

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho traz a objetividade de estudar, analisar e diagnosticar todas as áreas da empresa Castertech, situada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Assim, identificando os pontos fortes e os pontos fracos das áreas para poder propor melhorias que tragam benefícios à empresa. Para isso, este trabalho possui nove capítulos abordando todas as informações necessárias para o diagnóstico.

O segundo capítulo traz a caracterização da empresa, bem como seus dados cadastrais e histórico. Ainda no segundo capítulo é tratado o ambiente externo e interno da Castertech, a fim de poder trazer um melhor entendimento para a resolução do trabalho.

Do capítulo 3 ao capítulo 8 são tratadas as áreas administrativas, comercial, materiais, operações, financeira e recursos humanos. Cada capítulo traz as especificações de cada área, informações fornecidas pela empresa, além de análises feitas descritas nos quadros de “Pontos fortes e Pontos fracos”.

No capítulo 9 é feita a análise dos pontos destacados e que precisam de atenção, assim, por meio da Matriz SWOT, é possível identificar o que necessita de ações imediatas, o que está em atenção e o que está sob controle da organização. Ademais, após identificado na SWOT, foi possível definir as dificuldades enfrentadas, assim desenvolvendo a proposta de melhoria de métodos de treinamentos mais eficazes.

Já no capítulo 10, são discutidos tópicos relacionados ao embasamento teórico, destacando-se as teorias, metodologias e classificações de estudos. O foco está voltado para a gestão de pessoas, treinamentos voltados à operação, instrumentos de desenvolvimento e mecanismos de controle que assegurem a regularidade dos treinamentos, visando aumentar a eficiência organizacional.

O capítulo 11 explora aspectos fundamentais da metodologia empregada no desenvolvimento deste estudo, apresentando de forma detalhada as etapas que o compõem. São descritos o delineamento da pesquisa, ou seja, a forma como o estudo foi estruturado e conduzido, bem como os participantes que contribuíram para a realização do trabalho, destacando seu papel e envolvimento no processo investigativo. Além disso, o capítulo aborda os procedimentos utilizados para a coleta de dados, especificando as técnicas e instrumentos aplicados, bem como os

métodos empregados na análise das informações obtidas, garantindo a consistência e a credibilidade dos resultados apresentados.

Na sequência, o capítulo 12 é dedicado à exposição detalhada do problema central identificado ao longo do estudo, bem como às recomendações propostas para sua solução. Nele são descritos, de forma minuciosa, os principais desafios e dificuldades observados no tema em questão, analisando cada etapa envolvida no processo e evidenciando os pontos críticos que comprometem o desempenho ou os resultados esperados. A partir desse diagnóstico, o capítulo também apresenta uma proposta de melhoria, estruturada com base em métodos e etapas bem definidas, que visam oferecer alternativas eficazes para a superação dos problemas identificados e contribuir para a otimização dos processos relacionados.

Finalizando, o capítulo 13 trata das limitações encontradas ao longo da realização deste estudo, destacando os principais obstáculos e desafios enfrentados durante sua execução. São apresentados os fatores que, de alguma forma, restringiram o aprofundamento da pesquisa, tais como limitações de tempo, acesso a dados, disponibilidade de recursos ou participação de colaboradores. Essa análise busca oferecer uma visão crítica e realista sobre os aspectos que influenciaram o desenvolvimento do trabalho, contribuindo para a compreensão dos limites e do alcance dos resultados obtidos.

As considerações finais trazem o acompanhamento dos resultados obtidos após a realização de treinamentos, destacando sua relevância para a eficácia das ações de capacitação. A eficácia de um treinamento não se resume apenas à sua execução, mas, sobretudo, aos impactos gerados no desempenho dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 2006 e em atividade desde 2009, a Castertech é uma Empresa Randoncorp construída para atender a alta demanda de materiais fundidos para o setor automotivo, com peças para veículos comerciais, implementos e máquinas agrícolas. Referência em sustentabilidade e comprometimento com o futuro, a empresa é considerada uma das fundições mais limpas, seguras e ambientalmente corretas do Brasil e do mundo.

2.1 DADOS CADASTRAIS

- a) razão social: Castertech Fundação e Tecnologia Ltda;
- b) nome fantasia: Castertech;
- c) endereço: Unidade Avenida Abramo Randon, 1262 Anexo A Bairro Interlagos, Caxias do Sul – RS, CEP: 95055-010;
- d) CNPJ: 08.304.706/0001-59;
- e) inscrição estadual: 029/0458889;
- f) telefone: (54) 3239.2000 / (54) 3239.3600;
- g) Instagram: castertech.oficial;
- h) funcionários: Aproximadamente 1500 colaboradores;
- i) site: www.castertech.com.br.

A Figura 1, é uma foto da parte lateral da empresa, onde na parte interna deste pavilhão ocorre o processo de fundição com fornos de fusão, moldagem, acabamento e usinagem.

Figura 1 – Ambiente interno da empresa



Fonte: Instagram da empresa (2020).

A Figura 2, é a nova logomarca da empresa Castertech, atualizado em fevereiro de 2024, utilizada nas redes sociais, uniformes e folders.

Figura 2 – Logomarca da empresa



Fonte: Site da empresa (2024).

O novo logo da empresa Castertech, traz consigo o compromisso de inovar, aperfeiçoar e evoluir a mobilidade com dedicação e competência de todos em sua organização, sede por inovação e sempre seguir evoluindo com coragem para construir um futuro melhor.

2.2 HISTÓRICO

Em 1949, o grupo Randon foi fundado por Raul Anselmo Randon e seu irmão Hercílio Randon, onde começaram com uma pequena oficina e, ao longo dos anos, expandiram suas operações para se tornar um dos maiores grupos industriais do Brasil. A inauguração da empresa Castertech em 2009 foi uma evolução dentro do plano de expansão e diversificação das atividades do grupo Randon, especialmente para fortalecer sua cadeia de suprimentos e garantir maior controle sobre a produção de componentes críticos. A Castertech Fundação e Tecnologia Ltda foi criada como parte de uma estratégia empresarial do Grupo Randon.

Em 2006, acontece a assinatura do contrato que dá origem à planta de fundição Castertech, que após isso, é inaugurada em 2009 com o objetivo de especializar e expandir a capacidade de produção de componentes fundidos, especialmente para atender às necessidades das outras empresas do grupo e do mercado externo.

Nos anos de 2013/ 2014/ 2015/ 2016/ 2017, a Castertech conquista um grande passo, a homologação das empresas Volvo, Man, DAF, Iveco e Scania, deixando de ser uma empresa para fornecimento interno, mas sim externo também. Com isso, a Castertech a partir de 2018, aumenta a sua capacidade de fundição,

além de implementar linhas de usinagem automatizadas. Também em 2018, a Castertech conquista as homologações de mais três empresas grandes como Mercedes-Benz, Ford e John Deere. No mesmo ano de 2018, a empresa é reconhecida pelo cliente Meritor como o melhor fornecedor.

Em 2019, a Castertech consegue um grande passo, a homologação da empresa AGCO, e passa atuar também com foco no mercado agrícola, fornecendo suportes fundidos conforme necessidades do cliente.

Conforme a empresa foi crescendo e ganhando novos clientes, a Castertech decidiu dar um passo ambicioso na sua jornada, em 2020, a empresa adquiri a primeira unidade fora de Caxias do Sul, a Castertech Indaiatuba, localizada em São Paulo. Percebendo que o mercado demandava cada vez mais, a empresa não parou por aí, em 2021 a Castertech anuncia a aquisição de mais duas empresas, a Castertech Schroeder, localizada em Santa Catarina e a Castertech Usinagem, localizada em Caxias do Sul – RS.

Em 2022, ampliando suas forças no mercado de fundidos, a Castertech anuncia a aquisição de uma unidade fabril na cidade de Mogi Guaçu – SP. Com essa expansão de capacidade produtiva intensificada nos últimos anos, possibilita o aumento da capacidade de produção. Esta nova empresa se dedicará ao desenvolvimento de novas tecnologias de ligas fundidas por meio de nanopartículas.

Figura 3 – Castertech Indaiatuba - SP



Fonte: Instagram da empresa (2020).

Figura 4 – Castertech Schroeder – SC



Fonte: Instagram da empresa (2021).

Figura 5 – Castertech Mogi Guaçu – SP



Fonte: Instagram da empresa (2021).

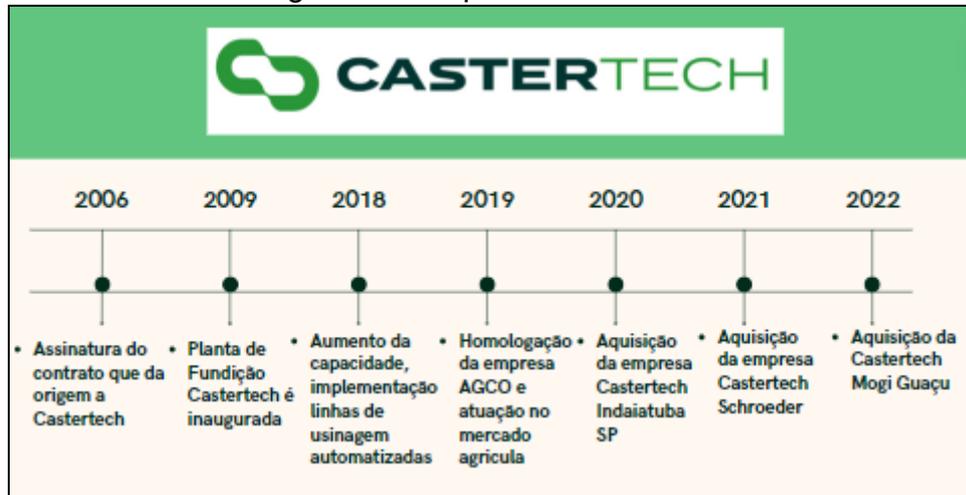
Figura 6 – Empresas Castertech



Fonte: Instagram da empresa (2024).

Na Figura 6, mostra que em Caxias do Sul (RS) a Castertech possui a sua matriz e mais duas unidades, também filiais em Indaiatuba (SP), Mogi Guaçu (SP), Schroeder (SC) e um warehouse em Resende (RJ).

Figura 7 – Empresas Castertech



Fonte: Elaborada pelo autor a partir do site da empresa (2024).

Esta Linha do Tempo, retrata os pontos significativos da trajetória da empresa, destacando que, no início de 2018, o grande salto com o aumento de capacidade e linhas de usinagem automatizadas foi um marco significativo para empresa, com isso gerando avanços para futuras aquisições e expandir seu crescimento no mercado industrial.

2.3 PRODUTOS

A Castertech oferece aos seus clientes, soluções para sistema de rodagem por meio de componentes fundidos e usinados para veículos comerciais e agrícolas, em destaque nos cubos, tambores, rotores e suportes, além de também atender o mercado agrícola e de reposição. Aplicação dos mais avançados recursos de engenharia de desenvolvimento de produtos, fabricados com as últimas tecnologias em processos de fundição, usinagem e montagem.

Na Figura 8, pode ser verificado o fluxograma dos processos de fundição e usinagem.

Figura 8 – Fluxograma dos processos de fundir e usar



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Figura 9 – Produtos Castertech



Fonte: Site da empresa (2024).

Na Figura 9, pode ser verificado os produtos acabados, disponibilizados pela empresa Castertech para atender a alta demanda de materiais fundidos para o setor automotivo com peças para veículos comerciais, implementos e máquinas agrícolas.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) expõem que o desafio para as empresas parece consistir em desenvolver capacidade de sobrevivência e crescimento a partir da capacidade em adaptar-se aos componentes do ambiente externo em rápida mudança, e de mudá-lo. Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) afirmam que a inovação para ser eficiente depende de como a organização seleciona e gesta seus projetos, como orienta esforços para coordenar recursos e

insumos de diferentes funções do ambiente.

A matriz Castertech está localizada em Caxias do Sul, onde a cidade é conhecida por ser um dos maiores polos industriais do Brasil, especialmente nas áreas de metalmeccânica, automotiva, e de implementos rodoviários. A presença de diversas empresas de grande porte oferece oportunidades de parcerias, fornecimento de componentes, e desenvolvimento de novos produtos em colaboração com outras indústrias locais.

Com isso, os produtos que a empresa Castertech fornece, é de extrema importância e há um grande desenvolvimento na área através do ambiente externo em que está inserida.

2.4.1 Microambiente

Segundo Kotler e Armstrong (2023), o microambiente é constituído por agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender a seus clientes, tais como fornecedores, intermediários, concorrentes e clientes. O macroambiente é constituído pelas forças societais mais amplas que afetam o microambiente, em especial forças demográficas, tecnológicas, econômicas, políticas e culturais.

De acordo com Pinto *et al.* (2023), para que as ações do ambiente externo e interno causem o menor impacto negativo possível nas organizações, é preciso monitorar e avaliar esses ambientes, para que na perspectiva externa seja possível identificar as oportunidades e ameaças que estão fora da organização, e no ambiente interno avaliar as forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, do sistema organizacional.

2.4.1.1 Concorrência

Na concepção clássica, segundo Fonseca (2011) a concorrência é entendida como processo conflituoso e turbulento que está intrinsecamente ligado à rivalidade entre as empresas no mercado global, ou seja, “uma guerra” que possui como propósito taxas de lucro mais elevadas. Essa luta constante em virtude de interesses individuais constitui um infindável processo competitivo dinâmico no mercado.

De acordo com Carvalho *et al.* (2020) diferentemente da Teoria Neoclássica, idealizada pela visão estática e tradicional da concorrência, Schumpeter encara a

concorrência não somente na busca do lucro extraordinário pela variável preço, mas considerando a aplicação das novas tecnologias, novas fontes de oferta ou novos tipos de organização que atendam ao consumidor em suas necessidades.

A inovação, além de possibilitar a introdução de um bem inovador, também permite a criação de particularidades ao produto, fazendo com que ele seja necessário para o consumidor. Carvalho *et al.* (2020), acrescenta ao conceito trazido por Schumpeter de combinações novas, o processo de difusão e utilização destas como um desenvolvimento cumulativo e que depende do percurso, argumentando que elas só se tornam mais atraentes e necessárias após a ampliação do uso.

As empresas precisam entender e se adaptar a estes ambientes, de forma a aprender rapidamente a se desenvolver mais que seus concorrentes, com isso obtendo vantagem competitiva no mercado de trabalho.

Quadro 1 – Principais concorrentes

Concorrentes	Cidade	Estado
Fundição Fundimisa	Ijuí	RS
Fundição Tupy	Porto Alegre	RS
Metalúrgica Gerdau	Charqueadas	RS
Fundição Dambroz	Caxias do Sul	RS

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A empresa sempre em busca da competitividade no ramo, com produtos de qualidade e tecnologia agregando valor, representando marcas fortes e com características únicas. Alguns dos principais concorrentes estão presentes no Quadro 1.

2.4.1.2 Clientes

De acordo com Moura, Pinheiro e Da Silva (2021), pode-se afirmar que o objetivo é conhecer e engajar o cliente e continuar se atualizando, buscando lucro e competitividade para sobreviver no mercado. Isso significa que as empresas devem ter um entendimento de seu público que toda a corporação possa ver o produto e serviço da mesma forma que seus clientes. Para entender sua mente, analisar as

opiniões e, por fim, identificar estratégias que permitirão que atenda melhor às suas necessidades.

De acordo com Moura, Pinheiro e Da Silva (2021), as empresas precisam melhorar as estratégias, as organizações precisam concentrar sua atenção no relacionamento com o cliente. Não se trata apenas de oferecer produtos ou serviços com bom preço e qualidade. Para que exista fidelidade, é necessário entender e atender às necessidades dos clientes.

Quadro 2 – Principais clientes

Principais Clientes Castertech		
Randon Implementos	Mercedes-Benz	AGCO
Fras-le	Volvo	Caterpillar
Volkswagen	Scania	New Holland
Suspensys	John Deere	Massey Ferguson

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O atendimento e suporte ao cliente da empresa Castertech é voltado para garantir a satisfação e a fidelidade de seus clientes, proporcionando um produto, serviço de alta qualidade e suporte técnico especializado. A empresa oferece consultoria técnica para ajudar os clientes a escolherem as melhores soluções de fundição, trabalhando em estreita colaboração no desenvolvimento de produtos personalizados.

Com uma abordagem focada em parcerias de longo prazo, a Castertech mantém uma comunicação clara e transparente, gerenciando contas de clientes de maneira dedicada e personalizada. A empresa garante a qualidade de seus produtos através de certificações e rigorosos controles de qualidade, assegurando que todas as peças atendam aos padrões exigidos pelos clientes. Além disso, a Castertech prioriza entregas confiáveis e eficientes, adaptando-se às necessidades específicas de prazo e volume de seus clientes.

2.4.1.3 Fornecedores

Conforme Melchioris (2021), os fornecedores são um dos principais elos da cadeia de suprimentos, sendo elemento crucial para os resultados mais positivos da

produção e para a melhoria da satisfação dos clientes. Segundo Melchior (2021), a seleção de fornecedores é um dos passos fundamentais da função de compras e consequentemente da cadeia de suprimentos. Dessa forma, uma análise da qualidade do nível de fornecimento de uma empresa pode resultar em descobertas importantes para melhoras no seu desempenho.

A Castertech adota um processo de seleção de fornecedores para garantir a excelência de seus produtos e serviços. Focada em qualidade, inovação e sustentabilidade, a empresa busca parcerias com fornecedores que compartilhem seus valores e que possam oferecer matérias primas e componentes de alta qualidade.

Quadro 3 – Principais fornecedores

Principais Fornecedores		
Tecnova Reciclagem de Metais	Farroupilha	RS
RIMMA Industrial S/A	Belo Horizonte	MG
Ztech Indústria de Refratários	Blumenau	SC

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os fornecedores da empresa Castertech, desempenham um papel crucial na organização, especialmente em empresas que dependem de materiais, componentes ou serviços para suas operações. Eles são fundamentais para a qualidade dos produtos finais, a eficiência dos processos e a capacidade da empresa de atender às demandas do mercado.

2.4.1.4 Sociedade

De acordo com Bastos (2020), toda sociedade tem organização e estrutura específicas, e os princípios dessa organização se relacionam com intenções sociais, que condicionam nossa definição de sociedade conforme o domínio de determinada classe. Bastos (2020) argumenta ainda que, para a noção de totalidade ser corretamente utilizada, precisamos combiná-la com o conceito de hegemonia, algo em que a consciência de determinada sociedade se encontra profundamente imersa, e que enfatiza o fato da dominação

A empresa Castertech é de extrema importância à sociedade de Caxias do

Sul (RS), pois ajuda no desenvolvimento da cidade ofertando empregos aos cidadãos, contribuindo, também, com o desenvolvimento de outras empresas as quais utilizam seus produtos, fazendo movimentar o comércio. Para a Randoncorp, a empresa Castertech é de suma importância para o ramo rodoviário, colaborando com o crescimento colaborativo entre todas as empresas do grupo.

2.4.2 Macroambiente

De acordo com Melchiades *et al.* (2021), o conceito de macroambiente está ligado diretamente ao exterior da empresa, ou seja, o mesmo demanda estudos e pesquisas no intuito de desenvolver de forma adaptativa a organização exemplificada. Toda organização empresarial existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais como os sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos, sociais, entre outras. O macroambiente pode ser entendido como incontrolável, todavia, com um bom planejamento é possível preparar-se para o futuro de maneira preventiva.

Para a empresa Castertech é importante o acompanhamento do macroambiente para que entenda as oportunidades e ameaças do mercado, podendo se adaptar as futuras mudanças e tendências.

2.4.2.1 Fatores econômicos

De acordo com Ambiente econômico refere-se às tendências das variáveis econômicas que influenciam a oferta e a demanda de bens e serviços nos mercados em que uma empresa opera ou pretende operar (Dal Bó, 2017).

A Castertech deverá estar constantemente ligada e revisando seus custos de operação, buscando compreender as variações na inflação e taxas de juros. Para se manter sempre a um passo à frente das incertezas do mercado.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Apesar de toda tecnologia existente, os fatores tecnológicos concentram as pessoas e a cidade no centro da discussão e segundo os resultados apresentados reconhecem a necessidade de ações que tratem da inclusão digital, como a

ampliação do uso de recursos de TIC, acesso à internet e capacitação para uso de tecnologia, o que possibilita uma relação com os benefícios gerais da e-participação, em busca de uma sociedade mais democrática, como descrito por Ferreira e Coelho (2023).

O crescimento tecnológico tem sido muito importante e concorrido nas últimas décadas, transformando diversos setores e promovendo inovações que moldam o futuro. A Castertech, como marca líder do mercado de componentes fundidos e usinados, tem acompanhado e contribuído para essa evolução. A empresa investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento para criar e aprimorar produtos e sistemas que atendam às demandas do mercado, sendo assim produzindo produtos de ponta para atendimento e satisfação de seus clientes.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Segundo Esteves e Nohara (2011), sobre fatores políticos e legais: Riscos políticos referem-se às mudanças políticas que possam ter impacto negativo sobre as empresas que compõem a aliança. Entre eles os mais relevantes são a guerra e o risco de nacionalização de empresas. Políticas governamentais em países com governos instáveis, ao aumentarem o risco operacional das empresas, potencializam o risco de dissolução das alianças estratégicas.

Os fatores legais se referem às disparidades entre os sistemas legais de diferentes nações e que possam impor substanciais dificuldades para a implementação de certas partes dos contratos entre as empresas que compõem as alianças. Em alianças estratégicas há divisão da propriedade intelectual e necessidade de cumprimento de todas as cláusulas contratuais, principalmente as que se referem à propriedade intelectual conjunta. As empresas membros das alianças devem dar prioridade à proteção da propriedade intelectual resultante das atividades conjuntas, assim como a propriedade intelectual de cada empresa membro.

Muito importante que a Castertech esteja sempre atenta às oscilações políticas, acompanhando as regulamentações do setor e as leis trabalhistas, que têm evoluído nos últimos anos. Além disso, é fundamental monitorar de perto as questões econômicas, tanto a nível nacional quanto internacional, para se manter informada e preparada para as mudanças que possam impactar seus negócios.

2.4.2.4 Ambiente cultural

A visão de que o ambiente social influencia a criatividade em todos os níveis de liderança e gestão, permanece. Mas, também se reconhece no modelo revisitado que, esse ambiente é um sistema aberto sob fortes influências sociais, econômicas, culturais e outras influências externas à organização (Da Silva; Paz, 2023).

Outra conceituação de criatividade a partir de uma abordagem social a considera como uma configuração de elementos culturais e materiais. Ela decorre de uma combinação de símbolos, ideias ou objetos, realizadas através das práticas de trabalho e de uma relação estabelecida socialmente, na medida que envolve relações de rede (Da Silva; Paz, 2023).

Para a Castertech, o ambiente em que está situada em Caxias do Sul (RS) tem uma influência positiva para o produto oferecido. Isso se dá ao motivo de que a cidade é considerada por ser um dos maiores polos industriais do Brasil, especialmente nas áreas de metalmecânica, automotiva, e de implementos rodoviários

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

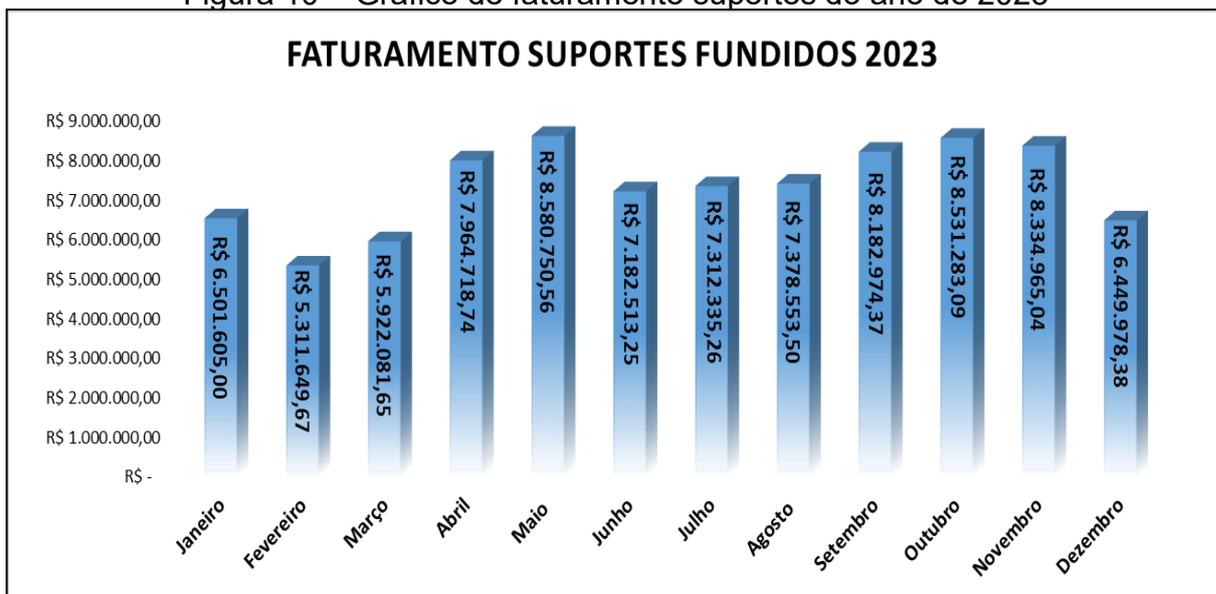
Segundo De Carvalho e Bugança (2021), durante a pandemia do COVID-19, empresas pioneiras do marketing 4.0, especificamente aquelas que já incorporavam a tecnologia focada no mercado, ganharam ainda mais espaço, uma vez que, com a necessidade do distanciamento social, a compra de produtos em plataformas digitais cresceu absurdamente, o que faz com que o investimento no marketing de maneira digital se torne primordial para o sucesso das sociedades empresariais.

No mercado, a participação da Castertech é relevante, especialmente na América Latina, onde tem se destacado como uma das principais fornecedoras de soluções de mobilidade para equipamentos industriais. A empresa faz parte do Grupo Randon, o que lhe confere uma maior abrangência e capacidade de investimento em tecnologia e desenvolvimento de produtos. Os sócios acreditam que a Castertech detenha a maior fatia do mercado de clientes no Brasil, referente a conjuntos montados 45% e suportes fundidos 15%.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Conforme Silva e Baptista (2019), o marketing é um processo que as organizações criam valor aos seus clientes, ao produto exposto à venda, e busca-se construir um vínculo a todo momento através da relação entre empresa e cliente, conexão significativa para fidelização e cuidado entre cliente, empresa e produto. Por isso, é necessário definir o público-alvo, bem como, o posicionamento da empresa perante o mercado para construir relacionamentos lucrativos, devem-se utilizar estratégias demarketing, analisando qual a melhor maneira para a empresa criar valor para o cliente e alcançar seus objetivos.

Figura 10 – Gráfico de faturamento suportes do ano de 2023



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Conforme o faturamento (Figura 10), a Castertech conta com uma equipe de vendas dedicada que percorre toda a região, realizando atendimentos personalizados aos clientes, coletando materiais para a execução dos serviços e efetuando a entrega dos produtos com eficiência e qualidade.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

De acordo com Evangelista *et al.* (2017), a diminuição do tempo para o desenvolvimento de produtos torna-se uma necessidade na busca do aumento da

capacidade produtiva, porém estudar o processo e capacidade efetiva de um processo por projeto, na maioria das vezes, é uma tarefa complexa, pois o processo trabalha para atender diferentes produtos e clientes. O gerenciamento do tempo é uma das preocupações mais importantes para direção da empresa, na qual, frequentemente, visa encontrar a quantidade de produtos que se consegue produzir em determinado espaço de tempo.

Além disso, a capacidade produtiva de uma empresa, está diretamente ligada ao rendimento financeiro, pois o capital da empresa está ligado, não só aos aspectos financeiros, mas também a sua capacidade de produção.

Figura 11 – Gráfico da produtividade



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A capacidade produtiva da Castertech no ano de 2023 foi aproximadamente 55 mil caixas vazadas por mês (indicador total vazado condiz com o número de peças fundidas e a caixa/hora anual representa somente nosso controle interno para alcançar nossa meta hora), podendo ser analisado no gráfico acima (Figura 11). A capacidade de 55 mil caixas vazadas por mês é normalmente executada, com um fechamento anual em 660 mil caixas vazadas em 2023 .

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Varzoni e Amorim (2021), o modelo de gestão de pessoas é a maneira de compreender como uma organização se estrutura e se organiza para

gerenciar o comportamento humano no contexto do trabalho. A estrutura ou modelo organizacional determina as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental orientada para a cadeia de comando e controle implica um modelo segmentado e restritivo.

A Castertech, parte do grupo Empresas Randon, destaca-se pela gestão de pessoas, evidenciada por sua inclusão nos *rankings* de melhores empresas para se trabalhar. Em 2020, a Castertech foi classificada em terceiro lugar na categoria de Médias e Grandes Empresas no ranking da Serra Gaúcha, e está entre as 20 melhores empresas de médio porte no Rio Grande do Sul, de acordo com o Great Place to Work (GPTW). Além disso, a empresa foi reconhecida pela Associação Serrana de Recursos Humanos (ARH Serrana) como Destaque do Ano, devido às suas práticas de gestão e cuidados com os funcionários, especialmente por meio do programa "Qualificar", que capacita jovens aprendizes com foco em inovação e transformação digital.

A empresa adota uma visão estratégica voltada para alcançar resultados por meio da competência, comprometimento e felicidade dos colaboradores. Isso inclui a implementação de programas de capacitação que abrangem cultura Lean, indústria 4.0, robótica, e programação.

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

De acordo com Alves e Cardoso (2021) umas das maneiras para se alavancar o econômico-financeiro da instituição é o uso da análise financeira, principal foco do presente estudo. É por meio da análise financeira que será possível adquirir e analisar índices que serão favoráveis para a visão da atual situação financeira da empresa.

Atualmente, a Castertech conta com uma equipe responsável em seu financeiro, desmembrando as responsabilidades e atividades do dia a dia. Com uma especialista de controladoria responsável pela gestão financeira da empresa, análise de custos, demonstrativos de resultados e de fluxo de caixa.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo sobre a Área Administrativa, será abordado o Planejamento Estratégico da Castertech, incluindo sua Missão, Visão e Valores. Além disso, serão analisados os objetivos da empresa, seus planos estratégicos, padrões de controle, bem como os métodos de avaliação e acompanhamento utilizados.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Alves e Baravelli (2021), hoje em dia, as organizações estão em um momento bastante competitivo e, independentemente do modelo, do mercado ou do segmento, o pensamento estratégico é o maior aliado de todos aqueles que almejam crescer e se desenvolver, aproximando-se dos seus objetivos.

O planejamento estratégico deve estar alinhado com os conceitos de Missão, Visão e Valores previamente estabelecidos pela empresa.

3.1.1 Missão, visão e valores

Conforme Araújo *et al.* (2021), missão, visão e valores formam uma tríade bastante utilizada como ferramenta do planejamento estratégico. Elas compõem as definições básicas da empresa e são importantes para orientar seu funcionamento.

De acordo com Araújo *et al.* (2021) a missão está relacionada com o direcionamento da empresa mediante os seus colaboradores; reflete a sua razão de ser, a finalidade pela qual todos os seus esforços são direcionados. Já a visão tem caráter inspiradora, mostra onde a empresa quer chegar e o que será quando chegar no patamar que planejou. Os valores são os princípios que regem as ações da empresa. Tais conceitos devem ser claros para todos os níveis de colaboradores e ao público externo, já que criam a identidade da empresa. Não tratam de conceitos utópicos e impossíveis de serem realizados, mas do verdadeiro sentido de existência da organização.

A Missão da Castertech é fornecer soluções tecnológicas globais com inovação, superando as expectativas do cliente em segurança e qualidade do produto, garantindo o desenvolvimento das pessoas que compõem a nossa Empresa.

A Visão da empresa é atingir R\$ 1 bilhão de Receita Líquida até 2025 através da consolidação dos processos, alta tecnologia/ inovação, preservando o meio ambiente com pessoas felizes e preparadas, sendo a melhor opção para o cliente gerando crescimento com sustentabilidade.

Já os Valores que a empresa prega são:

- a) proporcionar um ambiente seguro, saudável, com o compromisso de eliminar perigos e reduzir riscos;
- b) zelar pela proteção do meio ambiente e prevenção da poluição;
- c) garantir qualidade e segurança dos produtos e serviços em toda a cadeia de valor;
- d) assegurar a competência da organização para o atendimento à legislação, normas e outros requisitos aplicáveis de forma imparcial e responsável;
- e) promover o desenvolvimento das pessoas e gerir os recursos para garantir a competitividade do negócio;
- f) estimular a cultura da inovação para a sustentabilidade da organização;
- g) incentivar a melhoria contínua do sistema de gestão, envolvendo as partes interessadas.

3.1.2 Objetivos

De acordo com Dos Santos e Silveira (2022), os objetivos estratégicos são os resultados gerais que a organização pretende atingir para atender um planejamento previamente elaborado. Os objetivos estratégicos são enunciados como alvos bastante precisos, pois focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados dentro de um período estabelecido.

A Castertech tem como visão atingir R\$ 1 bilhão de Receita Líquida até 2025, com isso tem como objetivo o atingimento das metas mensais de 115 caixas horas vazadas (caixas vazadas/ horas trabalhadas).

3.1.3 Planos estratégicos, táticos e operacionais

De acordo com Lima *et al.* (2022), os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional são inseridos como guia de ordenação de eficiência e

produtividade, sendo relacionados com níveis de diretoria, gerência e produção. É importante destacar que a aplicação desse planejamento é adaptada às particularidades desses negócios, que não possuem departamentos definidos.

Conforme Gomes (2022), no momento em que os gestores decidem pela elaboração e implantação do planejamento estratégico é necessário que o conceito de planejamento esteja bem definido para assim definirem as intenções estratégicas que irão envolver os três níveis, estratégico, tático e operacional.

De acordo com Gomes (2022), nível estratégico é de responsabilidade do alto escalão (Presidência, Conselho de Administração e Direção) da empresa definir objetivos e metas que norteiam a empresa. Estes objetivos devem ser traçados de acordo com os recursos do ambiente interno e externo. O nível tático a responsabilidade esta atribuída aos escalões intermediários (Gerenciais) compreendendo coordenação, planejamento, implementação e controle dos planos formulados por áreas, levando-se em consideração os objetivos traçados no nível estratégico. O nível operacional a responsabilidade pelas ações neste nível do planejamento estratégico é atribuída aos líderes de área que tem como missão adequar pessoas e processos que venham de encontro com que foi acordado no nível estratégico e tático.

A opção pela elaboração do planejamento estratégico depende do envolvimento dos gestores do alto escalação que devem conhecer quais os entraves que envolvem a implantação deste diariamente na empresa. De nada adianta traçar objetivos de longo prazo caso os níveis tático e operacional não estejam preparados para alcançarem. Líderes e liderados exercem importância tanto quanto o alto escalão já que são eles que vivem de perto as rotinas diárias seja no administrativo ou no operacional (Gomes, 2022).

O plano estratégico da Castertech é elaborado anualmente nos meses de novembro e dezembro, e revisitado em janeiro por uma equipe multidisciplinar responsável por cada área, com o objetivo de definir metas e objetivos a serem alcançados em 2025. Na Figura 12, onserva-se o modelo da tabela de controle.

Figura 12 – Tabela controle orçamento matricial

				RECEITA	72.468.974	
Dono do pacote	Gestor	PACOTES	SALDO Castertech	Obs	FCST OUT/24	Real OUT/24
Rubia Morais	Mauro Medeiros	ALUGUEIS E LEASING	X		X	X
Vitor Teixeira	Cilandro Tavares	APOIO E UTILIDADES	X		X	X
Rodrigo Rigotto	Rodrigo Rigotto	BENEFICIOS	X		X	X
Mauro Medeiros	Mauro Medeiros	CUSTOS MERCADOLÓGICO	X		X	X
Neiva Wendler	Neiva Wendler	DEPRECIÇÃO E AMORTI	X		X	X
Susele Quissini	Daniela Mazon	DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO	X		X	X
Neiva Wendler	Neiva Wendler	DESPESAS GERAIS	X		X	X
Eduardo Cavion	Israel Lima	MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	X		X	X
Rodrigo Rigotto	Rodrigo Rigotto	PESSOAL	X		X	X
Neiva Wendler	Neiva Wendler	SEGUROS, TAXAS E IMPOSTOS	X		X	X
Rubia Morais	Mauro Medeiros	TERCEIROS	X		X	X
Alexandre Zanardi	Alexandre Zanardi	VIAGENS E ESTADAS	X		X	X
		TOTAL GERAL	X		X	X
Fixo					X	X
Variável					X	X
Total					X	X

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Conforme tabela de controle do orçamento de matricial (Figura 12) da Castertech, realizado planejamento das metas anualmente e revisitadas todo inicio do ano.

3.1.4 Padrões de controle e indicadores de desempenho

De acordo com Ferreira e Oliveira (2021), o ambiente de controle descreve um conjunto de padrões, processos e estruturas que fornecem a base para a realização da atividade de controle interno em toda a organização. Tal ambiente é operado em uma organização que se esforça para atingir seus objetivos estratégicos, fornecer confiabilidade aos relatórios financeiros; operar seus negócios de maneira eficiente e eficaz

De acordo com o autor deste artigo, entende-se que esse controle, a empresa ganha maior segurança ao traçar estratégias que viabilizem o alcance dos resultados e metas previamente estabelecidos. Isso também permite identificar meios eficazes de monitorar e assegurar que a organização permaneça alinhada ao seu planejamento, superando os obstáculos que possam surgir ao longo do caminho.

De acordo com Oyadomari *et al.* (2023), defende-se que o alinhamento estratégico dos objetivos com os indicadores de desempenho ocorra em uma arena

estratégica envolvendo a alta administração da empresa, que é ativada sempre que a organização tenha que escolher os indicadores-chave de desempenho alinhados às prioridades estratégicas. Postula-se que esse processo acontece durante o processo de planejamento ou quando essas prioridades estratégicas mudam. Por outro lado, os controles de planejamento e os de custos funcionam de forma mais rotineira sendo usados pelos gestores operacionais, como gerentes de operações, gerentes de produto e gerentes de processos. Esses gestores utilizam esses controles para conduzir suas operações, monitorar a rentabilidade dos produtos, serviços e segmentos e as despesas operacionais para cumprir os valores orçados e atender às prioridades estratégicas dos indicadores de desempenho.

Uma das funções dos indicadores de desempenho é comunicar as prioridades estratégicas e quais os direcionadores de desempenho necessários para atingir essas prioridades. As medidas de desempenho usadas de forma diagnóstica podem ajudar a definir padrões de desempenho e, quando alinhadas com as prioridades estratégicas, podem facilitar a discussão com a alta gerência (Oyadomari *et al.*, 2023).

A empresa analisada utiliza indicadores específicos para monitorar o desempenho de cada colaborador. Cada cargo possui um critério de avaliação próprio, permitindo que, a cada semestre, sejam apresentados os resultados, sejam eles positivos ou negativos, relacionados à produtividade e qualidade do trabalho realizado.

A Castertech realiza um acompanhamento contínuo de cada colaborador, com o objetivo de avaliar periodicamente seus resultados e possibilitar promoções, seja em termos de cargos ou de salários. Esse processo de avaliação fornece informações detalhadas sobre o desempenho individual, incluindo a qualidade das entregas e a eficácia e eficiência de cada colaborador em suas atividades, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

3.2 INOVAÇÃO

De acordo com Porem e Kunsch (2021), a inovação tem sido apontada como uma força crucial de primeira grandeza para o progresso socioeconômico mundial, fonte de valor para clientes e investidores, determinante do desempenho, sucesso empresarial e vantagem competitiva sustentável .

A Castertech, ao longo dos anos, tem se destacado por suas inovações no setor de produção de soluções para a indústria automotiva. Entre as principais inovações da empresa estão atrelados a tecnologia de fabricação, onde a empresa implementa tecnologias avançadas de manufatura, como a automação de processos e o uso de sistemas integrados, garantindo maior precisão e eficiência em sua linha de produção. Isso resulta em uma produção mais rápida e de alta qualidade. A sustentabilidade, que a empresa investe em soluções sustentáveis, com foco na redução do impacto ambiental. Isso inclui o uso de materiais recicláveis e processos que minimizam o desperdício de recursos, além de projetos que promovem a economia de energia em suas operações.

A pesquisa e desenvolvimento onde a Castertech conta com um forte setor que está constantemente buscando novos materiais e técnicas de produção para melhorar seus produtos, garantir maior durabilidade e desempenho, e atender às exigências do mercado em constante evolução.

Entende-se que a digitalização e Indústria, adotando os princípios da Indústria 4.0, com a digitalização de processos, o uso de big data para monitoramento da produção e a implementação de sistemas inteligentes que permitem a detecção precoce de falhas e a manutenção preventiva, aumentando a eficiência operacional. E o desenvolvimento de Produtos Customizados, onde a empresa se diferencia pela capacidade de desenvolver soluções personalizadas para atender às demandas específicas de seus clientes, trabalhando de forma colaborativa para criar produtos que melhor se adaptem às necessidades do mercado automotivo.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Entende-se que em qualquer tipo de negócio, é essencial compreender o sistema de informações para alcançar o sucesso da empresa, especialmente com a variedade de sistemas disponíveis atualmente.

De acordo com Bach, Hausen e Söthe (2022), a elaboração de um sistema de informações gerenciais, apresenta-se como uma proposta, não somente de atender necessidade fiscais e de participação social, como também de proporcionar eficiência na gestão através da tomada de decisão.

A empresa em estudo, utiliza um sistema de informações integrado e

avançado para otimizar sua gestão e operações. Esse sistema abrange desde o controle de produção e monitoramento de qualidade até a gestão de recursos humanos e finanças. Ele permite a coleta, armazenamento e análise de dados em tempo real, o que facilita a tomada de decisões estratégicas. Além disso, o sistema da empresa é projetado para acompanhar o desempenho dos colaboradores, a eficiência das linhas de produção e a gestão de estoques, garantindo maior eficiência, agilidade e competitividade no mercado.

3.4 ORGANIZAÇÃO

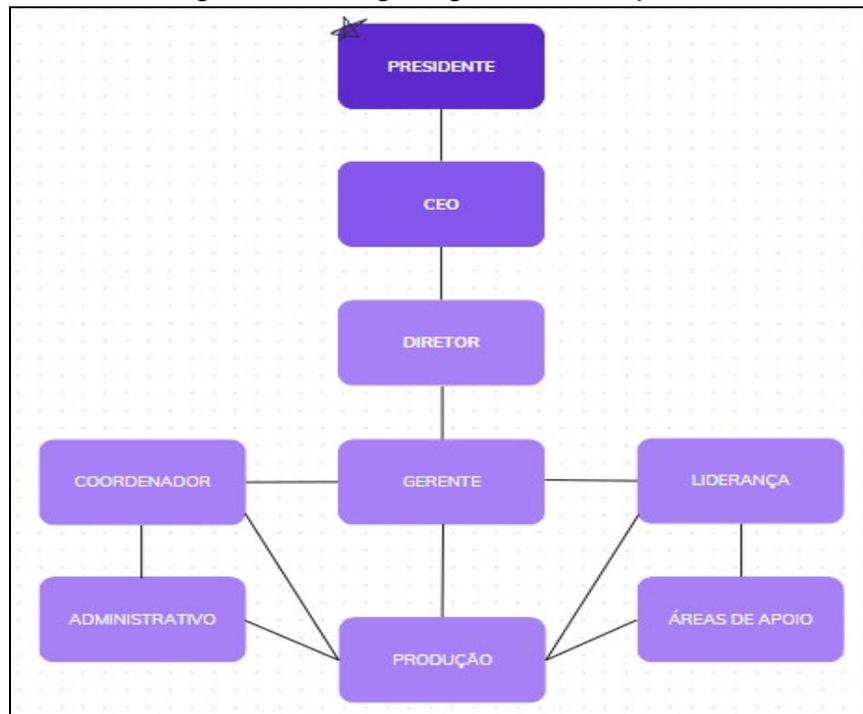
Entenda-se que independentemente do porte da empresa, é fundamental ter uma estrutura organizacional que promova a integração entre as áreas, garantindo que os processos ocorram de maneira coordenada e eficiente.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

De acordo com Maciel e Callado (2021), a estrutura organizacional da organização é retratada no seu organograma, e o planejamento de tal estrutura segue três princípios: a estrutura organizacional determina as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; a estrutura organizacional determina a posição das pessoas em grupo e em unidades e divide as unidades em toda a organização; a estrutura organizacional inclui a concepção de sistemas pelos quais todas as unidades são coordenadas e a relação efetiva na organização é garantida.

A Castertech segue um modelo de estrutura organizacional tradicional, com diferentes níveis hierárquicos que garantem uma gestão eficiente e o bom funcionamento dos seus processos. O organograma da empresa pode ser representado por nível estratégico (presidente/ CEO/ diretoria), nível tático (gerentes/ coordenadores) e nível operacional (liderança/ operadores), conforme Figura 13.

Figura 13 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

3.4.2 Liderança e relacionamento

De acordo com Ferreira, Martins e Santos (2021), devido às mudanças e transformações existentes no ambiente organizacional, muitas organizações precisam reestruturar os processos produtivos e reexaminar os modelos de gestão. Com o avanço tecnológico, as empresas têm procurado profissionais qualificados para melhorar o desempenho das organizações, sendo a liderança um elemento vital. Liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a seguir um caminho em direção à conquista de determinados objetivos, por isso se tornou algo essencial dentro das empresas. Para Ferreira, Martins e Santos (2021), um líder é uma pessoa que conduz e influencia o comportamento de um ou mais liderados. Dessa forma, ele tem o poder de motivar ou desmotivar os colaboradores, tornando-se um papel relevante na gestão de pessoas.

De acordo com o autor deste artigo, a liderança dentro de uma organização desempenha um papel crucial na gestão e orientação de pessoas e processos. Ela é uma parte essencial do gerenciamento, com o objetivo de promover o crescimento e o desenvolvimento tanto pessoal quanto organizacional.

Entende-se que para alcançar esses objetivos, é fundamental manter um

relacionamento positivo e eficiente entre os líderes e os membros da equipe. Caso contrário, a falta de conexão pode levar a uma influência reduzida e, conseqüentemente, a resultados negativos para a empresa.

A Castertech adota um modelo de liderança familiar, o que facilita a interação e a comunicação entre líderes e colaboradores. Reuniões regulares são realizadas para discutir questões do dia a dia, abordar problemas potenciais e tomar decisões importantes. A empresa mantém um diálogo claro e acessível, adaptado a todos os níveis hierárquicos, garantindo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA ÁREA ADMINISTRATIVA

Na área administrativa da Castertech, alguns pontos fortes se destacam por sua expertise na fabricação de suportes fundidos, oferecendo produtos de alta qualidade e performance. Seu compromisso com a inovação e sustentabilidade é um dos principais diferenciais, permitindo que a empresa desenvolva soluções modernas e eficazes para atender às necessidades específicas de diferentes setores.

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos área administrativa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Compromisso com a sustentabilidade	Concorrência acirrada no mercado
Compromisso com a inovação	Dependência em setores específicos (mais vulnerável a crises)
Potência no mercado de seguimento	Custos de personalização (desafio em atender as demandas específicas do cliente)
Lideranças e relacionamentos	Dependência de fornecedores de matérias primas
Planos de carreira	Turnover
Produtos de qualidade	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observa-se que no Quadro 4, que esses fatores combinam as principais forças e desafios que a empresa pode enfrentar no mercado de trabalho, esses pontos podem ser desafios enfrentados pela empresa, exigindo estratégias contínuas de adaptação e inovação para manter sua competitividade e eficiência no mercado.

4 ÁREA COMERCIAL

De acordo com Giombelli (2021), para a boa saúde financeira da empresa, é essencial focar na fonte de lucratividade, no caso desta organização, a comercialização de produtos. A organização deve investir em pesquisas de mercado para conhecer os seus diferentes segmentos de clientes e a melhor estratégia para cada um deles. Trata-se de um mercado mais amplo e também muito concorrido, desta maneira, a prospecção e manutenção da clientela deve ser baseada em um plano de marketing consistente e em políticas de pós-vendas efetivas.

Dessa forma, é essencial que a empresa organize sua área comercial com profissionais qualificados e engajados, para que possam ter aspirações e atingir as metas estabelecidas. Desde de o início, a empresa em questão possui um setor comercial estruturado.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

De acordo com Da Silva, Jenuino e Muçouçah (2024), o estudo de mercado é uma ferramenta crucial para entender a dinâmica de um determinado setor ou produto. O estudo de mercado é uma pesquisa sistemática que envolve coleta e análise de dados relevantes para entender um mercado, a fim de ajudar empresas a tomar decisões sobre as estratégias de marketing, desenvolvimento de produtos e expansão de negócios.

Observa-se que o mercado de pesquisa da Castertech, ou seja, o estudo de tendências e necessidades do setor, está centrado em entender as demandas específicas de cada indústria e como os seus produtos podem oferecer vantagens competitivas, como redução de custos operacionais, aumento de produtividade e sustentabilidade. A empresa precisa acompanhar as mudanças tecnológicas, como a automação industrial e a robótica, além das novas exigências ambientais, buscando inovar constantemente em seus produtos para se manter competitiva. Outro aspecto importante é o foco em oferecer personalização, uma vez que muitos clientes buscam soluções sob medida para as suas necessidades.

4.2 SERVIÇOS

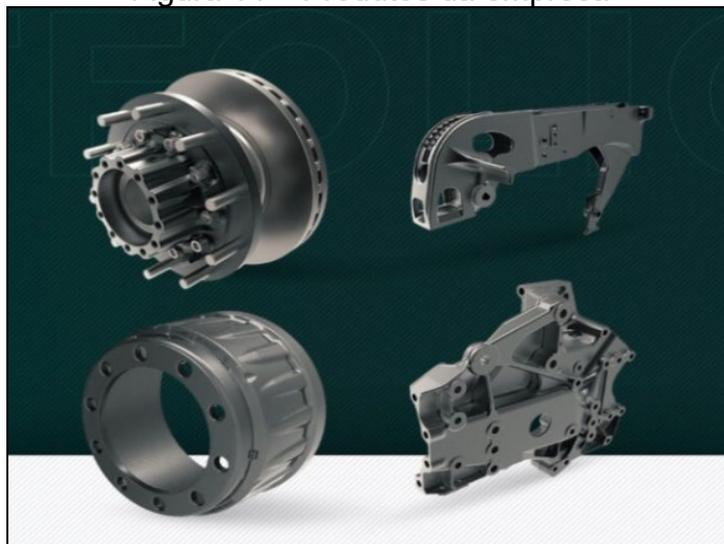
De acordo com Pires (2021), o grande foco da empresa é o desenvolvimento de soluções à medida do Cliente, oferecendo um serviço profissional completo desde a análise estratégica até a concepção do Produto final, que posteriormente poderá ter assistência por parte da empresa.

A Castertech oferece soluções completas em rodas e rodízios industriais, desenvolvendo produtos de alta qualidade e durabilidade, com foco em inovação e personalização para atender às demandas específicas de diversos setores, como automotivo e logístico, garantindo eficiência e segurança nas operações de movimentação.

4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa

De acordo com Gomes e Okano (2023), a convergência das análises intracasos e intercasos levou ao estudo de casos múltiplos, utilizado para identificar as semelhanças e dissimilaridades na forma como as empresas relacionam seus modelos de negócios e suas estratégias de negócios, possibilitando a elaboração dos indicadores de classificação e o desenvolvimento da tabela artefato classificatória.

Figura 14 – Produtos da empresa



Fonte: Instagram da empresa (2024).

Conforme a Figura 14, a Castertech classifica seus produtos e serviços em

diversas categorias para melhor atender às necessidades de seus clientes. Seus produtos são organizados de suportes fundidos como rodas industriais e rodízios industriais. Além dos produtos, a Castertech oferece soluções personalizadas, que incluem o desenvolvimento sob medida (criação de produtos adaptados às especificações e necessidades específicas dos clientes) e consultoria técnica. Os serviços de suporte da empresa incluem também a assistência técnica, manutenções e reparos quando necessários para atender os clientes.

4.2.2 Estágio no CVP (ciclo de vida dos produtos)

De acordo com Serrão e Tavares (2024), o modelo de CVP é a ferramenta administrativa que permite analisar como um produto/serviço se comporta desde o seu desenvolvimento até a retirada do mercado. É a sua história completa através de suas fases de vendas, introdução, crescimento, maturidade e declínio. O conceito de CVP é mais bem utilizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado.

Entende-se que os ciclos de vida dos produtos da Castertech podem ser divididos em fases que refletem como seus produtos evoluem desde o lançamento até a descontinuação. Cada fase do ciclo de vida dos produtos da Castertech exige uma abordagem estratégica para maximizar a eficiência, atender às necessidades dos clientes e manter a competitividade no mercado.

4.2.3 Decisão mix de produtos/ serviços

Segundo Moraes, Santos e Vallim (2023), o mix de produtos indica a variedade de produtos ou serviços ofertados por uma organização ou mercado e complementam ainda que a escolha do mix de produtos é uma das decisões mais importantes de um negócio. O mix de produtos retrata a quantidade dos diversos produtos ou serviços vendidos pela entidade, e para uma análise de CVL de diferentes produtos é indispensável a continuidade no mix de vendas. Moraes, Santos e Vallim (2023) explicam que as organizações que produzem ou vendem vários tipos de produtos ou serviços uma maneira de maximizar o resultado é encontrar o melhor mix de produção, ou seja, determinar o conjunto de produtos para a produção e venda que permitirá a obtenção do lucro máximo.

A empresa em presente estudo possui um mix de produtos e serviços

diversificado e projetado para atender uma ampla gama de necessidades no setor automotivo, produtos como suportes fundidos, serviços de assistências técnicas é projetado para oferecer uma solução completa para movimentação e transporte de cargas, atendendo tanto a necessidades padrão quanto exigências específicas de seus clientes.

4.2.4 Lançamento de novos produtos/serviços

Segundo De Souza, Amaral e De Melo Filho (2020), com a alta exigência dos clientes é necessário estar apto a produzir com a qualidade exigida, atendendo a necessidade do mercado. Além disso, é por meio do PDP (processo de desenvolvimento de produto) que a empresa poderá desenvolver novos produtos, serviços e soluções para o mercado, permitindo assim, a criação e difusão de inovações tecnológicas

Observa-se que os lançamentos de novos produtos da Castertech costumam refletir a inovação e a adaptação da empresa às necessidades do mercado. Com tecnologia avançada, soluções personalizadas, atualizações de design, maior durabilidade e entre outros temas para atender as necessidades do cliente e se tornar diferencial no mercado.

4.2.5 Pós-vendas

De acordo com Sousa (2022) O serviço de pós-vendas, tem por objetivo satisfazer seus clientes e conquistar os potenciais, através da boa impressão. Com as ações feitas no pós-venda, o cliente perceberá que sua relação com a organização não acabou no final do pagamento do produto ou serviço obtido, logo, resultará num sentimento de confiança

Conforme Sousa (2022), o serviço de pós-venda é uma oportunidade que as organizações têm de estreitar o relacionamento com o consumidor, em especial os que mantêm muitos negócios com a empresa. Os clientes que têm mais poder aquisitivo são os alvos das concorrentes, visto que eles possuem a capacidade de adquirir produtos e serviços aumentando o lucro das empresas.

O serviço de pós-venda da Castertech é projetado para assegurar a satisfação contínua dos clientes e garantir o desempenho ideal dos produtos. Após a

compra de seus produtos, a empresa oferece uma gama completa de serviços para atender às necessidades dos clientes.

A empresa em estudo, proporciona assistência técnica especializada, manutenção e reparos, garantia (cobertura para defeitos de fabricação e questões específicas de acordo com os termos estabelecidos no momento da compra), consultoria pós vendas com orientações adicionais sobre o produto, treinamento e suporte técnico e por fim, mantém um serviço de atendimento ao cliente dedicado, com uma linha de atendimento para responder dúvidas e resolver problemas relacionados aos produtos e serviços.

4.3 PREÇO

Para Mattos, Oyadomari e Zatta (2021), o preço faz parte das estratégias empresariais relacionadas à manutenção das atividades econômicas e alcance dos seus objetivos, sendo uma das decisões mais desafiadoras subjetiva e complexa, que requer uma interpretação mais abrangente do conhecimento do preço do produto contribuindo assim, para obter uma compreensão mais refinada da estrutura interna desse construto e seus antecedentes.

Na Figura 15, é possível visualizar os preços de alguns produtos encima de seu faturamento com os clientes.

Figura 15 – Tabela de preços 2023

Descrição do material	Quantidade faturada	Data do faturamento	Cliente	Valor Liquid	Valor Unitário
TAMBOR USINADO DIANTEIRO 410x180 TGX	54	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 21.839,72	R\$ 404,44
SUORTE TRAS FEIXE MOLA ESQUER 803561	32	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 4.169,37	R\$ 130,29
SUP/ CAIXA DIREÇÃO 23G422553D - EMBAL	67	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 7.300,39	R\$ 108,96
SUP/ CAIXA DIREÇÃO 2V3/422/553A EMB	24	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 10.614,16	R\$ 442,26
SUORTE DO EGP - 23F/251/523	90	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 8.281,15	R\$ 92,01
81/41230-0021 Cross Member TGX 6x4	4	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 6.803,14	R\$ 1.700,79
SUP GAS BOX TRASEI 23H/253/319E - EMBAL	55	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 10.671,97	R\$ 194,04
MAN-TGX 6x4 61-41320-0000 FINAL	32	01/12/2023	VOLKSWAGEN	R\$ 7.133,48	R\$ 222,92

Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

A Castertech define seus preços com base em seus custos de produção, incluindo taxa hora, custos matriciais (fixos e variáveis) e uma análise comparativa com o mercado externo, destacando-se pela qualidade superior de seus produtos e pelo atendimento ao cliente diferenciado.

4.3.1 Preços da empresa em relação ao mercado

De acordo com Lopes *et al.* (2022), a formação de preços é um dos grandes desafios enfrentados por uma organização. A precificação, pode não ser responsável diretamente pelo bom resultado de uma empresa, mas um preço equivocado ocasionará sua ruína. Desse modo, Lopes *et al.* (2022) afirmam que as políticas de preço impactam a lucratividade das organizações, assim, é preciso que os gestores reconheçam o processo de formação de preço como estratégico nas organizações.

Lopes *et al.* (2022) afirmam que as decisões sobre preço podem influenciar significativamente as vendas da empresa, bem como a participação no mercado, lucro, capacidade competitiva, imagem da empresa e expectativas do cliente. Portanto, o preço mostra-se uma variável estratégica chave para as empresas.

De acordo com Lopes *et al.* (2022), os preços devem cobrir elementos como custos e despesas além da margem de lucro almejada pela companhia. No entanto, existe o fator concorrência e o ambiente competitivo que pressionam a organização a oferecer produtos e serviços de qualidade por um preço que os consumidores estejam dispostos a pagar.

A empresa em estudo se destaca no mercado competitivo por oferecer produtos de alta qualidade, priorizando a segurança e satisfação do cliente, com um atendimento personalizado que atende suas necessidades de forma eficaz. Esse compromisso em agregar valor aos seus produtos justifica o preço superior em comparação aos concorrentes, consolidando sua posição diferenciada no setor.

4.3.2 Critérios e políticas para aprovação do crédito

Sebben (2020) análise sobre as políticas de créditos, estas são conjuntos de regras que cada empresa determina conforme suas preferências e necessidades. Para o autor é importante que as empresas tenham padrões para aprovar créditos aos seus clientes de forma que não gere problemas futuros e inadimplência.

A aprovação de crédito na empresa Castertech segue critérios rigorosos e políticas internas bem definidas, que visam mitigar riscos e garantir a segurança financeira da empresa em suas operações comerciais. Os critérios são, avaliação da

análise de crédito e histórico financeiro, capacidade de pagamento do cliente, garantias e seguros dependendo dos valores, definição de prazos e limites de créditos e análises sobre a saúde financeira do cliente.

Sobre políticas internas de créditos, a empresa em estudo segue uma análise com um processo padronizado de avaliação de seus clientes, atualização e revisão periódicas e política de riscos setoriais, adotando uma política de análise de riscos por setor de atuação.

Observa-se que com esses critérios e políticas, a Castertech garante uma gestão de crédito responsável, assegurando a saúde financeira da empresa enquanto oferece soluções adequadas às necessidades de seus clientes.

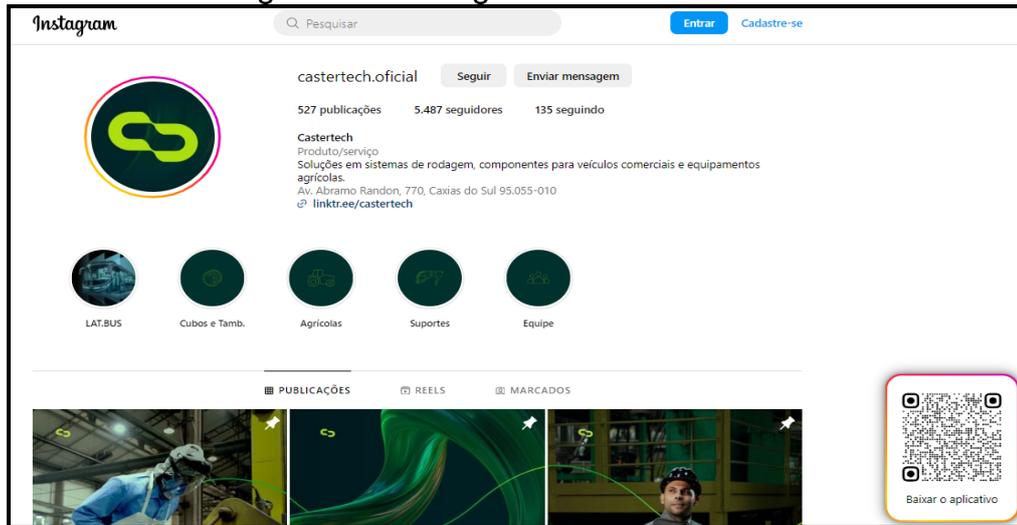
4.4 COMUNICAÇÃO

Segundo Rocha e Luz (2020), a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos, fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, os quais são ingredientes que vitalizam o processo. Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem, a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Assim, o papel da comunicação na empresa é justamente envolver as pessoas para que queiram planejar e realizar objetivos para alcançar o sucesso profissional de cada um e o da empresa.

Observa-se que a comunicação é essencial para o sucesso de uma empresa, especialmente na área comercial, e deve ser clara e assertiva para garantir que o público alvo compreenda os produtos ou serviços oferecidos. A Castertech se destaca por manter uma comunicação aberta com seus clientes, proporcionando meios de fácil acesso e formas simples de negociação, assegurando que todos entendam claramente suas ofertas e valores.

Observa-se na Figura 16, o Instagram da empresa, monitorado diariamente por uma equipe responsável, e na Figura 17 o Site Oficial da empresa.

Figura 16 – Instagram oficial Castertech



Fonte: Instagram da empresa (2024).

Figura 17 – Site oficial Castertech



Fonte: Instagram da empresa (2024).

A Castertech conta com canais de comunicação ativos em seu site e Instagram, onde divulga informações sobre seus produtos e serviços, cuidadosamente elaboradas por sua equipe interna de marketing para manter seus clientes sempre informados e atualizados.

4.5 VENDAS

De acordo com Santana *et al.* (2021), a formação do preço de venda é um dos principais pontos para que as empresas obtenham uma lucratividade satisfatória, é a partir do preço que é possível viabilizar o crescimento das empresas de modo geral, pois ele é o responsável por arcar com os custos e

despesas do negócio com a produção e comercialização, ainda gerar uma rentabilidade ideal para que as empresas possam investir mais e obter lucros ainda maiores. Contudo, para a formação ideal do preço de venda é necessário que o gestor conheça bem os seus gastos e saiba distingui-los entre custos e despesas, conforme preceitua a literatura da contabilidade de custos, assim ele poderá definir com clareza sua estrutura de custos, que é um ponto indispensável para a formação do preço.

As vendas da Castertech são impulsionadas pela qualidade de seus produtos e pelo relacionamento próximo com os clientes. A empresa adota uma abordagem focada em atender as necessidades do mercado com soluções personalizadas, o que contribui para sua competitividade. Com um time de vendas qualificado e estratégias de marketing eficazes, a Castertech utiliza canais digitais, como o site e redes sociais, para divulgar seus produtos e aumentar o alcance de suas vendas. Além disso, a empresa se destaca por oferecer atendimento personalizado, facilitando negociações e garantindo a satisfação do cliente ao longo de todo o processo de compra.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

De acordo com Pinto (2022), nos dias atuais, a correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas. Por meio de estratégias eficientes, as empresas podem atingir objetivos de lucro, crescimento e desenvolvimento.

Para Pinto (2022), para formar preços de venda é imprescindível o conhecimento do custo do produto, porém esta informação, por si só, não é suficiente. Além do custo, é preciso saber o grau de elasticidade da demanda, os preços dos produtos concorrentes, os preços dos produtos substitutos, a estratégia de marketing da empresa, e tudo isso depende também do tipo de mercado em que a empresa atua. Outras variáveis tornam-se essenciais para a continuidade da organização, como o comportamento dos clientes e da concorrência, a cultura e o momento econômico.

O planejamento de vendas da Castertech segue uma estrutura estratégica voltada para o alinhamento da produção e comercialização de seus produtos com a demanda de mercado, buscando maximizar os resultados e otimizar os recursos.

disponíveis. A empresa realiza uma análise de mercado, na qual avalia as tendências do setor automotivo, o comportamento dos clientes e o desempenho dos concorrentes. Com base nessas informações, são feitas projeções de vendas que levam em conta dados históricos e cenários econômicos futuros.

A empresa em estudo, conta com um planejamento robusto, levando em conta também a definições de metas a serem alcançadas, alinhamento com a produção sobre os produtos a serem produzidos, acompanhamento de indicadores e com foco em um forte relacionamento com o cliente e no pós venda, garantindo assim a satisfação do cliente após a venda do produto.

Figura 18 – Programação diária de produção

PROGRAMAÇÃO DIÁRIA													
quinta-feira, 19 de setembro de 2024													
Liga	Peso (KG)	Peso Caixa	Quant. Peças	Seq.	Receita	Código	Descrição	Quant. Caixas	Pcs/Cx	Peso Pç	Peso Total	Hrs/Item	Ton/Hr Bruta
CAST 40	7.823	101,6	77		1.235	100000297475	MULTIFUNCIONAL 23K.701.149 LE FUNDIDO	77	1	56,33	4.337	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST HI SI 50	11.044	72,66	608		1.127	100000183496	Bearing housing upper fundido 0966141	152	4	14,68	8.925	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST HI SI 50	12.167	89,46	816		1.128	100000183497	Bearing housing lower fundido 0966142	136	6	11,16	9.107	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 45	28.462	139,52	816		1.169	100000214933	CUBO OUTBOARD RADIAL 9090 BC335 FUND P	204	4	26,26	21.424	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 45	4.830	94,7	102		1.154	100000178339	CUBO FUNDIDO	51	2	35,35	3.606	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 45	30.973	123,89	750		1.172	C30010001	70100384 - CUBO DIANTEIRO 15/17 TON 10F	250	3	32,80	24.600	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 45	12.184	60,92	400		1.90	70100027	SUPORTE MOLAS DIANT ESQ FUNDID	200	2	16,97	6.788	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 46	12.560	125,6	300		1.113	100000138445	100000134956 - CUBO TRAS. SCANIA 2326677	100	3	29,46	8.838	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 46	20.918	83,67	500		1.168	100000211518	100000210484 - CUBO DIANT. FUND. SCANIA 2743251	250	2	31,43	15.713	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 46	20.292	101,46	400	COM ACOMPANHAMENTO ENG.	1.164	100000203348	CUBO DIANT. FUND. SCANIA (201163) 2735029	200	2	39,41	15.764	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 51	7.396	73,96	200		??	100000508890	HASTE PRINCIPAL KK95753 "SHANK" FUNDIDO	100	2	17,84	3.568	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 55	21.625	108,123	400		1.175	100000230466	CUBO TRASEIRO FUNDIDO M88 A958 356 11 01	200	2	37,05	14.818	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 51	19.260	96,3	400		1.215	100000257310	GEARBOX BEAM FUNDIDO	200	2	20,95	8.380	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 46	13.950	93	900		1.38	C30090004	3122FM223 SAPATA DE FREIO 180MM	150	6	10,00	9.000	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 45	33.228	110,76	600		1.181	200100484	CUBO TRASEIRO FUNDIDO 15/...TON 10 FUR	300	2	43,89	26.334	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
Total	256.710		Kg/Hr -> 11.409			22,5 Horas Trab.		Caixas: 2.570	Caixas/Hr: 114		181.202 Kg		
sexta-feira, 20 de setembro de 2024													
Liga	Peso (KG)	Peso Caixa	Quant. Peças	Seq.	Receita	Código	Descrição	Quant. Caixas	Pcs/Cx	Peso Pç	Peso Total	Hrs/Item	Ton/Hr Bruta
TECHPLUS	27.370	78,2	700		2.22	100000103834	TAMBOR FUNDIDO 8-10t 325x120 PHEVOS	350	2	31,40	21.980	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
TECHPLUS	30.730	87,8	700		2.27	100000103842	TAMBOR FUNDIDO 8-10t 325x150 PHEVOS	350	2	36,20	25.340	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
CAST 20	21.395	85,58	250		2.16	100000170302	167693 TAMBOR FUND PINT DIANT 410x180TGX	250	1	66,34	16.585	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
TECHPLUS	19.800	79,2	500		2.26	100000139358	TAMBOR 1/139358 (MAN,FORD,JVC)	250	2	32,20	16.100	#DIV/0!	0 Ton./ Hora
Total	99.295		Kg/Hr -> 9.457			10,5 Horas Trab.		Caixas: 1.200	Caixas/Hr: 114		80.005 Kg		

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A Figura 18, a programação diária é realizada pela equipe do PCP (planejamento controle de produção) entregue para fábrica aos responsáveis e por email corporativo, onde define prioridades de sequenciamento de produção através dos pedidos de clientes, para futuro faturamento dos produtos listados.

4.5.2 Análise de vendas

De acordo com Santana *et al.* (2021), um dos desafios enfrentados pelos gestores das empresas é estabelecer uma prática de formulação e análise de preço confiável, e que contabilize todos os custos e despesas envolvidas durante esse processo, tornando sua organização mais competitiva e lucrativa. Os preços de venda de produtos podem ser estabelecidos baseando-

se nos custos, no mercado ou até mesmo em uma combinação de ambos. Com o mercado cada dia mais competitivo, manter-se nele exige conhecimento para facilitar no momento da formação do preço de venda.

Os principais controles de vendas da Castertech, como em muitas empresas do setor industrial, visam garantir que o processo de venda seja eficiente, rentável e alinhado com as metas estratégicas da empresa. Esses controles ajudam a monitorar o desempenho das equipes de vendas, a saúde financeira do negócio e a satisfação dos clientes.

A empresa em estudo, tem o controle de metas de venda, monitorando o desempenho de perto e previsões de venda. Controle do ciclo de vendas, acompanhando desde o primeiro contato com o cliente até a sua venda. Controle de preços e margens, monitoramento de novos clientes, controle e faturamento do fluxo de caixa, controle de estoque e disponibilidade dos produtos, acompanhamento do nível de satisfação do cliente e pós venda, controle de desempenho da equipe de vendas.

Esses controles de vendas permitem à Castertech não apenas monitorar seu desempenho comercial, mas também ajustar suas estratégias em tempo real para garantir o crescimento sustentável e a satisfação de seus clientes.

4.5.3 Funções exercidas pelo vendedor

De acordo com Medina (2020) atualmente, grande parte dos profissionais de vendas é formada por pessoas que possui boa educação e também são bem preparados, eles têm como objetivo construir com seus clientes convivências permanentes e que constituam valor. São prósperos não por ludibriar os clientes, mas porque os ajudam analisando suas necessidades e solucionando seus problemas.

Os vendedores da Castertech desempenham diversas funções essenciais para o sucesso comercial da empresa, focando tanto em atividades estratégicas quanto operacionais. Suas responsabilidades vão além de simplesmente fechar negócios, eles precisam criar e manter relacionamentos de longo prazo com clientes e garantir que as metas da empresa sejam alcançadas de maneira eficiente.

Para atrair os clientes, as funções dos vendedores da empresa em estudo busca, identificação de novos clientes, acompanhamento pós venda, gestão da

carteira de clientes, elaboração de propostas comerciais, negociações de condições e preços, conhecimento técnico tendo domínio na apresentação dos produtos, demonstrações de soluções para os clientes, monitoramento do mercado identificando as oportunidades e ameaças, planejamento de visitas e reuniões de novos negócios, concretização de vendas e acompanhamento de pedidos, acompanhamento dos cumprimento de metas e relatório de vendas, acompanhamento de reclamações e devoluções, interação com a produção e logística, interface com marketing e desenvolvimento de produtos.

Essas funções são fundamentais para que o vendedor da Castertech contribua de maneira eficaz para o crescimento da empresa, garantindo que os clientes recebam produtos de qualidade e um atendimento personalizado.

4.5.4 Motivação

Marcos e Vieira (2022) defendem que vender é estimular no outro a vontade de consumir, desta forma o vendedor deve identificar em seu cliente o que ele deseja e estimular o mesmo a comprar. O vendedor confiante apresenta melhores resultados e consegue atingir suas metas mais facilmente. Desta forma, a excelência em vendas depende do autoconhecimento e dos mecanismos motivadores de cada indivíduo. Para que as vendas se tornem motivadoras para os vendedores, é necessário que o ambiente seja estruturado com base em situações de vendas e situações específicas.

Para Marcos e Vieira (2022), a maior dificuldade de um líder que atua com vendas é manter sua equipe motivada, pois sempre há fatores que influenciam no processo de atingimento das metas, então ele deverá acompanhar e auxiliar para que consiga manter a equipe motivada e obtendo os melhores resultados possíveis.

A motivação dos vendedores da Castertech é um fator essencial para o sucesso comercial da empresa. Para manter esses profissionais engajados e comprometidos com suas metas, a Castertech adota uma série de estratégias focadas em reconhecimento, recompensa e desenvolvimento contínuo.

Primeiramente, a empresa estabelece metas claras e alcançáveis, garantindo que os vendedores saibam exatamente o que precisam fazer para atingir seus objetivos. Também investe no desenvolvimento contínuo de seus vendedores, oferecendo treinamentos e capacitações que não apenas aprimoram suas

habilidades, mas também os preparam para enfrentar novos desafios do mercado.

Ao criar planos de carreira claros, a empresa proporciona aos vendedores a possibilidade de crescimento profissional, incentivando-os a se dedicarem ainda mais. O ambiente de trabalho na Castertech é outro ponto de motivação, com uma cultura organizacional que preza pelo clima colaborativo e pelo feedback constante.

Vendedores que se sentem ouvidos e apoiados têm maior propensão a superar suas metas. Além disso, a empresa em estudo oferece flexibilidade e autonomia, permitindo que os vendedores organizem suas agendas e façam negociações dentro de certos limites, o que aumenta a confiança no trabalho.

A empresa promove uma cultura de competição saudável, criando desafios internos que estimulam os vendedores a darem o melhor de si, mas sempre de forma ética e colaborativa. Essas diversas formas de motivação garantem que os vendedores da Castertech estejam sempre engajados e preparados para superar suas metas, contribuindo diretamente para o sucesso da empresa no mercado automotivo.

4.5.5 Treinamento

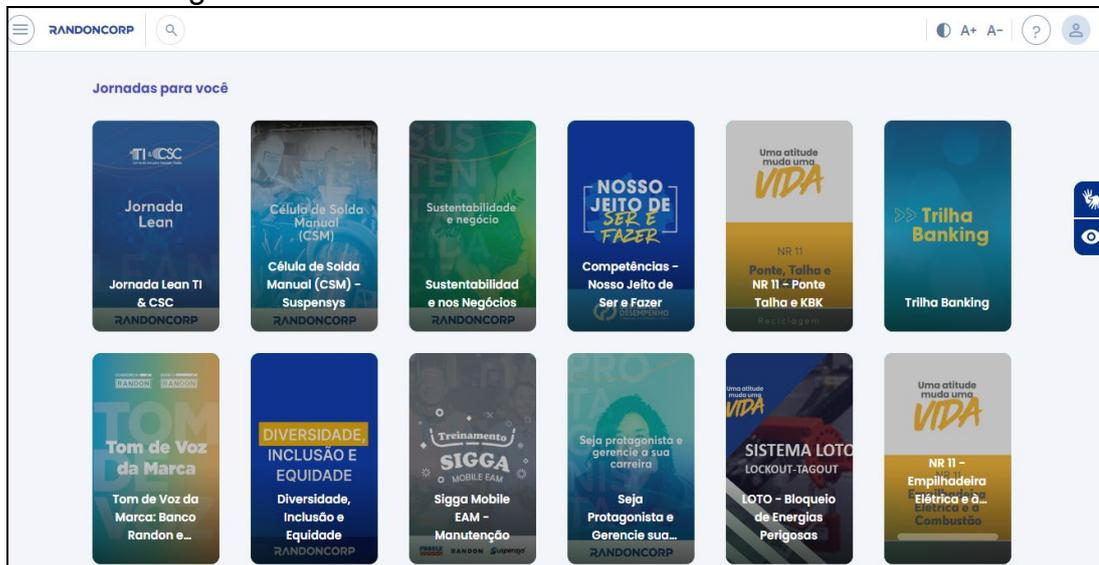
De acordo com Da Rocha, Pacheco e Pereira (2021), o treinamento e capacitação de vendedores é uma atividade estratégica para as organizações. O treinamento contribui para ampliar a vantagem competitiva, alavancar o desempenho dos negócios, viabilizar a inovação em processos, produtos e serviços, e ampliar o uso das novas tecnologias.

O treinamento dos vendedores na Castertech é uma etapa essencial para garantir que a equipe comercial esteja sempre capacitada e alinhada com as metas da empresa, as demandas dos clientes e as tendências do mercado automotivo. A Castertech desenvolve programas de treinamento contínuos, focados tanto no aprimoramento técnico quanto no desenvolvimento de habilidades de negociação e relacionamento.

Os treinamentos que a empresa em estudo compartilha para seus funcionários são treinamento técnico dos produtos, capacitação em técnicas de vendas, treinamento de ferramentas e tecnologias, habilidades de comunicação e relacionamento, atualização sobre o mercado e concorrência, treinamento de pós venda, capacitação contínua. Na Figura 19, constam diversos treinamentos online

para capacitação de seus funcionários.

Figura 19 – Plataforma de treinamentos online PRA.VC



Fonte: Plataforma da empresa (2024).

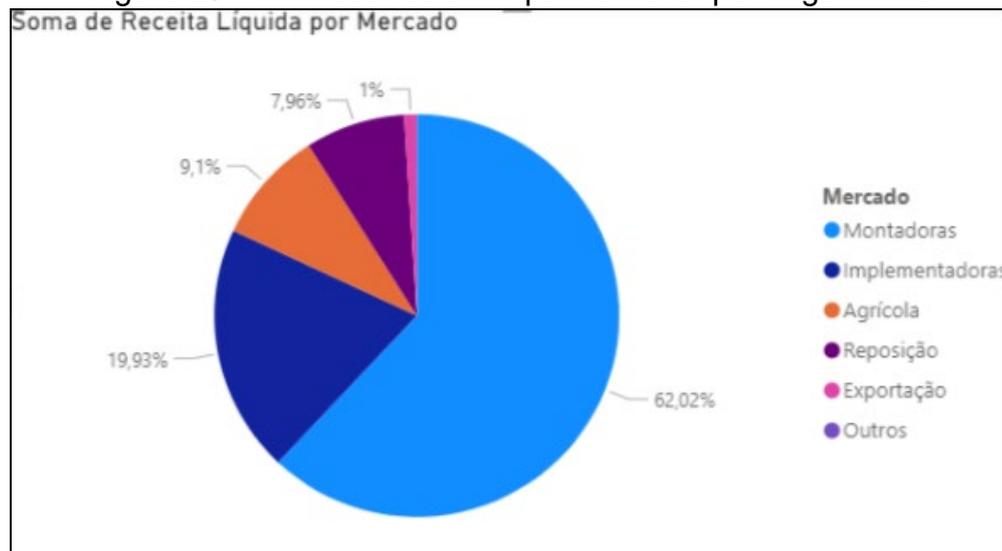
Com esse conjunto de treinamentos, a Castertech garante que sua equipe de vendas esteja sempre bem preparada, tecnicamente capacitada e pronta para atender as expectativas do mercado, oferecendo soluções de alta qualidade e garantindo o sucesso da empresa e de seus clientes.

4.5.6 Formas de acompanhamento

Para Rodrigues *et al.* (2020), medir desempenho, na perspectiva da contabilidade gerencial, significa obter medidas específicas através de indicadores quantitativos ou qualitativos a fim de se acompanhar o progresso em relação a estratégia. Os indicadores devem ser concebidos para cada objeto que se destina medir e os chamados sistemas contemporâneos ou estratégicos de mensuração de desempenho abrangem o uso de métricas financeiras e não financeiras ligadas à estratégia de negócio da empresa.

Rodrigues *et al.* (2020) reforçam a ideia de que os controles organizacionais são necessários para motivar o desempenho da força de vendas. Os autores ressaltam que a transparência das atividades a serem realizadas e os critérios de mensuração de desempenho são fatores indiretos que intermediam a relação positiva entre os controles organizacionais e o desempenho da força de vendas.

Figura 20 – Indicador de acompanhamento por seguimento



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observa-se na Figura 20, um indicador de acompanhamento por seguimento, indicando o percentual da RL da empresa em estudo. Acompanhado diretamente pela área comercial.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

De acordo com Almeida *et al.* (2020), em decorrência de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, as atividades logísticas ganham destaque como diferencial competitivo em uma organização, exigindo sistemas de distribuição cada vez mais eficientes, posto que os custos de transporte representam a maior parcela dentre os custos logísticos.

O centro de distribuição da Castertech desempenha um papel crucial na logística e no abastecimento eficiente de seus produtos, garantindo que as peças e componentes automotivos cheguem aos clientes no prazo certo e em perfeitas condições. Gestão de estoque controlado, recebimento e armazenamento eficaz, separação e expedição de pedidos estruturado com maior tecnologia e automação disponibilizados para melhor atendimento, segurança e controle em todo o centro logístico.

O centro de distribuição da Castertech é um elemento chave para a operação logística da empresa, garantindo que seus produtos cheguem aos clientes de forma rápida, segura e eficiente. Com uma combinação de tecnologia, processos

otimizados e parcerias estratégicas, a Castertech se posiciona como uma empresa comprometida com a excelência no atendimento e na entrega de soluções automotivas.

4.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Entende-se que os pontos fortes e fracos refletem tanto as oportunidades quanto os desafios enfrentados pela Castertech na parte de vendas. Abordar os pontos fracos com estratégias direcionadas e potencializar os pontos fortes será essencial para o crescimento e sucesso contínuo da empresa no competitivo mercado automotivo.

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos área de vendas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Portfólio de Produtos de Alta Qualidade	Dependência de Grandes Clientes
Conhecimento Técnico Especializado	Ciclo de Venda Longo
Atendimento Personalizado	Dependência de Métodos Tradicionais de Venda
Foco em Inovação	Pressão por Redução de Preços
Forte Rede de Relacionamentos	Desafios no Monitoramento de Indicadores de Desempenho
Treinamento Contínuo da Equipe de Vendas	-
Suporte Pós-Venda	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observa-se que no Quadro 5, que esses fatores combinam as principais forças e desafios que a empresa pode enfrentar no mercado de trabalho, esses pontos podem ser desafios enfrentados pela empresa, exigindo estratégias contínuas de adaptação e inovação para manter sua competitividade e eficiência no mercado.

5 ÁREA DE MATERIAIS

Saber administrar a área de materiais em uma empresa é de suma importância. Para Gonçalves (2020), tradicionalmente, a administração de materiais possui a finalidade de aliar as necessidades de suprimentos com a melhoria dos recursos financeiros e operacionais da organização. Outrossim, a administração de materiais tem papel fundamental no desempenho, afetando nos custos, para isso é importante que se tenha um bom planejamento para aquisições, armazenamento e controle.

A estrutura da área de matérias da Castertech é essencial para garantir a eficiência na aquisição, gerenciamento e controle de materiais necessários para a produção de peças e componentes automotivos.

Figura 21 – Mapa externo áreas materiais



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

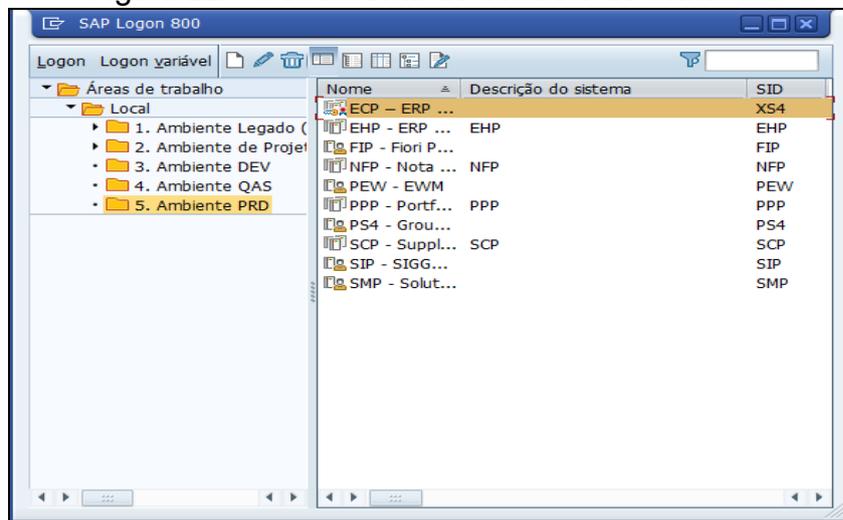
Observa-se na Figura 21, o mapa externo da empresa em estudo, com um fluxo de materiais adequados para atendimento de produção da fábrica.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

De acordo com Coradine (2024), o planejamento de necessidades de materiais, tem como principal objetivo calcular a quantidade e os prazos de entrega dos insumos necessários para a produção. O objetivo é apoiar o planejamento e o controle da produção de forma que os insumos estejam disponíveis no momento e no local exigido pela produção, o que proporciona uma melhor otimização dos volumes e dos tempos.

Na empresa Castertech, a aquisição de materiais é realizada por uma equipe de analistas responsáveis por seu abastecimento, diariamente é realizada essa análise para verificar se há materiais suficientes para o atendimento da produção, conta com um sistema que realiza o pedido automático quando chegar no estoque mínimo, controle de estoque eficaz para o funcionamento desse sistema, acompanhando de perto pela equipe para o melhor planejamento de produção. O contato com os fornecedores também se mantém importante para empresa, se aproximando, agrega confiança e agilidade para troca de informação entre ambas as partes quando necessário.

Figura 22 – Ferramenta de controle de materiais



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A empresa em estudo, utiliza a ferramenta para controle de materiais o sistema SAP, conforme demonstrado na Figura 22.

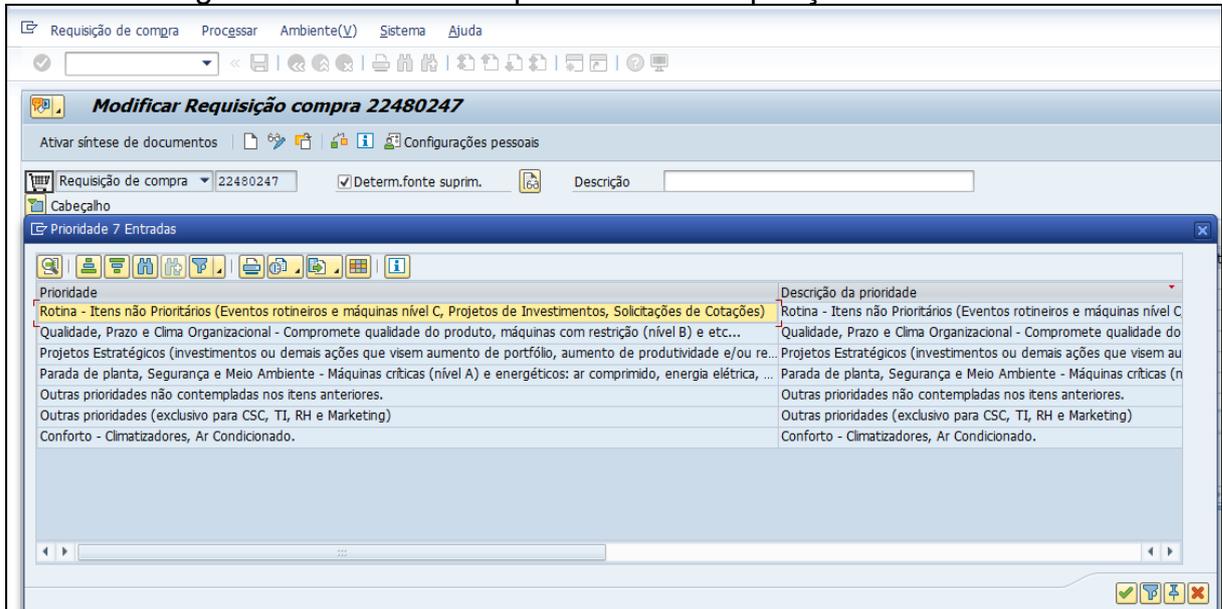
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Segundo Molski (2022), o início do processo de compras sobrevém de uma necessidade interna das áreas, para aquisição de materiais ou serviços, sendo o primeiro passo a criação de uma requisição de compra. Nesse momento, o requisitante deve escolher em um catálogo de itens da base de dados, o mais aderente a sua necessidade e incluir informações complementares, que detalhem as características da aquisição.

Para a empresa Castertech, o processo de aquisições de matérias é

fundamental para a qualidade em seus produtos, garantindo melhores fornecedores para alimentar sua cadeia de suprimentos, mantendo um controle primordial em relação a este tema.

Figura 23 – Critérios de prioridade de requisições de materiais



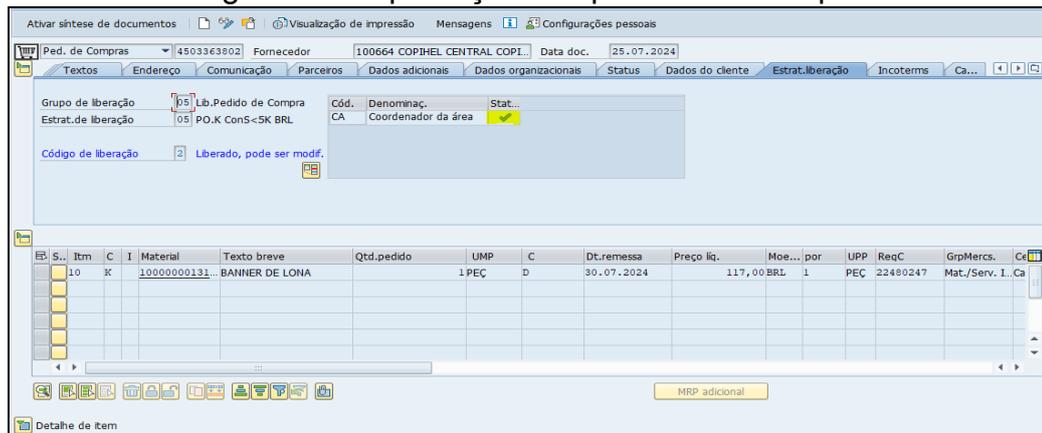
Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observa-se na Figura 23, os critérios de prioridades de requisições de materiais, através desta seleção, pode-se ter alta prioridade ou baixa prioridade, dependendo a escolha no momento da criação da requisição no sistema SAP.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

De acordo com Molski (2022), o solicitante de uma aquisição, ao se deparar com a necessidade de criar uma requisição de compra, efetua a busca no catálogo de itens do sistema, escolhendo o item que seja compatível com sua necessidade, criando a solicitação de compra. No caso de não encontrar o item aderente à sua necessidade, inicia o contato com o cadastro de itens.

Figura 24 – Aprovação dos pedidos de compra



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A empresa em estudo, segue um fluxo de requisição realizada pela área solicitante, criando uma requisição via sistema SAP com todas as informações necessárias do material desejado, após a requisição for criada, a equipe de compras corporativa da Randon irá realizar os orçamentos com os fornecedores cadastrados que melhor atende o material solicitado, gerando um pedido de compra, o responsável da conta contábil da área solicitante analisa o valor e o material para dar sequência na aprovação do pedido, conforme na Figura 24.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

De acordo com Coradine (2024), a gestão ou gerenciamento de estoque representa uma integração de setores e atividades-chaves, como planejamento, produção, estoque, compra e logística, com estratégia do negócio que envolve os recursos físicos, buscando maximização de rentabilidade. Isto demonstra a importância compreensão do processo produtivo e o uso das ferramentas de gestão de estoque.

Para Coradine (2024), existem maneiras de manter os níveis de estoque que permitem que as operações sejam mais produtivas, quando as operações com diferentes taxas de produção são realizadas separadamente e de forma mais econômica, quando há nivelamento da produção e os níveis de estoque são organizados para antecipar o pico de vendas, quando é longo, programando operações e na compra de grandes quantidades de consumíveis para reduzir os custos unitários.

O controle de estoque na Castertech é um processo estratégico e essencial

para o bom funcionamento da produção e o atendimento eficiente dos clientes. Esse controle é realizado de forma integrada e automatizada através do sistema SAP, garantindo que os materiais estejam disponíveis na quantidade certa, no momento adequado, sem excessos que resultem em custos elevados ou faltas que comprometam a operação. A empresa em estudo possui três almoxarifados, conforme mostrado na figura anteriormente, um almoxarifado para atendimento da fábrica fundição, outro usinagem e manutenção, tendo seus controles bem rígidos para atendimento de ambas as áreas.

5.3.1 Critérios utilizados no controle dos materiais

De acordo com Brito *et al.* (2022), a gestão de estoque torna-se cada dia mais importante, pois a cada dia surgem novos produtos que podem substituir os existentes. Desta forma, o planejamento das compras para atender a demanda esperada é fundamental, pois falta constante de itens de estoque pode proporcionar insatisfação de clientes, e por consequência, no futuro perder o cliente. Levando-se em consideração esses aspectos, o presente estudo tem como objetivo, analisar os critérios adotados pela empresa em relação à provisão para perda com obsolescência de estoque.

A gestão de estoques na Castertech é uma atividade estratégica que visa garantir o abastecimento contínuo da produção, reduzir custos operacionais e otimizar a disponibilidade de produtos. Alguns dos critérios utilizados são níveis de estoque de segurança, *lead time* dos fornecedores, custos de armazenamento, rotatividade dos produtos, inventário cíclico, integração com ERP (automação que permite monitoramento em tempo real dos níveis do seu estoque), esses critérios garantem que a gestão de estoque da Castertech seja eficiente, minimizando custos e assegurando a continuidade das operações, sem prejudicar a qualidade e a capacidade de entrega.

5.3.2 Controle de custos relacionado à aquisição de materiais

De acordo com Giacomini e Servare Junior (2022) o controle de estoque é uma função muito importante nas empresas, tendo como resultado maior competitividade, visto que as empresas estão em busca de seu aprimoramento

constante para se manterem ativas no mercado atual.

Para a empresa em estudo, realiza o inventário cíclico, onde é uma ferramenta de controle essencial para empresas que lidam com grandes volumes de mercadorias, como a Castertech, garantindo que os estoques estejam sempre em conformidade com os sistemas de gestão. Melhorando no controle dos custos do estoque para ser mais assertivo nas tomadas de decisões, cumprindo metas estabelecidas para cada área sobre o tema de aquisição de materiais.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Através das análises feitas sobre a área de materiais, passando por toda gestão de estoques, tipos de materiais e o controle de materiais e estoques, foi possível identificar pontos fortes e fracos.

Quadro 6 – Pontos fortes e fracos área de materiais

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Automação com ERP	Dependência de fornecedores
Planejamento de materiais	Custo de manutenção de estoques
Estoque de segurança	Perigos de falhas no sistema
Inventário Cíclico	Equilíbrio entre estoque e produção
Rotatividade de estoques	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 6, são apresentados pontos que destacam tanto as boas práticas quanto os desafios que a Castertech enfrenta na gestão de seus estoques, buscando sempre otimizar recursos e garantir a eficiência operacional.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

De acordo com Fernandes (2022), atualmente, as organizações estão inseridas num ambiente competitivo, com clientes cada vez mais exigentes tanto no preço como na qualidade. Desta forma, existe a necessidade de estas se tornarem competitivas, através da melhoria contínua e da redução dos custos, recorrendo à implementação de ferramentas de gestão da produção. O principal objetivo da dissertação recai sob a implementação de ferramentas Lean e da gestão da produção para controlar os tempos de setup e produção, minimizar o tempo de ciclo e consequente lead time.

A área de produção da Castertech é um dos pilares centrais de sua operação, dedicada à fabricação de componentes e soluções para movimentação e transporte industrial, com foco em alta qualidade e inovação. A produção é voltada principalmente para atender setores como o automotivo, máquinas agrícolas e rodoviárias, além de diversos outros segmentos industriais.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

De acordo com Nogueira *et al.* (2023), os sistemas de produção são um conjunto de atividades e processos ligados e envolvidos no processo produtivo de uma organização. Assim, a maneira que a empresa se constitui e efetua seus processos produtivos, adotando uma interdependência lógica entre as etapas do processo produtivo. Eles, tipicamente, podem ser divididos de acordo com a disposição do produto ao que o mercado necessita. Eles são classificados como voltados ao estoque, quando a empresa produz antecipado aos pedidos dos clientes, *econtra pedido*, quando um pedido do cliente faz com que a empresa adquira matéria prima para a produção e também faça a autorização para produção desses produtos.

O Planejamento, Programação e Controle de Produção (PPCP) da Castertech é um processo estruturado que visa otimizar a utilização dos recursos de produção, garantir a entrega de produtos de alta qualidade e atender aos prazos dos clientes de forma eficiente. O PPCP é fundamental para assegurar que a produção ocorra de maneira contínua e sem interrupções, mantendo um equilíbrio entre a demanda e a capacidade produtiva.

Figura 25 – Resultado diário da produção

Cenário Setembro/2024												Cx/Hr Real.	
Meta: cx/hr 112 Nodular				Meta: cx/hr 112 Cinzento									
	DOMINGO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO						
1	02/set	132	03/set	126	04/set	115	05/set	107	06/set	114	07/set	174	Cinzento
Capacidade	169.033	2.541	188.855	2.597	204.380	2.690	180.084	2.648	177.410	2.588	0	0	117,2
Demanda	200.705	2.975	190.742	2.846	196.001	2.588	162.606	2.407	178.700	2.570	11.014	174	
8	09/set	107	10/set	128	11/set	93	12/set	128	13/set	135	14/set	82	Nodular
Capacidade	166.036	2.550	194.335	2.549	188.204	2.565	192.484	2.511	179.846	2.596	92.501	1.200	112,7
Demanda	157.565	2.411	210.068	2.874	146.569	2.096	197.157	2.882	210.075	3.038	59.204	863	
15	16/set	93	17/set	95	18/set	98	19/set	105	20/set	109	21		Geral
Capacidade	150.550	2.051	167.717	2.095	180.677	2.531	181.202	2.570	80.005	1.200			114,4
Demanda	154.004	2.097	148.320	2.127	160.251	2.200	158.858	2.361	76.482	1.143			
22	23/set	123	24/set	109	25/set	17	26/set	111	27/set	111	28/set	0	Aderência
Capacidade	190.038	2.769	189.637	2.568	167.990	2.301	182.410	2.592	207.697	2.621	79.550	1.200	89,60%
Demanda	179.472	2.765	172.123	2.450	4.819	142	163.410	2.500	178.657	2.500	73.251	0	
29	30/set	111	1		2		3		4		5		
Capacidade	181.558	2.807											
Demanda	157.628	2.500											
6	7		8		9		10		11		12		
Capacidade													
Demanda													
	Tot. Progr. Mês	Tot. Progr. Mês	Tot. Realizado. Mês	Programado	Produzido	À produzir	Capac. Restante	Atraso					
Nodular	TOTAL CAIXAS	35.473	32.707	27.959	27.565	7.514	5.142	394					
	TONELAGEM	2.588.593	2.268.290	2.030.496	1.921.403	558.097	346.887	109.093					
Cinzento	TOTAL CAIXAS	18.867	17.802	14.860	15.302	4.007	2.500	-442					
	TONELAGEM	1.111.820	1.279.392	1.042.498	1.048.514	261.108	230.879	-6.016					
TOTAL	TOTAL CAIXAS	54.340	50.509	42.819	42.867	11.521	7.642	-48					
	TONELAGEM	3.700.413	3.547.682	3.072.994	2.969.917	819.205	577.765	103.077					

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observa-se na Figura 25, o acompanhamento diário dos resultados da fundição, disponibilizado para todos por email corporativo. Na Figura 18 disponibilizada anteriormente neste estudo, a programação diária disponibilizado para os responsáveis de cada área seguir conforme entregue pela área de PCP. Também, na Figura 11, disponibilizada anteriormente neste estudo, conseguimos acompanhar em tempo real nossa produção, com coletas de dados automáticos disponibilizados diretamente para um powerbi.

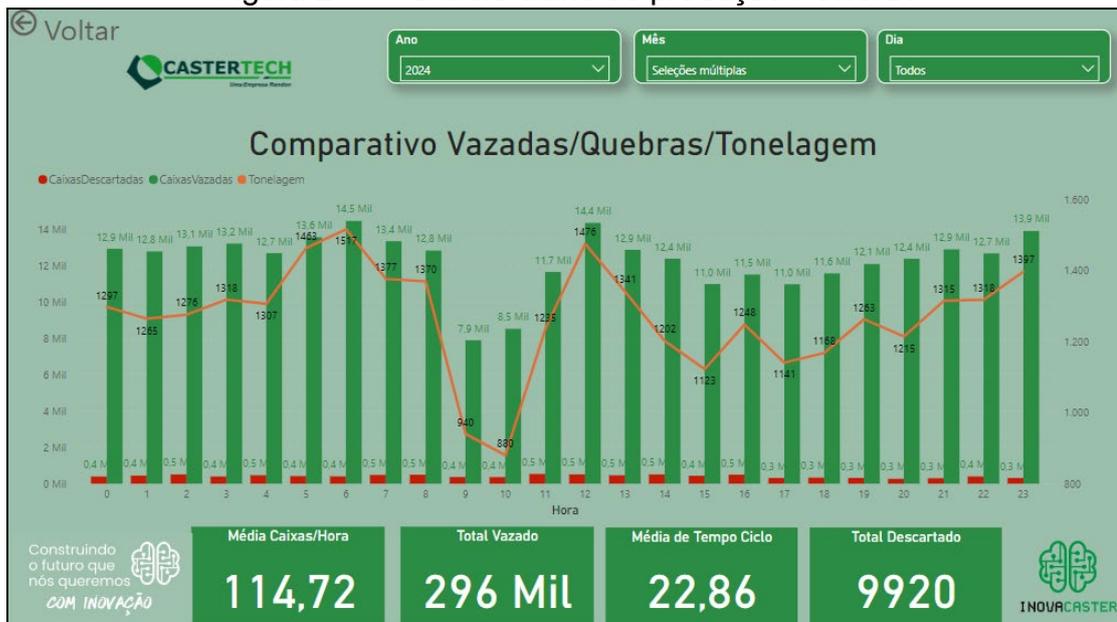
6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Para De Oliveira (2021), as organizações encontram-se revestidas de uma complexidade de interações e relações que propiciam ambientes crescentemente competitivos, exigentes e assentes em mudanças cada vez mais imprevisíveis. Face a esta realidade, também as pessoas veem as suas necessidades e expetativas se alterarem a um ritmo impressionante, não só nas suas vidas pessoais como também profissionais. No campo organizacional, líderes e gestores procuram cada vez mais pessoas que, com as suas melhores qualidades, sejam capazes de acrescentar valor ao negócio, ao mesmo tempo que fazem parte de uma missão comum.

O papel estratégico da produção na Castertech está diretamente ligado ao

sucesso e à competitividade da empresa no setor industrial, especialmente na fabricação de componentes para movimentação e transporte. A produção com uma meta estabelecida de 114 caixas por hora, é fundamental para garantir a eficiência operacional, a inovação e a capacidade de atender às demandas do mercado.

Figura 26 – Controle diário de produção PowerBI



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observa-se na Figura 26, o acompanhamento diário da produção através de um powerbi com dados em tempo real, com isso, o papel estratégico da produção na Castertech vai além da simples fabricação de produtos. Ele está intimamente ligado à inovação, à excelência operacional e à sustentabilidade, enquanto os objetivos de qualidade, eficiência e flexibilidade asseguram que a empresa se mantenha competitiva e capaz de atender às demandas de seus clientes em um mercado dinâmico.

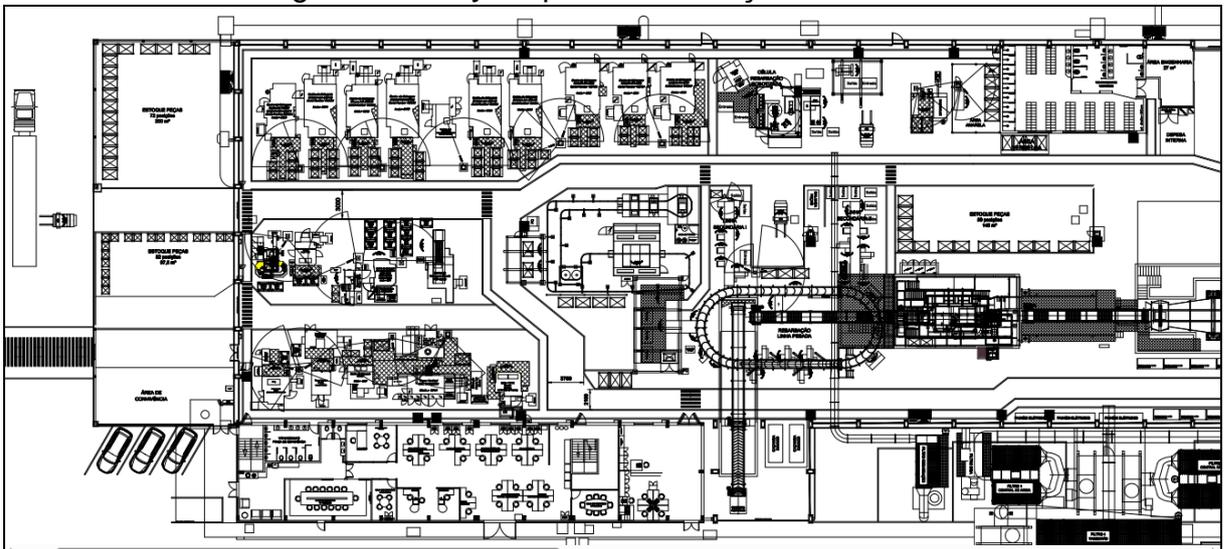
6.3 LAYOUT

De acordo com Martim *et al.* (2019), o *layout* existe em qualquer meio produtivo, e a sua má distribuição, de máquinas e equipamentos pode trazer inúmeras consequências, por isso, para as organizações esse é um elemento crucial, e que necessita de muita atenção e cuidado, pois um erro pode afetar diretamente a produtividade e a lucratividade final da organização. Já um *layout*

adequado pode gerar numerosas vantagens, agilidades, e ainda evita perdas de tempos, desperdícios e conseqüentemente aumenta a produtividade, com isso o *layout* possibilita a reorganização e otimização do processo produtivo da melhor forma. O *layout* é o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização.

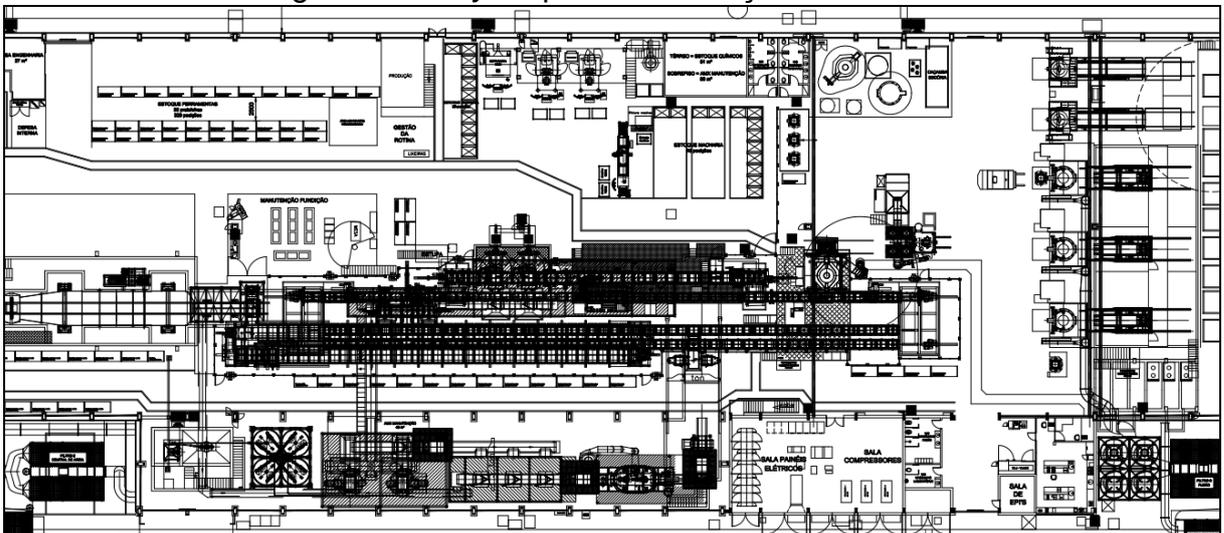
O *layout* da Castertech é projetado para otimizar o fluxo de produção, garantindo eficiência operacional e qualidade na fabricação de componentes industriais. A disposição física é organizada de forma estratégica, com setores bem definidos que facilitam o movimento de materiais e produtos, reduzindo o tempo de deslocamento e minimizando desperdícios.

Figura 27 – *Layout* pavilhão fundição Castertech



Fonte: Arquivo da empresa (2022).

Figura 28 – *Layout* pavilhão fundição Castertech



Fonte: Arquivo da empresa (2022).

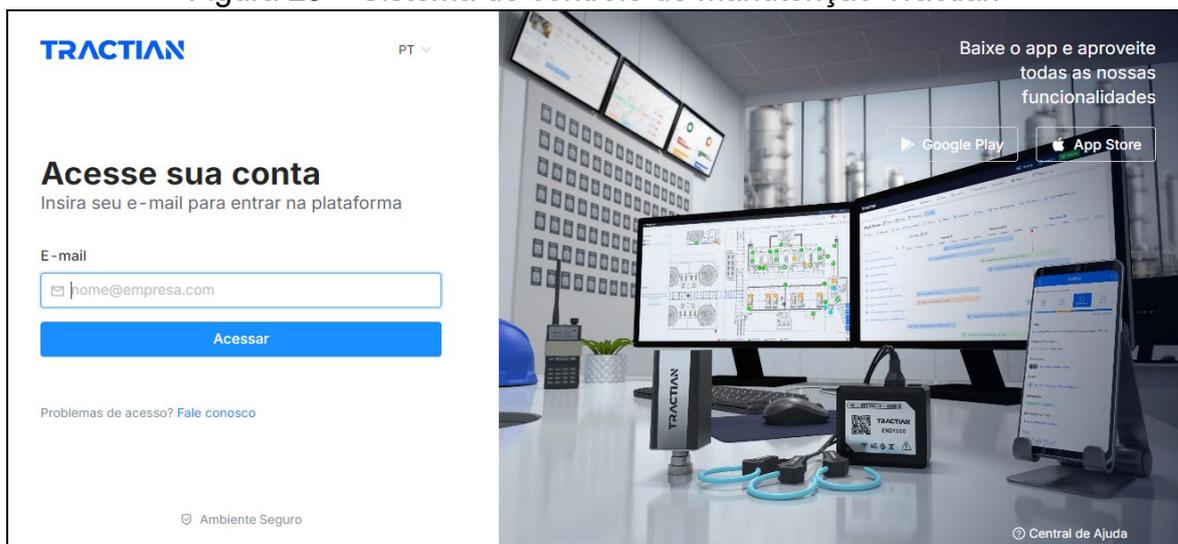
Na Figura 27 é possível verificar a entrada até a metade da empresa e na Figura 28 é possível verificar a outra metade até o final do pavilhão da fundição, esse *layout* eficiente facilita a integração entre as áreas de produção, logística e controle de qualidade, maximizando a produtividade e a capacidade de resposta da Castertech.

6.4 MANUTENÇÃO

Para Penedo *et al.* (2020) a prática da engenharia de manutenção significa uma mudança cultural, uma quebra de paradigma, através da consolidação de rotinas de trabalho e da implantação de melhorias. A empresa que pratica a engenharia de manutenção, não está apenas realizando acompanhamento preditivo de seus equipamentos e máquinas, ela está alimentando sua estrutura de dados e informações sobre manutenção que irão lhe permitir realizar análises e estudos, para proposição de melhorias no futuro.

A equipe de manutenção da Castertech desempenha um papel crucial na operação contínua e eficiente da empresa, garantindo que todos os equipamentos e maquinários estejam em perfeito estado de funcionamento, tendo um conhecimento mais técnico na área voltada a fundição.

Figura 29 – Sistema de controle de manutenção Tractian



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Em 2024, a empresa Castertech aderiu o sistema para controle de manutenções o sistema Tractian, conforme na Figura 29, acompanhamento em

tempo real das manutenções realizadas pelos técnicos, possuindo fotos, trocas de informações, histórico dos problemas, indicadores de manutenções, preditivas, preventivas, corretivas, etc. Este sistema, ajudou a aumentar a disponibilidade dos equipamentos no ano de 2024, melhorando a performance das máquinas e gerando um histórico de fácil acesso para quando haja necessário visualização.

6.5 QUALIDADE

De acordo com Silva *et al.* (2021) a qualidade deixou de ser um conceito aplicado exclusivamente a um produto final, ou ao resultado de uma prestação de serviço, para ser uma verdadeira filosofia gerencial que pode e deve ser aplicada a todos processos da organização.

Para Silva *et al.* (2021), a Gestão da Qualidade tem se tornado cada vez mais importante em todos os tipos de organização, desde organizações não governamentais e sem fins lucrativos, a produções industriais e em empresas prestadoras de serviço, e a informatização dos sistemas utilizados nas organizações tem tido papel fundamental nesse aspecto. A padronização de processos tem sido um importante instrumento para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados. Padronizar contribui para evitar erros e para facilitar a detecção e correção dos mesmos caso ocorra.

O sistema de qualidade da Castertech é fundamentado em rigorosos padrões e processos para garantir a excelência na fabricação de componentes industriais. Este sistema abrange a certificações nas normas regulamentadores entre ISO, IATF e entre outras normas para atendimento das certificações no ramo automotivo, controles de qualidade através de ferramentas como carta CEP, FMEA. A melhoria continua também se adequa ao conceito de qualidade, sempre aprimorando a eficiência e a qualidade dos produtos. A capacitação de seus colaboradores também é muito importante, a Castertech investe na formação e treinamento de sua equipe, garantindo que todos os colaboradores compreendam e implementem os padrões de qualidade estabelecidos.

Figura 30 – Treinamentos normas regulamentadoras



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observa-se na Figura 30, uma convocação de treinamento de qualidade para os auditores internos da empresa em estudo, qualificando ainda mais seus colaboradores.

6.6 ENGENHARIA

De acordo com De Alvear *et al.* (2022), a atividade de engenharia, entendida como ação humana de engenhar, existe desde a origem da humanidade. Porém, o termo engenheira/o, como o entendemos atualmente, surgiu apenas no século XVIII, denotando a pessoa que utilizava conhecimentos científicos para atuar de forma técnica.

A engenharia da Castertech é um componente vital para o desenvolvimento e aprimoramento de seus produtos e processos. Essa área é responsável por aplicar princípios técnicos e científicos para criar soluções inovadoras e eficientes na fabricação de componentes industriais. Algumas das principais funções do engenheiro na empresa em estudo é o desenvolvimentos de produtos, otimização de processos, implementação de tecnologias, colaboração nas áreas, sustentabilidade, sendo assim, não apenas impulsiona a inovação, mas também garante que a empresa mantenha sua competitividade e compromisso com a qualidade em um mercado dinâmico.

6.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Através das análises feitas sobre a área de produção, passando por toda área produtiva, manutenções, controles acertivos, tomadas de decisões, foi possível identificar pontos fortes e fracos.

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos área de produção

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Qualidade consistente	Dependência de Fornecedores
Eficiência operacional	Custos de manutenção
Inovação contínua	Custos de produção
Controle de qualidade/manutenção/produção ativos	Necessidade de capacitação contínua
Indicadores em tempo real	Riscos de gargalos
Integração de sistemas	Turnover

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Os pontos fortes do sistema de produção da Castertech refletem um compromisso com a qualidade e a eficiência, enquanto os pontos fracos apontam para áreas que podem ser aprimoradas para garantir ainda mais agilidade e resiliência. A gestão proativa desses aspectos é crucial para manter a competitividade e a satisfação do cliente.

7 ÁREA FINANCEIRA

De acordo com Reis (2022), a área financeira compreende o tratamento dos registros contábeis e financeiros, análise da movimentação econômica da empresa, e ainda a observância da legalidade de seus processos. A mesma aglutina sob sua responsabilidade, três principais subáreas: Tesouraria (administração do caixa, contas a pagar e receber e análise de crédito), fiscal (observância da legislação pertinente a área) e controladoria (responsável pelo controle financeiro da empresa: planejamento, orçamento, contabilidade e outros).

Figura 31 – Central de resultados da Randoncorp

2024	1T24	2T24	3T24	4T24
Release de Resultados				
Demonstrações Financeiras: ITR/DFP				
Apresentação Institucional				

Fonte: Site da empresa em estudo (2024).

Observa-se na empresa em estudo, a Área Financeira é formada por departamentos que visam otimizar os lucros, aumentar o fluxo de caixa da organização e tomar decisões fundamentadas em valores financeiros. Além disso, é crucial destacar que, com base nessas análises, é necessário desenvolver planejamentos estratégicos e identificar as melhores maneiras de garantir o crescimento contínuo da empresa. No site acima, conforme a Figura 31, conseguimos acompanhar os resultados financeiros a cada trimestre da empresa.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Para Reis (2022), as mudanças que estão ocorrendo impostas pela globalização, têm levado as organizações a promover a reorganização estrutural, organização dos processos de trabalho e implementar novas práticas administrativas e gerenciais. Dessa forma, o desenho estrutural de uma empresa deve ser delineado de acordo com seu processo decisório, isto é, com seus padrões de interatividade e hierarquia, os quais serão representados por áreas e pessoas, de modo a distribuir com eficiência seu capital humano, considerando aptidões, visão, inteligência emocional, dentre outras.

Figura 32 – Estrutura da equipe de finanças



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Na Figura 32, observa-se a estrutura organizacional da empresa em estudo, onde cada figura é responsável por cada etapa do processo financeiro, nesta estrutura encontra-se o executivo de finanças, diretor de controladoria, gerente, analistas, especialistas em controladoria e finanças e assistentes administrativos.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

De acordo com Ferreira *et al.* (2022), a gestão financeira compreende um conjunto de práticas no que diz respeito controlar, planejar e analisar a empresa através de suas movimentações financeiras. O gestor que trabalha dessa forma notará que seus investimentos financeiros têm lógica e fortalecimento, fazendo com que a empresa continue gerando lucro. Tem como objetivo aprimorar e fazer com

que os resultados da organização cresçam gerando lucro e, conseqüentemente, aumento de patrimônio financeiro.

A gestão de caixa da Castertech foca em garantir a liquidez e a saúde financeira da empresa, controlando entradas e saídas de recursos de forma eficiente. Isso inclui monitorar receitas operacionais, planejar pagamentos a fornecedores e despesas, além de gerenciar investimentos e financiamentos para manter um equilíbrio financeiro sólido e apoiar o crescimento sustentável.

7.2.1 Fluxo de caixa

Para Azuma *et al.* (2021), o uso adequado de um bom sistema de fluxo de caixa agrega em ganho financeiro como elimina perdas desnecessárias. Em um determinado período de tempo permite a antecipação de necessidades ou sobra de caixa, com a finalidade de apresentar um excelente instrumento de apoio para tomada de decisões do gestor administrativo. Nota-se que esta ferramenta é de fundamental importância para a tomada de decisões no dia a dia e que sem ele a empresa sequer poderia identificar o que acontece internamente em seu financeiro.

Figura 33 – Fluxo de caixa Randoncorp

Fluxo de Caixa (Valores em R\$ Mil)				
	Controladora		Consolidado	
	30/06/2024	30/06/2023	30/06/2024	30/06/2023
Fluxos de caixa das atividades operacionais				
Lucro líquido do exercício	168.811	238.906	296.168	373.966
Imposto de renda e contribuição social corrente e diferido	-673	-13.955	222.467	161.846
Variação cambial e juros sobre empréstimos	205.395	173.186	393.943	318.094
Variação cambial e juros sobre arrendamentos	1.719	1.132	26.046	6.875
Depreciação e amortização	26.326	25.148	160.284	133.416
Outras provisões	-12.384	-21.422	-53.532	-53.418
Provisões (reversões) para litígios	24.314	957	36.109	36.478
Variação em derivativos	408	197	-4.922	6.388
Custo residual de ativos baixados e vendidos	705	950	11.429	3.652
Provisão (reversão) para perdas de crédito esperadas	-348	-2.176	8.961	-876
Provisão (reversão) para perdas de estoques	1.132	3.037	10.505	1.134
Resultado de equivalência patrimonial	-258.245	-254.338	7.715	-65
Receita de processos judiciais ativos, líquido de honorários	-	-20.669	-363	-23.809
Reversão/Redução perda no valor recuperável	1	-	18.110	-991
Efeito de hiperinflação	-	-	-124.884	-30.665
Compensação valores retidos combinação de negócio	-	-	-1.685	-26.628
	157.161	130.953	1.006.351	905.397
Variações nos ativos e passivos				
Aplicações financeiras	-5.074	65.065	-222.223	344.542
Contas a receber de clientes	-169.055	-37.507	-371.405	-332.314
Estoques	-191.461	-74.386	-485.865	-79.882
Impostos a recuperar	79.157	25.969	54.596	52.086
Outros ativos	-110.618	51.479	-239.144	71.059
Fornecedores e Risco Sacado	3.194	-205.233	-14.496	-521.285
Outras contas a pagar	106.035	-35.162	310.329	-108.620
Variação líquida das operações descontinuadas	-	-	-125	2.824
Caixa gerado pelas atividades operacionais	-130.661	-78.822	38.018	333.807
Imposto de renda e contribuição social pagos	-	-	-123.177	-117.259
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	-130.661	-78.822	-85.159	216.548

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Figura 34 – Fluxo de caixa Randoncorp

Fluxo de Caixa (Valores em R\$ Mil)	Controladora		Consolidado	
	30/08/2024	30/06/2023	30/06/2024	30/08/2023
Fluxos de caixa das atividades de investimentos				
Recebimento de lucros e dividendos de controladas	152.305	144.124	-	-
Integralização de capital em controlada	-55.304	-163.590	-	-
Empréstimos concedidos a controladas	13.685	-22.583	-	-
Aquisição de participação em controlada em conjunto	-	-	-	-40.000
Combinação de negócios	-	-	-21.293	-122.128
Aquisição de ativo imobilizado	-29.758	-8.908	-138.347	-118.094
Aquisição de ativo intangível	-3.048	-133	-13.954	-6.039
Caixa líquido proveniente das (usado nas) atividades de investimentos	77.880	-51.090	-173.594	-286.261
Fluxos de caixa das atividades de financiamentos				
Dividendos e juros sobre capital próprio pagos	-103.589	-83.573	-175.078	-123.087
Pagamento de derivativos	-	-	-1.962	-
Empréstimos tomados	1.001.889	-	2.079.890	466.495
Derivativos tomados	-335	-	-335	-
Pagamento de empréstimos	-714.041	-50.207	-1.442.719	-609.213
Juros pagos por empréstimos	-188.799	-193.780	-376.558	-344.442
Empréstimos tomados com outras partes relacionadas	-	-	-723	-446
Pagamento de arrendamentos	-5.246	-4.700	-36.858	-20.700
Caixa líquido proveniente (utilizado) nas atividades de financiamentos	-10.101	-332.260	45.857	-631.393
Demonstração da variação do caixa e equivalentes de caixa				
No início do período	1.126.503	1.119.611	2.864.807	2.504.862
No fim do período	1.063.601	657.439	2.651.711	1.803.756
Aumento (redução) do caixa e equivalentes de caixa	-62.902	-462.172	-213.096	-701.106

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Nas Figuras 33 e 34, observa-se o fluxo de caixa da Castertech até o segundo trimestre de 2024, envolve o controle das entradas, principalmente de receitas provenientes das vendas, e das saídas, como pagamentos a fornecedores, salários, despesas operacionais, etc. A empresa também gerencia fluxos relacionados a investimentos em ativos e a financiamentos, como empréstimos e dividendos. Esse processo permite à Castertech monitorar sua liquidez e assegurar um gerenciamento financeiro eficaz e sustentável.

7.2.2 Balanço patrimonial

Segundo Ramos (2023), o Balanço Patrimonial gera relatórios que relacionam todos os bens e direitos da empresa, visto como uma das demonstrações contábeis mais utilizadas no meio econômico, e sendo necessário para fornecer levantamentos financeiros de determinado período. O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, o Patrimônio e o Patrimônio Líquido da Entidade. Essa demonstração deve compreender todos os Bens e Direitos, tanto tangíveis (materiais) como intangíveis (imateriais), as obrigações e o Patrimônio Líquido da Entidade.

Figura 35 – Balanço patrimonial Randoncorp

Balanço Patrimonial (Valores em R\$ Mil)		
	Consolidado	Controladora
Ativo	13.903.166	6.764.873
Circulante	8.283.175	2.386.613
Caixa e Equivalentes de Caixa	2.651.711	1.063.601
Aplicações Financeiras	166.668	5.074
Instrumentos Financeiros Derivativos	774	491
Clientes	2.482.716	447.000
Estoques	2.258.350	579.030
Impostos e Contribuições a Recuperar CP	511.731	245.066
Outros	211.224	46.350
Não circulante	5.619.991	4.378.260
Realizável a Longo Prazo	1.928.127	591.234
Aplicações de Liquidez não imediata	155.697	-
Partes Relacionadas	-	72.039
Clientes LP	802.981	-
Cotas de consórcio	23.607	-
Impostos Diferidos/Recuperar LP	595.117	511.836
Outros Direitos Realizáveis	313.642	-
Depósitos Judiciais	37.083	7.359
Investimentos/Imobilizado/Intangível/Diferido	3.440.164	3.753.322
Direito de Uso de Arrendamentos	251.700	33.705

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Figura 36 – Balanço patrimonial Randoncorp

Balanço Patrimonial (Valores em R\$ Mil)		
	Consolidado	Controladora
Passivo	13.903.166	6.764.873
Circulante	4.165.883	1.016.273
Fornecedores	1.186.712	487.414
Instituições Financeiras CP	1.284.528	301.588
Contas a Pagar por Combinação de Negócios CP	188.318	-
Salários/Encargos	239.521	70.408
Impostos e Taxas	271.030	30.682
Adiantamento Clientes e Outros	948.841	120.888
Arrendamentos CP	46.934	5.293
Não circulante	5.460.345	2.723.190
Instituições Financeiras LP	4.708.960	2.636.228
Contas a Pagar por Combinação de Negócios LP	167.950	974
Subvenção Governamental	2.580	-
Partes Relacionadas LP	5.469	-
Impostos a pagar/Impostos diferidos	2.794	-
Provisão para Litígios	164.225	41.582
Outras Exigibilidades	128.216	6.479
Obrigações por Recursos de Consórcios LP	2.607	-
Adiantamento Clientes e Outros LP	78.167	7.649
Arrendamentos LP	199.377	30.278
Patrimônio Líquido Total	4.276.937	3.025.411
Patrimônio Líquido	3.025.411	3.025.411
Participação Acionistas não controladores	1.251.526	-

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

O balanço patrimonial da empresa em estudo, apresenta uma visão detalhada de sua posição financeira, destacando os ativos (bens, direitos e recursos disponíveis, como estoques e contas a receber), os passivos (obrigações financeiras, como contas a pagar e empréstimos) e o patrimônio líquido (capital dos

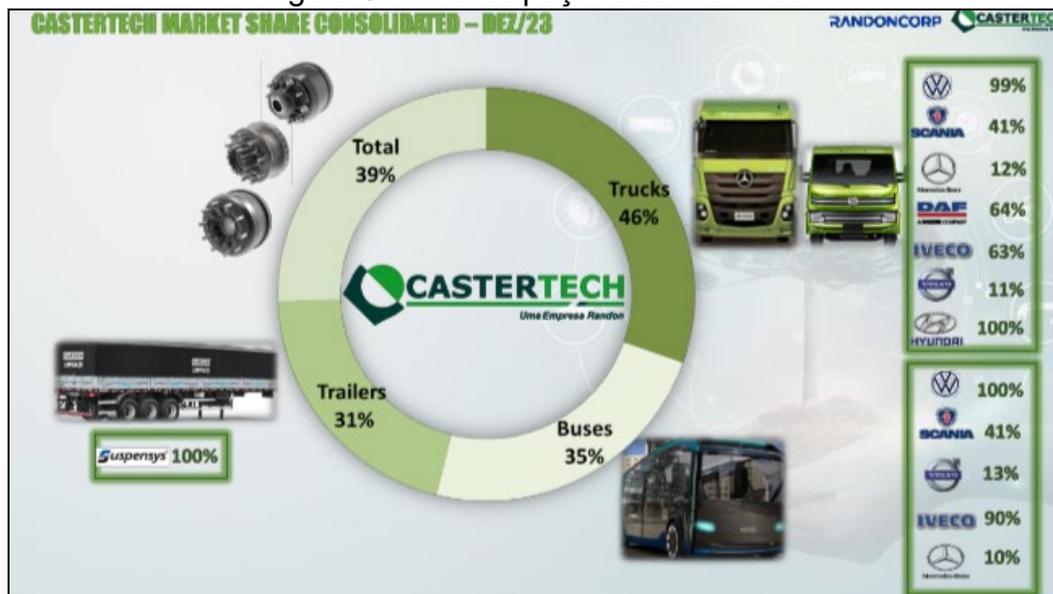
sócios e lucros acumulados). Essa estrutura permite à empresa avaliar sua capacidade de investimento, liquidez e solidez financeira, garantindo o equilíbrio entre os recursos que possui e as obrigações que precisa cumprir. Observam-se nas Figuras 35 e 36, o balanço patrimonial da Randoncorp.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Para Bortoluzzi *et al.* (2020), a contabilidade de custos não se limita a atender somente a função de custear produtos para avaliação de estoques e determinação de lucros, mas também de gerar informações que permitam aos gestores se posicionarem quanto à eficiência e eficácia do processo produtivo e de sua capacidade de manutenção da continuidade rentável do empreendimento com as informações para controle e tomada de decisão.

De acordo com Bortoluzzi *et al.* (2020), a correta formação do preço de venda é uma questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento das empresas, independentemente do porte e da área de atuação. Com uma política eficiente de preços, as empresas podem atingir seus objetivos de lucro, crescimento em longo prazo, qualificação no atendimento dos clientes, dentre outras melhorias.

Figura 37 – Participações de mercado



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A formação do preço de venda na Castertech é baseada na soma dos custos envolvidos na produção de seus produtos e na margem de lucro desejada.

Os custos incluem matérias-primas, mão de obra, despesas operacionais, custos indiretos e impostos. A empresa analisa esses custos e adiciona uma margem que considera tanto a competitividade do mercado quanto a lucratividade desejada. Esse processo garante que o preço de venda cubra os custos e gere lucro, mantendo a competitividade e a sustentabilidade financeira da empresa. Na Figura 37, observa-se os principais produtos de venda e as principais participações por cliente.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Para Assis (2021), a contabilidade financeira fornece esse método de análise de dados contábeis, permitindo que os gerentes controlem e interpretem as informações contábeis, identificando os fatores que afetam o desempenho e resultado da empresa. Portanto, a ciência contábil possibilita analisar a estrutura patrimonial e gerar informações que auxiliem os gestores no planejamento estratégico.

A contabilidade da Castertech registra detalhadamente suas operações financeiras, garantindo transparência e precisão na demonstração de resultados e no balanço patrimonial. Os principais indicadores financeiros utilizados pela empresa incluem liquidez (para medir a capacidade de pagar suas obrigações de curto prazo), rentabilidade (para avaliar a eficiência na geração de lucros) e endividamento (para monitorar o nível de alavancagem financeira). Esses indicadores são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e para manter a saúde financeira e o crescimento sustentável da empresa.

7.4.1 Demonstrações financeiras

De acordo com Assis (2021), para conhecer se o desempenho financeiro de uma empresa é saudável, são realizadas as análises das demonstrações contábeis que informam a evolução ou não dos negócios da instituição. Os dados contábeis são calculados por indicadores financeiros de rentabilidade, liquidez e endividamento que relatam um diagnóstico real da situação financeira da empresa.

Figura 38 – Demonstrações financeiras Randoncorp



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

As demonstrações financeiras da Castertech incluem o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, que juntos fornecem uma visão abrangente de sua posição financeira e desempenho. Na Figura 38, observa-se os indicadores destaque no segundo trimestre de 2024 da Randoncorp.

7.4.2 Indicadores financeiros utilizados

Segundo Bugario e Hahn (2021), os instrumentos mais convencionais para realizar a referida análise são os indicadores financeiros, que dispõem de informações numéricas do balanço e/ou elementos do demonstrativo do resultado, considerando o fato de os indicadores serem apenas indicadores e não expressões precisas e absolutas. Na Figura 39, observa-se os indicadores financeiros Randoncorp.

Figura 39 – Indicadores financeiros Randoncorp

Principais Números								
Destaques Econômicos	2T24	2T23	Δ%	1T24	Δ%	1S24	1S23	Δ%
Receita Bruta Consolidada	3.667.799	3.391.689	8,1%	3.144.978	16,6%	6.812.777	6.655.350	2,4%
Receita Líquida Consolidada	2.984.578	2.776.867	7,5%	2.537.785	17,6%	5.522.363	5.435.035	1,6%
Receitas Mercado Externo US\$ ¹	111.526	146.760	-24,0%	92.515	20,5%	204.040	266.279	-23,4%
Lucro Bruto Consolidado	814.560	779.976	4,4%	686.265	18,7%	1.500.825	1.512.283	-0,8%
Margem Bruta (%)	27,3%	28,1%	-0,8 p.p.	27,0%	0,3 p.p.	27,2%	27,8%	-0,6 p.p.
EBITDA Consolidado	380.906	444.441	-14,3%	346.865	9,8%	727.771	886.604	-17,9%
Margem EBITDA (%)	12,8%	16,0%	-3,2 p.p.	13,7%	-0,9 p.p.	13,2%	16,3%	-3,1 p.p.
EBITDA Ajustado	431.184	457.070	-5,7%	346.865	24,3%	778.049	899.234	-13,5%
Margem EBITDA Ajustada (%)	14,4%	16,5%	-2,0 p.p.	13,7%	0,8 p.p.	14,1%	16,5%	-2,5 p.p.
Resultado Líquido	86.983	116.798	-25,5%	81.829	6,3%	168.811	238.906	-29,3%
Margem Líquida (%)	2,9%	4,2%	-1,3 p.p.	3,2%	-0,3 p.p.	3,1%	4,4%	-1,3 p.p.
Resultado por Ação R\$	0,26	0,36	-25,5%	0,25	6,3%	0,51	0,73	-29,3%
Destaques Financeiros								
Patrimônio Líquido Consolidado	3.025.411	2.934.228	3,1%	2.875.313	5,2%	3.025.411	2.934.228	3,1%
Investimentos ²	103.110	99.087	4,1%	201.807	-48,9%	304.916	415.192	-26,6%
Dívida Líquida	3.858.306	3.884.549	-0,7%	3.668.264	5,2%	3.858.306	3.884.549	-0,7%
Dívida Líquida (Sem Banco Randon)	2.169.960	2.429.318	-10,7%	1.910.659	13,6%	2.169.960	2.429.318	-10,7%
Alavancagem Líquida	2,73 x	2,39 x	14,6%	2,49 x	9,9%	2,73 x	2,39 x	14,6%
Alavancagem Líquida (Sem Banco Randon)	1,57 x	1,53 x	2,9%	1,32 x	18,8%	1,57 x	1,53 x	2,9%
ROE (últimos 12 meses)	11,2%	17,3%	-6,1 p.p.	12,3%	-1,1 p.p.	11,2%	17,3%	-6,1 p.p.
ROIC (últimos 12 meses)	8,7%	12,8%	-4,1 p.p.	10,2%	-1,5 p.p.	8,7%	12,8%	-4,1 p.p.

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Os indicadores financeiros da Castertech incluem uma variedade de métricas essenciais para avaliar sua performance econômica. A liquidez corrente indica a capacidade de pagar obrigações de curto prazo, enquanto a rentabilidade é medida por margens de lucro e retorno sobre investimento (ROI), refletindo a eficiência na geração de lucros. O índice de endividamento analisa o nível de alavancagem financeira, permitindo à empresa entender sua exposição a riscos. Além disso, o giro de ativos mostra quão eficientemente a Castertech utiliza seus recursos para gerar vendas. Esses indicadores são fundamentais para a gestão financeira e para a tomada de decisões estratégicas. Na Figura 39, observa-se os principais números dos indicadores financeiros, como os destaques econômicos e financeiros da Randoncorp.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Para Araújo *et al.* (2022), as decisões de investimento do gestor financeiro determinam a combinação e o tipo de ativos constantes do balanço patrimonial da empresa. Deve também decidir quais são os melhores ativos permanentes a investir, e saber quando os ativos existentes precisam ser alterados, trocado ou excluído.

A análise de investimentos da Castertech é um processo estratégico que visa avaliar a viabilidade e o retorno de potenciais projetos de expansão, modernização de equipamentos e novas tecnologias. A empresa prioriza

investimentos que contribuam para a melhoria da eficiência operacional e aumento da competitividade, considerando sempre o impacto no fluxo de caixa e a sustentabilidade financeira a longo prazo.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Para Rodrigues, Neres e Dutra (2021), o planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro pois, para ter um planejamento financeiro eficaz deve ter uma ideia no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as opções de financiamento disponíveis a ela no mercado. Na gestão de qualquer negócio, faz-se necessário o conhecimento do presente para construir ações futuras de acordo com as metas e objetivos da empresa.

O planejamento financeiro e orçamentário da Castertech envolve uma análise criteriosa do histórico financeiro da empresa e do cenário econômico para definir metas e projeções anuais. Com base em dados de receita, custos e investimentos, a Castertech elabora um orçamento que contempla diferentes cenários econômicos, permitindo ajustar estratégias conforme as flutuações de mercado. A empresa realiza um monitoramento constante do orçamento em relação ao realizado, garantindo controle sobre gastos e alinhamento com os objetivos financeiros e estratégicos.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Na área financeira, através das análises feitas sobre os fluxos de caixa, passando por todo o ciclo financeiro, controles de custos, orçamento e investimentos, na sequência, o Quadro 8, é possível identificar pontos fortes e fracos.

Quadro 8 – Pontos fortes e fracos área financeira

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Planejamento Financeiro Estruturado	Dependência de Projeções Econômicas
Controle de Fluxo de Caixa	Riscos de Desvios Orçamentários
Análise de Indicadores Financeiros	Desafios na Redução de Custos
Equipe capacitada	-
Planejamento de investimentos	-
Controles financeiros	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Essa análise incluiu controles precisos, manutenção da liquidez e a eficácia nas tomadas de decisão, permitindo à empresa uma visão mais clara sobre onde estão as oportunidades de otimização financeira e onde há riscos que necessitam de ajustes.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com Moura, Pinheiro e da Silva (2021), a gestão estratégica em recursos humanos preocupa-se em formar e desenvolver pessoas, ou seja, empreender pessoas, por meio de planejamentos que se coadunem com a estrutura funcional da empresa. Mas nem todas as organizações possuem uma gestão estratégica. Para que isto ocorra, antes de tudo, é necessário entender o conceito de estratégia, sua proposta e objetivo. E, ainda mais importante, coloca-lo em prática, definindo, principalmente, diretrizes relacionadas aos colaboradores, visando o alcance de resultados e soluções por meio de uma performance estratégica.

O recursos humanos da Castertech busca alinhar as práticas de gestão de talentos com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura organizacional forte, garantindo a conformidade com as normas trabalhistas e priorizando a saúde e segurança no ambiente de trabalho.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Segundo Varzoni e Amorim (2021), os modelos de gestão representam um conjunto de características centrais que envolve as formas de estruturação, organização e funcionamento das organizações. As características abstraídas da realidade concreta são sintetizadas de forma a simplificar o entendimento de tal realidade. Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso.

Para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria. Na Figura 40, corporativo Randoncorp.

Figura 40 – Corporativo Randoncorp



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

O modelo de gestão do RH da Castertech fazem parte da estrutura corporativa do Grupo Randon, funcionando de forma integrada às políticas e diretrizes gerais estabelecidas pelas empresas. Como parte do grupo, o RH da Castertech adota as melhores práticas de gestão de pessoas alinhadas com a cultura e os valores do Grupo Randon, incluindo recrutamento, desenvolvimento de talentos, gestão de desempenho, segurança e bem estar dos colaboradores. Essa sinergia permite à Castertech manter uma gestão de pessoas eficaz e alinhada com a estratégia global do grupo, garantindo excelência operacional e desenvolvimento contínuo.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Lins *et al.* (2021), o termo cultura organizacional, que também é conhecida como cultura corporativa, é um termo da administração contemporânea usado para se referir ao conjunto de crenças, missão, valores e políticas internas de uma empresa. O termo clima organizacional é usado para se referir à percepção coletiva que os funcionários de uma empresa têm sobre a organização. Por esse motivo ele é um dos maiores indicadores do estado de ânimo individual e geral dos membros da corporação. Observa-se a Figura 41, o programa Construindo o Futuro que Nós Queremos.

Figura 41 – Construindo o futuro que nós queremos



Fonte: Arquivo da empresa (2023).

A cultura organizacional da Castertech é marcada por valores de inovação, excelência operacional e trabalho em equipe, alinhada com os princípios do Grupo Randon. A empresa promove um ambiente colaborativo, onde o desenvolvimento contínuo e o comprometimento com a qualidade são incentivados. O clima organizacional é voltado para a valorização dos colaboradores, com foco no bem estar, na segurança e no respeito às pessoas, criando um espaço que incentiva o engajamento e a motivação.

A Castertech busca manter um ambiente de trabalho dinâmico, integrador e focado no crescimento sustentável, conforme a Figura 41, a empresa em estudo busca através do programa Construindo o Futuro que Nós Queremos, com equipes internas de diversas áreas realizar atividades através dos pilares destacados, melhorando o clima e a cultura organizacional da empresa.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Segundo Tartaroti (2021), o plano de cargos e salários é a definição das funções, requisitos e remuneração de cada cargo de uma empresa, com o intuito de promover padronização e organização entre essas definições. A seguir, a Figura 42 apresenta um exemplo de uma ficha de Perfil da Empresa:

Figura 42 – Perfil do cargo

PERFIL DO CARGO	
Cargo:	CBO: 239410
Código: 30004698	Empresa: Unidade - Castertech
Descrição Geral	
Preparar conteúdos técnicos e ministrar treinamentos para a equipe de trabalho nos processos e e instruções de trabalhos IT's. Acompanhar e capacitar os profissionais nos processos produtivos, orientando-os nas práticas a fim de assegurar os resultados esperados de qualidade, produtividade e eficiência.	
Responsabilidades	
Capacitar a equipe de trabalho nos processos de sua área de atuação, formando e desenvolvendo tecnicamente profissionais, bem como identificar e indicar necessidades de treinamento complementares.	
Preparar conteúdos técnicos e ministrar treinamentos para equipe de trabalho nos processos de sua área de atuação.	
Acompanhar e capacitar os profissionais no processo produtivo, orientando-os na prática a fim de assegurar os resultados esperados de qualidade e produtividade.	

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Na Castertech, o perfil de cargos é estruturado de acordo com as demandas da operação industrial e administrativa, com posições que vão desde áreas técnicas

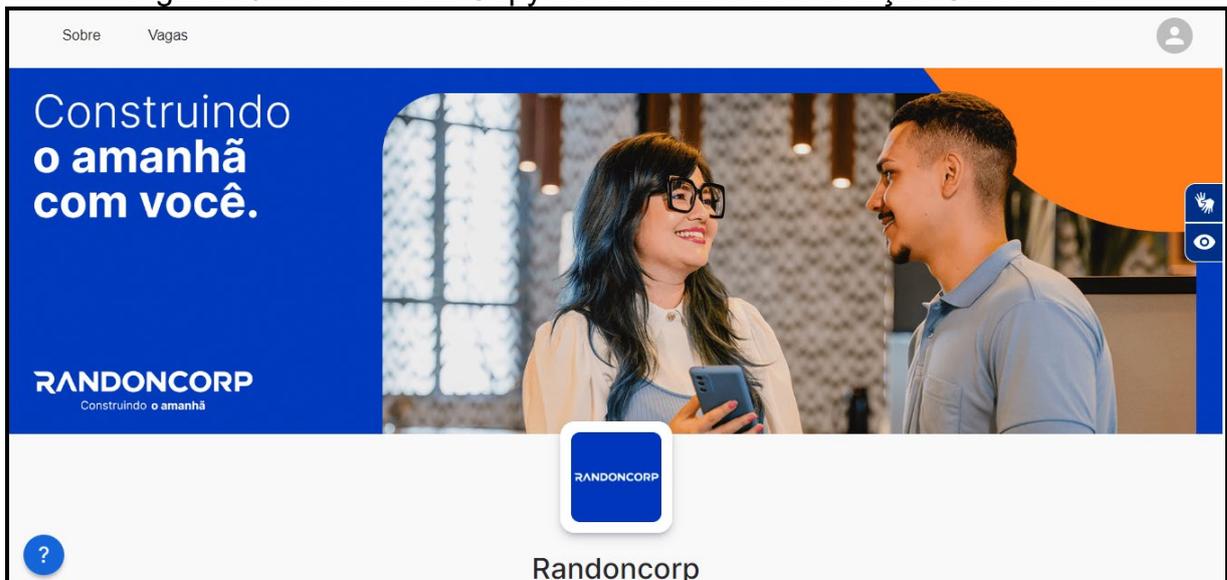
e de produção até funções de gestão e suporte. Os cargos geralmente exigem qualificação específica, como habilidades em manufatura, engenharia, logística, e conhecimentos administrativos, dependendo da área de atuação.

A remuneração é competitiva no mercado, alinhada às práticas do Grupo Randon, e inclui salário fixo, benefícios como plano de saúde, previdência privada e programas de incentivo baseados no desempenho, que reforçam a valorização dos colaboradores e o reconhecimento de suas contribuições. Na Figura 42, observa-se exemplo de perfil de cargo na empresa em estudo.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Segundo Ferreira (2022), o mercado de trabalho se tornou cada vez mais exigente na contratação e composição de seu quadro de empregados. Essa adaptação das organizações, com objetivo de agregar um diferencial competitivo, faz com que as empresas busquem os profissionais mais qualificados. Com essas mudanças, a Gestão de Pessoas atenta-se ao ambiente externo, com o objetivo de atender as necessidades econômicas e sociais das organizações na atualidade. Na sequência apresenta-se a Figura 43, a Plataforma Gupy.

Figura 43 – Plataforma Gupy de recrutamento e seleção Castertech



Fonte: Site da Gupy Randoncorp (2024).

Na Figura 43, observa-se o processo de recrutamento, seleção e integração da Castertech, realizado pela plataforma Gupy, visa atrair os melhores talentos para

a empresa de forma ágil e eficiente. Através dessa plataforma digital, a Castertech divulga suas vagas, facilita o cadastro de candidatos e utiliza inteligência artificial para selecionar os perfis mais adequados às suas necessidades. O processo de integração, após a contratação, é focado em ambientar os novos colaboradores à cultura da empresa e às suas práticas operacionais, promovendo uma transição fluida e rápida para o dia a dia da organização.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Cabral e Rosa (2021), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Neste contexto, o treinamento e o desenvolvimento são uma das ferramentas dos processos da Gestão de Pessoas, pois tem como objetivo principal capacitar o colaborador e oferecer possibilidade de se desenvolver organizacional e pessoalmente. Na prática diferencia-se o treinamento do desenvolvimento profissional.

Na verdade, um complementa o outro. No treinamento tem-se uma visão de curto prazo e no desenvolvimento uma visão de longo prazo. O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento oferece ao treinando um macro visão do negócio, preparando-o para voos mais altos, a médios e longos prazos. Desta forma, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. A Figura 44 apresenta a matriz de critérios mapas de flexibilidade.

Figura 44 – Matriz de critérios mapas de flexibilidade

Matriz de Critérios Mapas de Flexibilidade				
	Etapas Flexibilidade	Requisitos Etapas	Aprovação	
	CINZA		Flexibilidade Cinza: Básico: Segurança individual, máquina e posto de trabalho. Acompanhado pelo líder ou operador flexibilidade verde.	Participação no treinamento integração
	AZUL		Flexibilidade Azul: 30 dias Básico + Habilidade: Domínio dos registros, IT's, documentos, dispositivos e documentação. Garante a qualidade das peças fabricadas no posto. Aplica o 5's	Teste de conhecimento <u>on the job</u> . Documentação / instrumentação do seu posto de trabalho. Conhecimento no equipamento, dispositivos, setup, etc.
	AMARELO		Flexibilidade Amarela: 30 dias Básico + 30 dias Habilidade + Ritmo: Garante a produtividade conforme a carga horária.	Reciclagem do teste de conhecimento <u>on the job</u> , documentação / instrumentação do seu posto de trabalho. Conhecimento no equipamento, dispositivos, setup, etc.
	VERDE		Flexibilidade Verde: 30 dias Básico + 30 dias Habilidade + 30 dias Ritmo + conhecimento: Treina novos membros do posto de trabalho, tem habilidade de treinamento.	Aprovado nos testes anteriores e demonstra habilidade de treinamento no grupo.

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

A Castertech investe continuamente em treinamento e desenvolvimento para capacitar seus colaboradores e promover o crescimento profissional dentro da empresa. São oferecidos programas voltados para o aprimoramento técnico, com foco nas áreas de manufatura e engenharia, além de iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências comportamentais, como liderança, comunicação e trabalho em equipe.

A empresa também incentiva a formação contínua por meio de parcerias com instituições educacionais e cursos internos (plataforma PRA.VC), visando melhorar o desempenho, aumentar a inovação e garantir excelência operacional em suas atividades. Na Figura 44, observa-se os critérios de cada níveis, com o desenvolvimento contínuo do colaborador, seu nível aumenta conforme sua capacitação nas atividades internas.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Segundo Montanheiro (2023), a Gestão de Pessoas e Rotinas Trabalhistas consiste em ações que têm o intuito de manter alinhado o comportamento, o bem-

estar dos funcionários e a ordem no funcionamento da empresa, com as metas, objetivos da empresa e com os prazos e legislações trabalhista, previdenciária e do regulamento interno da empresa, mantendo uma excelente relação de emprego entre as partes e satisfação com os resultados. Na Figura 45, observa-se os horários de trabalho da empresa em estudo.

Figura 45 – Horários de trabalho

HORÁRIOS	
HORÁRIO DE ENTRADA E SAÍDA	
TURNO 1	
Das 07h12 às 17h	
12x36: 07h12 às 19h12	
Intervalo para refeição: 1h	
TURNO 2	
Das 17h às 02h12	
12x36: 19h12 às 07h12	
Intervalo para refeição: 1h	
TURNO 3	
De terça-feira a sexta-feira:	
Das 02h12 às 07h12	
Sábado: Das 02h12 às 12h48	
Segunda: Da 00h às 07h12	
Horário de almoço apenas no sábado	
Intervalo para refeição: 1h	

Fonte: Arquivo da empresa (2024).

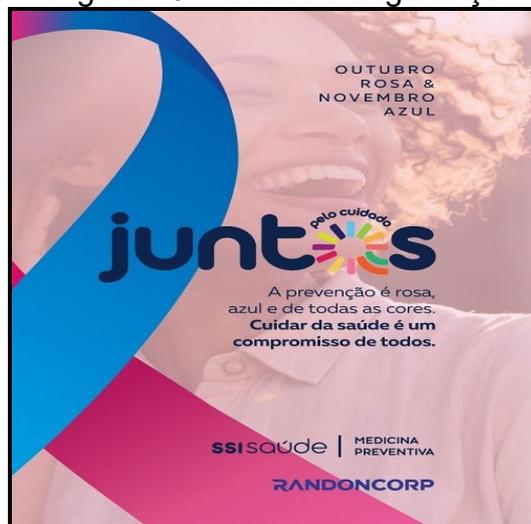
Na Castertech, as rotinas trabalhistas envolvem práticas focadas na gestão eficaz de pessoas e na promoção de um ambiente de trabalho positivo. A empresa adota políticas claras para recrutamento, desenvolvimento profissional, e oferece programas de saúde e segurança no trabalho, além de benefícios competitivos. Com uma forte cultura organizacional, a Castertech busca continuamente melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, incentivando a inovação e a satisfação no ambiente de trabalho.

Essas práticas foram reconhecidas pelo prêmio Great Place to Work, destacando a Castertech como uma das melhores empresas para trabalhar no Rio Grande do Sul. Observa-se na Figura 45, os horários de trabalhos da empresa em estudo, onde possui turnos de trabalhos diferentes, rodando todos os turnos o setor produtivo.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Segundo Silva (2024), o direito à saúde, inserido no contexto da segurança e medicina do trabalho, conforme disposto no artigo 196 da Constituição, não é apenas um dever do Estado, mas também um compromisso das empresas, que devem adotar medidas eficazes para proteger seus colaboradores. Além disso, o artigo 7 ressalta a redução dos riscos inerentes ao trabalho, o que reforça a necessidade de práticas laborais que preservem a integridade física e mental do trabalhador.

Figura 46 – Saúde e segurança



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Na Castertech, a segurança e a medicina do trabalho são tratadas com prioridade, visando proteger e promover a saúde dos colaboradores. As rotinas de segurança incluem treinamentos regulares para prevenção de acidentes, identificação de riscos e uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual. A empresa também realiza inspeções e auditorias para assegurar o cumprimento das normas de segurança, além de campanhas internas de conscientização.

Na medicina do trabalho, a Castertech oferece exames periódicos e acompanhamento médico para monitorar a saúde dos funcionários. A empresa promove iniciativas de saúde ocupacional, como programas de ergonomia, ginástica laboral e orientação para o bem-estar físico e mental, garantindo um ambiente seguro e saudável para todos os colaboradores. Essas práticas são parte do compromisso da Castertech com a segurança, saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

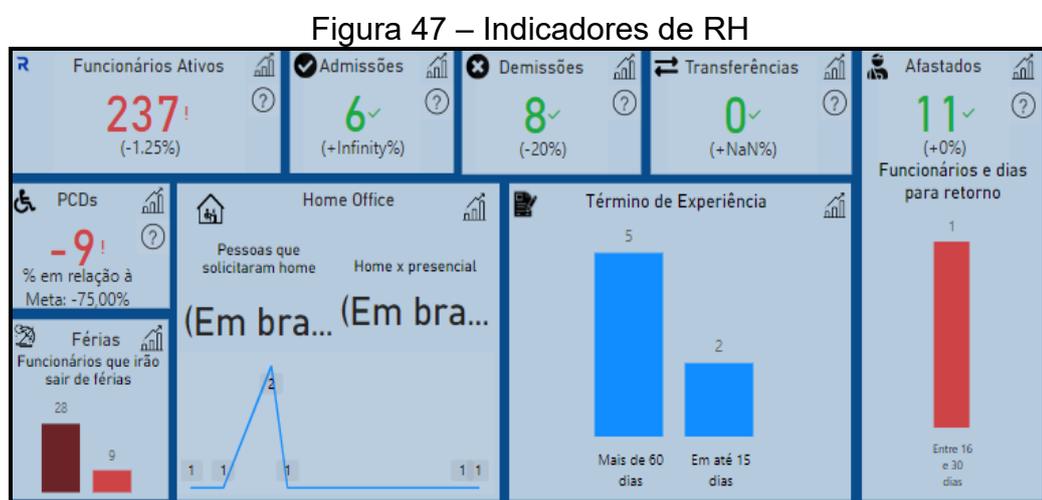
8.8 RETENÇÃO DE TALENTOS

De acordo com Nunes, Martins e Mendonça (2021), o que a maioria não imagina, é que a retenção de talentos nas organizações começa antes mesmo do colaborador ser admitido. O recrutamento e a seleção são ferramentas importantíssimas para iniciar a missão de manter os talentos, pois para que eles façam parte da organização primeiramente é necessário recrutá-los, ou seja, o desafio da gestão de pessoas começa em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas.

A Castertech valoriza a retenção de talentos como um fator estratégico para o seu sucesso. A empresa investe em um ambiente de trabalho positivo, que promove desenvolvimento profissional e valorização dos colaboradores. Para isso, a Castertech oferece planos de carreira estruturados, programas de treinamento contínuo e oportunidades de crescimento interno, incentivando os profissionais a se desenvolverem e assumirem novas responsabilidades.

8.9 INDICADORES DE RH

Segundo Soares, Vogt e Kruger (2023), a importância do aperfeiçoamento da gestão estratégica constantemente, por meio de indicadores chave desempenho como suporte nos objetivos a serem alcançados, tornando-se um divisor entre o ápice e a ruína da organização. Na Figura 47, indicadores de RH da empresa em estudo.



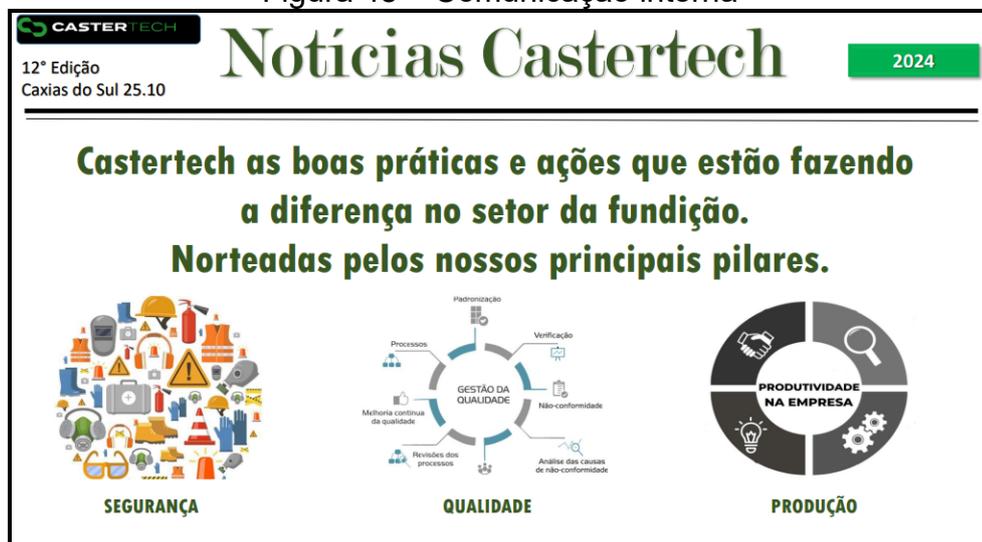
Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Observe-se na Figura 47, indicadores da área do RH, esses indicadores auxiliam a empresa na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho positivo, promovendo o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores. Através dessas métricas, a Castertech busca continuamente melhorar seus processos de RH e alinhar as estratégias de pessoas com os objetivos organizacionais.

8.10 COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo França e França (2022), a comunicação interna exerce um papel fundamental para construção permanente de troca entre colaboradores e a organização, a mesma deve ser aliada à política organizacional de gestão de pessoas, visando o alcance dos objetivos da empresa em conciliação com os interesses dos colaboradores, gerando motivação intrínseca (aceitação e pertença) e extrínseca (bens materiais ou imateriais) através de recompensas e incentivos. Na Figura 48, observa-se um portal de comunicação interna.

Figura 48 – Comunicação interna



Fonte: Arquivo da empresa (2024).

Na Figura 48, observa-se um meio de comunicação interna da empresa em estudo, onde a comunicação interna é planejada para promover um ambiente de trabalho colaborativo e informativo. A empresa utiliza canais variados, como murais, e-mails, newsletters e plataformas digitais, para manter os colaboradores atualizados sobre notícias, metas, resultados e iniciativas estratégicas.

8.11 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Na área de Gestão de Pessoas, através das análises feitas sobre a equipe, passando por toda a estrutura de cargos, desempenho dos colaboradores, controles de processos, e tomadas de decisões estratégicas, foi possível identificar pontos fortes e fracos. Na sequência no Quadro 9, é possível identificar pontos fortes e fracos.

Quadro 9 – Pontos fortes e fracos área gestão de pessoas

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Alinhamento com os Objetivos da Empresa	Turnover
Benefícios Competitivos	Comunicação com Estrangeiros
Análise de Indicadores	Estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos
Ambiente de Trabalho Saudável e Colaborativo	-
Sistemas de Avaliação de Desempenho Eficientes	-
Treinamento e Desenvolvimento Contínuo	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Essas análises permitiram avaliar o engajamento, identificar necessidades de treinamento, e aperfeiçoar as práticas de recrutamento e retenção, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficaz e alinhado aos objetivos da empresa.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Após diagnosticar todas as áreas da Castertech, analisa-se neste capítulo os pontos fortes e fracos de cada setor, a fim de compreender as oportunidades e ameaças no cenário em que a empresa está inserida. Dessa forma, será possível identificar melhorias a serem propostas, visando o crescimento e a evolução da Castertech.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Nos Quadros 10 e 11 apresentados a seguir, são destacados todos os pontos fortes e fracos identificados em cada uma das áreas mencionadas. É essencial analisar e compreender esses aspectos, com o objetivo de visualizar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Assim, torna-se possível propor melhorias que proporcionem maior destaque no mercado em que a empresa atua.

Quadro 10 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa Castertech

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ADMINISTRATIVA	Compromisso com a sustentabilidade; Compromisso com a inovação; Potência no mercado de seguimento; Lideranças e relacionamentos; Planos de carreira; Produtos de qualidade;	Concorrência acirrada no mercado; Dependência em setores específicos (mais vulnerável a crises); Custos de personalização (desafio em atender demandas específicas do cliente); Dependência de fornecedores de matérias primas; Turnover;
COMERCIAL	Portifólio de produtos de alta qualidade; Conhecimento técnico especializado; Atendimento personalizado; Foco em inovação; Forte rede de relacionamentos; Treinamento contínuo da equipe de vendas; Suporte pós-venda;	Dependência de grandes clientes; Ciclo de venda longo; Dependência de métodos tradicionais de venda; Pressão por redução de preços; Desafios no monitoramento de indicadores de desempenho;
MATERIAIS	Automação com ERP; Planejamento de materiais; Estoque de segurança; Inventário cíclico; Rotatividade de estoques;	Dependência de fornecedores; Custo de manutenção de estoque; Perigos e falhas no sistema; Equilíbrio entre estoque e produção;

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Quadro 11 – Pontos fortes e pontos fracos da empresa Castertech

PRODUÇÃO	Qualidade consistente; Eficiência operacional; Inovação contínua; Controle de qualidade/manutenção ativos; Indicadores em tempo real; Integração de sistemas;	Dependência de fornecedores; Custo de manutenção; Custo de produção; Necessidade de capacitação contínua; Riscos de gargalos; Turnover;
FINANCEIRA	Planejamento financeiro estruturado; Controle de fluxo de caixa; Análise de indicadores financeiros; Equipe capacitada; Planejamento de investimentos; Controles financeiros;	Dependência de projeções econômicas; Riscos de desvios orçamentários; Desafios na redução de custos;
RECURSOS HUMANOS	Alinhamento com os objetivos da empresa; Benefícios competitivos; Análise de indicadores; Ambiente de trabalho saudável e colaborativo; Sistema de avaliação de desempenho eficientes; Treinamento e desenvolvimento contínuo;	Turnover; Comunicação com estrangeiros; Estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos;

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Depois de relacionar todos os pontos fortes e fracos identificados em cada área da empresa, foram destacados em negrito os itens que serão considerados neste estudo. Esses itens serão, então, analisados através da Matriz SWOT apresentada a seguir, no Quadro 12.

Quadro 12 – Oportunidades e ameaças da empresa Castertech

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Capacitação e Desenvolvimento;	Escassez de mão de obra qualificada disponível;
Controles na operação mais assertivos;	Concorrência;
Aumento de eficiência;	Mudanças no mercado;
Inovação;	-
Comunicação adequada;	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 12, estão indicadas as oportunidades e ameaças que a empresa pode enfrentar, caso não implemente métodos de treinamentos eficazes, dado que essa é uma área crítica para o negócio. Cada ponto deve ser analisado com atenção para embasar as melhores decisões.

A Matriz SWOT foi desenvolvida a partir do diagnóstico realizado na empresa Castertech. No Quadro 13, estão listados os pontos fortes e fracos, que foram priorizados e relacionados às oportunidades e ameaças.

Quadro 13 – Matriz SWOT Castertech

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO										
		PONTOS FRACOS					PONTOS FORTES					
		Turnover	Necessidade de capacitação contínua	Estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos	Comunicação com estrangeiros	Desafios na redução de custo	Eficiência operacional	Qualidade consistente	Equipe capacitada	Treinamento e desenvolvimento contínuo	Compromisso com a inovação	
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Escassez de mão de obra qualificada disponível	Red	Aten	Red	Red	Red	Aten	Aten	Aten	Red	Aten
		Concorrência	Aten	Cont	Cont	Aten	Sem	Cont	Cont	Sem	Cont	
		Mudanças no mercado	Red	Red	Red	Red	Red	Aten	Aten	Aten	Aten	Aten
	OPORTUNIDADES	Capacitação e desenvolvimento	Red	Aten	Red	Aten	Aten	Aten	Aten	Aten	Aten	Aten
		Controle na operação mais assertivos	Aten	Aten	Red	Aten	Aten	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont
		Aumento de eficiência	Aten	Aten	Red	Aten	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont
		Inovação	Aten	Aten	Aten	Aten	Aten	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont
		Comunicação adequada	Sem	Cont	Red	Red	Aten	Cont	Cont	Cont	Cont	Cont
	LEGENDA											
	Red	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA	Cont	SOB CONTROLE	Aten	ATENÇÃO -	Sem	SEM RELAÇÃO				

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Segundo Fernandes *et al.* (2023), poderá ser realizado a inventariação das fraquezas e forças de uma empresa, a partir destas quatro variáveis, como também das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa está atuando. Dessa forma, a empresa será competitiva no longo prazo, quando os pontos fortes de uma organização estão em paralelo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado.

O Quadro 13 apresenta a Matriz SWOT com as análises realizadas para cada ponto identificado no diagnóstico das áreas. Nessa matriz, é possível observar a relação de cada ponto com a necessidade de ações imediatas, de atenção e

acompanhamento, e de controle para garantir a eficácia das ações. Os pontos sem marcação representam itens sem relação direta com as análises. Já os itens em verde estão sob controle da empresa, indicando que não precisam de atenção imediata e podem permanecer como estão. Por outro lado, os pontos em amarelo estão sendo monitorados, pois, apesar de estarem controlados, exigem cuidado para prevenir problemas futuros.

Por fim, os cruzamentos em vermelho indicam pontos críticos que requerem ação imediata e serão priorizados nas propostas de melhoria para a empresa. Dentre os quais destacam-se as estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos e necessidade de capacitação contínua.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Lakatos (2021) conceitua a formulação de um problema como o tema proposto, sendo este o que especifica a dificuldade enfrentada a ser estudada na pesquisa. Ainda, a autora afirma que o problema indica o que se intenciona resolver.

Mediante este contexto, o tema deste estudo está relacionado a uma melhora nas estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos internos, afim de proporcionar soluções e controles mais assertivos nos treinamentos da organização.

Por fim, de acordo com os argumentos acima postos, a questão norteadora deste estudo é: **Como implementar estratégias para avaliação da eficácia de treinamentos para efetivar o desenvolvimento interno na organização?**

9.3 OBJETIVOS

Os objetivos são divididos em geral e específicos. Lakatos (2021) conceitua objetivo geral como a visão global do tema e ligado diretamente ao significado da tese proposta. Já os objetivos específicos, ainda segundo a autora, têm a função de intermediar o atingimento do objetivo geral e a aplicação em situações específicas.

9.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é desenvolver uma proposta de melhoria para a empresa Castertech para análise da eficácia de treinamentos internos.

9.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) pesquisar referenciais teóricos sobre o tema em estudo;
- b) identificar ferramentas e indicadores aplicáveis para o tema;
- c) propor um método para avaliação dos treinamentos;
- d) propor melhoria no controle de treinamentos que resulte no planejamento mais eficaz;
- e) analisar os resultados esperados.

9.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Nunes (2021), os treinamentos e comunicações são a forma de disseminar todo o programa dentro da empresa garantindo que todos entendam o processo e sua importância.

Em suma, após a análise dos cenários da empresa, bem como o mundo atual em que se vive, é muito importante ter um método para avaliação de eficácia de treinamentos internos na organização, prevendo melhor controle na capacitação e desenvolvimento para aumento de indicadores internos. Para isso, é preciso buscar estratégias, além das metas e objetivos a serem atingidos, dessa forma sendo benéfico à empresa.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Pádua (2019), o referencial teórico tem a finalidade de defender teorias, métodos e tipos de estudos, além disso, o referencial teórico tem, também, dentre suas funções, corrigir erros de outros estudos, orientar a realização do trabalho, revisar, ampliar e conduzir os estudos, assim como instigar e inspirar novas linhas de pensamento.

Assim, este capítulo abordará os conceitos e referenciais relacionados à gestão de pessoas, com o objetivo de identificar o modelo mais adequado para implementação de capacitação e desenvolvimento interno.

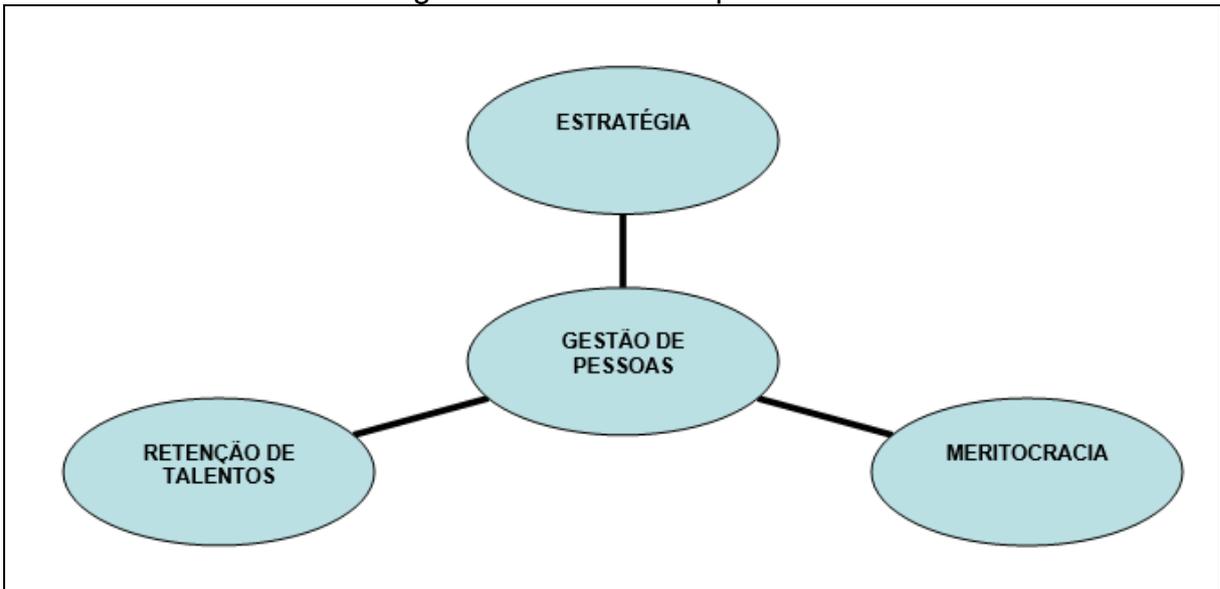
10.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Sgarbossa (2023), a Gestão de Pessoas, em sua fase mais atual, passou a ser tratada como uma área estratégica das organizações, buscando conexões mais estreitas entre seu resultado, desempenho e, sobretudo, do desenvolvimento das competências humanas. Retomou-se a preocupação com o viés humano e, principalmente, com a necessidade de profissionais com uma visão abrangente, não apenas dos aspectos organizacionais, mas com relação aos indivíduos como seres humanos, parceiros do negócio, seres pensantes, atuantes e responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados.

Segundo Nascimento *et al.* (2021), considerando que uma das principais funções da gestão de pessoas é manter e encontrar talentos, mas para isso deve haver, antes disso, preocupação em com o gerenciamento organizacional. A rotatividade de pessoas nas organizações está associada, dentre outros fatores, às políticas de recrutamento e seleção. Em específico, pretendeu-se mostrar a importância que a gestão de pessoas tem dentro da organização e os benefícios que ela traz quando é bem aplicada.

Para Souza e Vasconcellos (2021), existe a hipótese que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, quando introduzido em uma organização, é capaz de produzir uma maior meritocracia, em função das suas práticas organizacionais, visto que, a competência é uma forma de se avaliar o indivíduo.

Figura 49 – Gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na Figura 49, observa-se que para uma gestão de pessoas eficiente, alinhada à estratégia da empresa, fortalece a retenção de talentos e promove a meritocracia, criando um ambiente onde o reconhecimento e o desempenho impulsionam o crescimento organizacional.

10.2 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Medeiros e Codignoto (2023), boa governança é um dos grandes desafios de qualquer organização atual e deve estar ancorada na integridade das suas lideranças, qualidade do processo decisório, aprimoramento da gestão de riscos e internalização da cultura de transparência, prestação de contas e responsabilização.

Segundo Vilhena (2022), a gestão de pessoas é uma parte integrante da gestão do desempenho organizacional, e uma boa gestão de pessoas permite alcançar objetivos institucionais. Sendo assim, é preciso clareza nos resultados, propósito e estímulos alinhados, e que não haja vinculação estrita a estímulos financeiros.

Segundo Morgado (2023), um clima organizacional ruim pode afetar a motivação e o engajamento dos funcionários, resultando em uma diminuição da produtividade. Quando os colaboradores não se sentem valorizados, ou quando não há uma comunicação eficaz, eles podem perder o interesse em realizar suas tarefas

com excelência. A baixa produtividade pode levar a um aumento nos prazos de entrega, erros e retrabalhos, o que impacta diretamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Morgado (2023) além disso, um clima organizacional negativo pode levar a altos níveis de rotatividade de funcionários. A insatisfação e o descontentamento dos colaboradores podem levá-los a buscar oportunidades em outras empresas. A rotatividade de funcionários traz custos adicionais para a empresa, como recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos profissionais. Esses custos podem afetar diretamente a receita, principalmente quando se trata de posições-chave ou de profissionais altamente qualificados.

Quadro 14 – Benefícios e dificuldades na gestão de pessoas

BENEFÍCIOS	DIFICULDADES
Qualidade no processo	Baixa produtividade
Atingimento de resultados	Motivação e engajamento
Cultura organizacional	Altos níveis de rotatividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No Quadro 14, observa-se a gestão de pessoas, quando bem estruturada, impulsiona a qualidade dos processos, fortalece a cultura organizacional e contribui para o atingimento de resultados, porém, desafios como baixa produtividade, falta de motivação e engajamento, além da alta rotatividade, podem comprometer o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

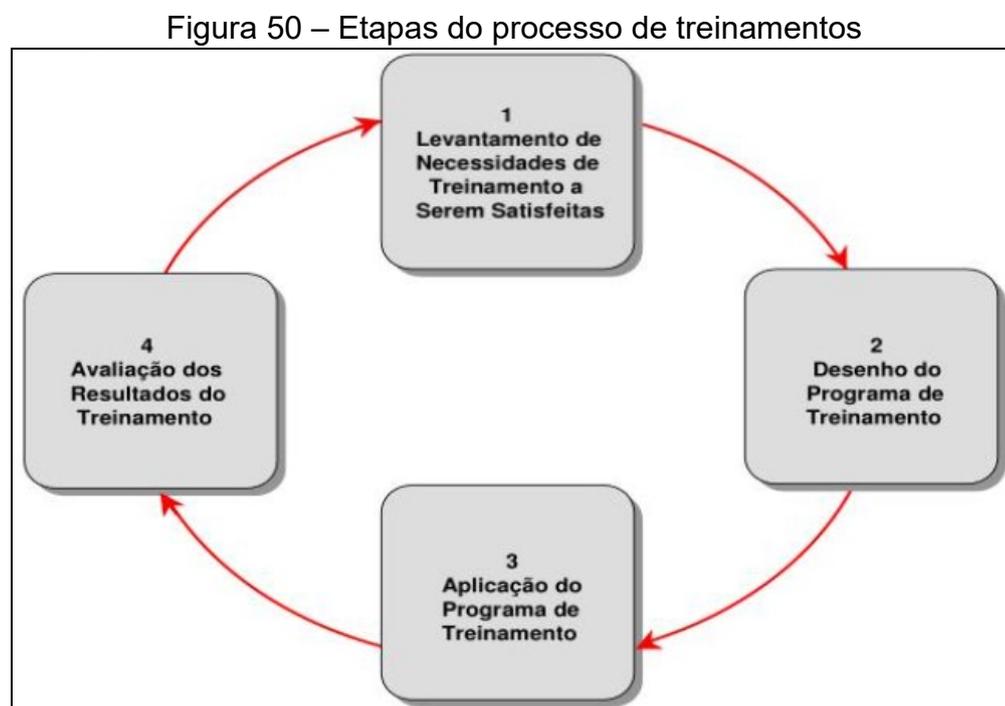
10.3 TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Angelino *et al.* (2024), um empresário ou um administrador que não considera o treinamento como fator estratégico e eficiente nos resultados de uma organização, se colocara diante de inúmeras falhas, ocasionando retrabalhos, desmotivações, disseminação de informações erradas, prejuízos financeiros e até a perda de clientes. Ao dar uma melhor instrução aos colaboradores, eles executam suas tarefas diárias com maior embasamento e cometam menos falhas, de modo que toda a equipe fique mais integrada, melhor informada, transmitindo credibilidade e qualidade, o que resulta em um ótimo atendimento aos clientes.

De acordo com De Souza (2024), os pilares do treinamento na empresa são

os componentes essenciais que garantem a eficácia e a prosperidade dos programas de capacitação em uma organização. Esses pilares fundamentais são: a cultura organizacional, as necessidades organizacionais e o desenvolvimento de competências individuais. A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto; onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária; avaliar a eficácia das ações executadas; assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; e manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência.

Segundo Feliciano (2024), para se constituir em prática modificadora, faz-se necessário que a capacitação seja eficaz, ou seja, que cumpra o seu objetivo e que altere para melhor o nível de conhecimento e habilidade do indivíduo que dela participa. Se o tema escolhido também estiver inserido nos anseios pessoais e profissionais dos participantes, além da utilização de métodos compatíveis com suas preferências, será então possível afirmar que a eficácia será plena.



Fonte: Slideserve (2025).

Na Figura 50, observa-se que o processo de treinamento começa com o

levantamento das necessidades, seguido pela definição do formato mais adequado, passa pela aplicação do treinamento e, por fim, pela avaliação dos resultados para medir sua eficácia e impacto na organização.

10.4 FERRAMENTAS PARA TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Domingos e Neto (2024), é de conhecimento geral, que o principal objetivo de uma empresa é a lucratividade. Todas as empresas visam a economia, o planejamento, a melhor maneira de investir, até mesmo em treinamentos que possam melhorar o controle desse objetivo, mas geralmente essas análises não ocorrem de maneira correta, principalmente, quando a empresa é de pequeno porte, ou até mesmo um trabalho informal, que apenas busca de algum tipo de renda.

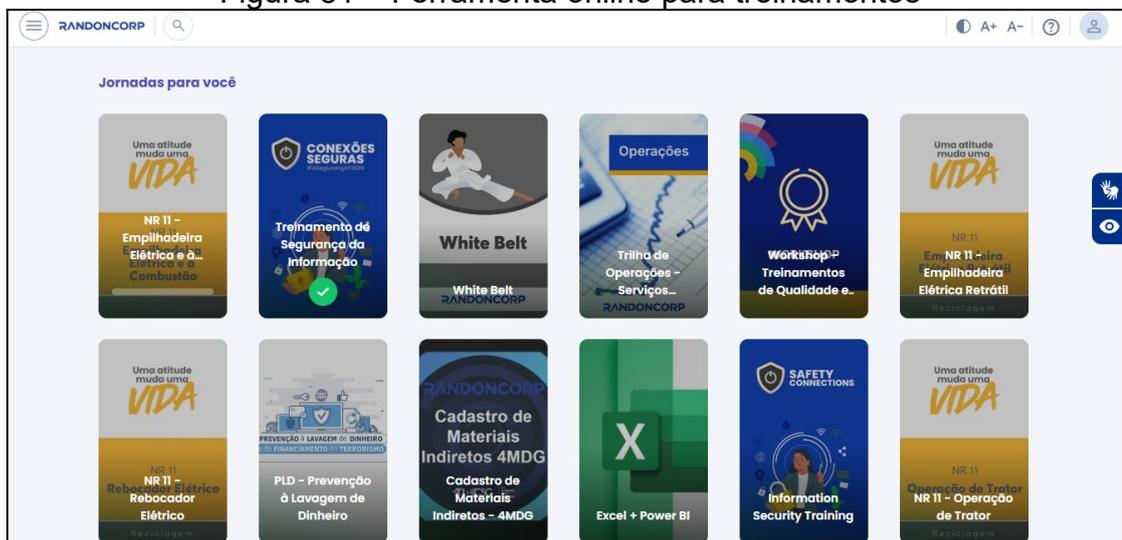
Para Domingos e Neto (2024), considerando que a eficiência operacional seja um princípio essencial para o êxito das organizações, a hipótese da implantação de planilhas eletrônicas surgiu como uma ferramenta para automação dos processos internos relativos à redução de perdas. E de forma contínua, as ferramentas tecnológicas se tornam mais auxiliares e apresentando uma grande vantagem competitiva.

De acordo com Oliveira (2022), a primeira fase é para estabelecer os objetivos e metas, para que possa desenvolver os métodos, procedimentos padrões para conseguir realizá-los. Sendo que a maioria das metas está no plano estratégico da empresa. Na segunda fase é realizada a execução, ou seja, a implementação do planejamento, para isso é necessário que realize treinamento com os colaboradores, nessa fase existe a necessidade da coleta de dados. A terceira fase é a verificação, em que é comparado o que foi planejado com o que foi atingido, são utilizadas ferramentas de controle. A quarta fase é a da ação corretiva, nela pode detectar as falhas para que possa prevenir a repetição dos problemas. Na situação em que conseguiu alcançar o objetivo, poderá usar como padrão o que foi estabelecido na primeira etapa.

De acordo com Garcia (2025), desde o início os treinamentos presenciais sempre foram considerados como a principal abordagem na formação dos profissionais, isso não é somente pela ausência de outras tecnologias, mas essencialmente pela necessidade de práticas supervisionadas e simulações que proporcionassem alcançar o mais próximo da realidade possível. Porém, com a

evolução tecnológica e a crescente adoção de ferramentas digitais, os Treinamentos a Distância estão se consolidando como uma alternativa viável, devido a sua maior flexibilidade e acessibilidade na capacitação.

Figura 51 – Ferramenta online para treinamentos



Fonte: Site da empresa (2025).

Conforme a Figura 51, as ferramentas de treinamento são essenciais para potencializar o desenvolvimento dos colaboradores, garantindo aprendizado eficiente, engajamento, padronização de processos e a melhoria contínua do desempenho organizacional.

10.5 CONTROLE E EFETIVIDADE DOS TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Oliveira (2024), para manter a eficácia do controle de ativos, é recomendada a reciclagem periódica dos treinamentos, acompanhando mudanças tecnológicas e regulatórias, além de uma avaliação constante da eficácia dos treinamentos, baseada no feedback dos funcionários e nos resultados obtidos. A implementação de estratégias eficazes de controle patrimonial e o treinamento contínuo dos funcionários são fundamentais para alcançar os objetivos organizacionais e manter a competitividade no mercado. Investir em treinamento de controle de ativos patrimoniais não só aprimora as competências dos funcionários, mas também assegura a sustentabilidade financeira e a eficiência operacional da organização.

Para Angelino *et al.* (2024), as estratégias de treinamento nas organizações

têm um papel fundamental na capacitação dos colaboradores, assegurando que as habilidades e competências necessárias sejam obtidas de acordo com o que cada organização exige. Um treinamento eficaz é preciso para adaptação às mudanças, manutenções e melhoria da produtividade dos colaboradores. A avaliação e feedback é considerável para medir o impacto do treinamento, ajustando as estratégias utilizadas conforme necessário, promovendo a eficácia e resultados a longo prazo.

Segundo De Melo (2021), a qualidade do treinamento é fundamental para a organização, mas não somente como fator motivacional para a produção, integração e o convívio entre os colaboradores. A organização deve ter em mente que uma mudança organizacional desencadeia uma série de modificações consequentes, exigindo planejamento e coordenação globais, o que deve ser levado em conta pelo programa de treinamento. Se os programas de treinamento não estiverem orientados na direção das mudanças, tenderão a contribuir muito pouco para o desenvolvimento da organização.

Figura 52 – Matriz de flexibilidade

MATRIZ DE VERSATILIDADE		GARANTIA DA QUALIDADE													
Legenda															
 HABILITADO  RESPONSÁVEL  EM TREINAMENTO  NÃO HABILITADO		Emissão da ficha técnica	Efetuar cálculos necessários para a preparação dos produtos	Emissão de etiquetas de identificação	Processo de Separação de Matéria Prima	Processo de Expedição	Gerenciar o andamento do processo de produção	Garantir o cumprimento de todos os requisitos do sistema 5S	Elaboração de Instrução de Trabalho	Atualização de Informações comerciais	Preparação dos equipamentos a serem utilizados	Elaboração de Fluxogramas	Elaboração de Ensaio de qualidade	Emissão de Certificados de Qualidade	Atualização do site
Relação de Colaboradores / Função															
Priscila Souza	Presidente														
Jhonathan Mendes da Silva	Gerente de TI														
Thais de Oliveira Anastácio	Inspetora da Qualidade														
Daniel Gambare Franco	Químico Responsável														
Keyla Santana	Encarregado de Produção														

Fonte: Site Chemistry Lab (2025).

O controle e a eficácia do treinamento são fundamentais para garantir que os colaboradores apliquem o conhecimento adquirido, otimizando processos,

aumentando a produtividade e alinhando o desenvolvimento profissional aos objetivos estratégicos das organizações. Segundo a Figura 52, a matriz de flexibilidade é essencial para o controle de treinamentos, pois permite mapear as competências dos colaboradores, identificar gaps de capacitação e direcionar ações de desenvolvimento de forma estratégica e eficiente.

10.6 RESUMO REFERENCIAL TEÓRICO

Na Figura 53 é possível observar o resumo das ideias mencionadas no referencial teórico, a fim de fundamentar o problema analisado na organização em estudo.

Figura 53 – Resumo da fundamentação teórica

	<p>REFERENCIAL TEÓRICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Finalidade de defender teorias, métodos e tipos de estudos, corrigir erros, orientar a realização do trabalho, revisar, ampliar e conduzir os estudos, instigar e inspirar novas linhas de pensamento (Pádua; 2019).
	<p>GESTÃO DE PESSOAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Uma área estratégica das organizações, buscando conexões mais estreitas entre seu resultado, desempenho e, sobretudo, do desenvolvimento das competências humanas (Sgarbossa; 2023). ● Considerando que uma das principais funções da gestão de pessoas é manter e encontrar talentos (do Nascimento; 2021). ● Gestão de Pessoas por Competências, quando introduzido em uma organização, é capaz de produzir uma maior meritocracia, em função das suas práticas organizacionais, visto que, a competência é uma forma de se avaliar o indivíduo (Souza; 2021).
	<p>BENEFÍCIOS E DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Boa governança é um dos grandes desafios de qualquer organização atual e deve estar ancorada na integridade das suas lideranças (Medeiros; 2023). ● A gestão de pessoas é uma parte integrante da gestão do desempenho organizacional, e uma boa gestão de pessoas permite alcançar objetivos institucionais (Vilhena; 2023). ● Quando os colaboradores não se sentem valorizados, ou quando não há uma comunicação eficaz, eles podem perder o interesse em realizar suas tarefas com excelência (Morgado; 2023).
	<p>TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Um empresário ou um administrador que não considera o treinamento como fator estratégico e eficiente nos resultados de uma organização, se colocara diante de inúmeras falhas, ocasionando retrabalhos, desmotivações, prejuízos financeiros e até a perda de clientes (Angelino; 2024). ● A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto (Souza; 2024). ● Para se constituir em prática modificadora, faz-se necessário que a capacitação seja eficaz, ou seja, que cumpra o seu objetivo e que altere para melhor o nível de conhecimento e habilidade do indivíduo que dela participa (Feliciano; 2024).
	<p>FERRAMENTAS PARA TREINAMENTO ORGANIZACIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Todas as empresas visam a economia, o planejamento, a melhor maneira de investir, até mesmo em treinamentos que possam melhorar o controle desse objetivo (Pedro; 2024). ● A hipótese da implantação de planilhas eletrônicas surgiu como uma ferramenta para automação dos processos internos relativos à redução de perdas (Pedro; 2024). ● Com a evolução tecnológica e a crescente adoção de ferramentas digitais, os Treinamentos a Distância estão se consolidado como uma alternativa viável, devido a sua maior flexibilidade e acessibilidade na capacitação (Garcia; 2025).
	<p>CONTROLE E EFETIVIDADE DOS TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para manter a eficácia do controle de ativos, é recomendada a reciclagem periódica dos treinamentos, acompanhando mudanças tecnológicas e regulatórias (Oliveira; 2024). ● Estratégias de treinamento nas organizações têm um papel fundamental na capacitação dos colaboradores, assegurando que as habilidades e competências necessárias sejam obtidas de acordo com o que cada organização exige (Angelino; 2024). ● Se os programas de treinamento não estiverem orientados na direção das mudanças, tenderão a contribuir muito pouco para o desenvolvimento da organização (De Melo; 2021).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base na pesquisa teórica apresentada na Figura 53, será desenvolvida

a proposta de melhoria para a empresa Castertech. Através do estudo e da busca de conhecimento em diferentes autores, foi possível aprender novas técnicas que contribuirão para a solução dos pontos fracos da organização, permitindo seu crescimento contínuo.

11 METODOLOGIA

Segundo Pádua (2019), a metodologia é dita como composta por etapas, através de recursos didáticos que permitem organizar o desenvolvimento de todo estudo. Na prática, Pádua (2019) cita que não são constituídas de atividades isoladas, rígidas ou independentes umas das outras, mas sim articuladas entre elas para que se complementem. Dessa forma, todas as etapas precisam estar ligadas ao tema, problema, objetivo e referencial teórico.

Quadro 15 – Delineamento de pesquisa

DELINEAMENTO			Participantes	Processo da Coleta	Processo da Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso; Pesquisa bibliográfica; Análise documental.	Gestores; Análistas; Funcionários;	Entrevista informal; Observação direta; Documentação.	Comparativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme apresentado no Quadro 15, pode-se visualizar a abordagem metodológica adotada neste trabalho. A pesquisa foi delineada sob uma perspectiva qualitativa de caráter exploratório, utilizando como principal estratégia a análise de todos os setores da empresa, complementada por pesquisas bibliográficas para embasar comparações e aprofundar a interpretação dos dados.

Os participantes do estudo foram compostos por gestores, analistas e funcionários selecionados, por meio de entrevistas informais e observações realizadas na rotina da organização. Dessa forma, foi possível identificar os principais pontos fortes e as fragilidades, permitindo a proposição de melhorias e a formulação de estratégias a serem sugeridas à empresa.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa deste estudo é classificado como qualitativa, um método de pesquisa interpretativa. Gil (2021) traz o conceito de qualitativa como a pesquisa que não lida com dados numéricos, ou seja, a abordagem implica na

interpretação dos resultados a partir de dados descritivos obtidos de informações fornecidas por indivíduos que estão inseridos no contexto investigado. Também, o autor cita algumas justificativas do porquê optar por pesquisas qualitativas, tais como, a pesquisa qualitativa estuda o ambiente da vida real. Adequada para pesquisar algo que ainda não é bem definido. Permite a livre expressão, crenças, experiências e sentimentos. Favorece a identificação dos “porquês” de buscar os dados e construir hipóteses.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), as pesquisas de nível exploratório utilizam procedimentos sistemáticos para a obtenção e análise de dados. Nesse tipo de pesquisa, o investigador busca conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

De acordo com Gil (2022), o estudo de caso, estratégia abordada nesta pesquisa, é o estudo aprofundado que explora situações da vida real, descreve o contexto em que está sendo feito o estudo, desenvolve hipóteses explica possíveis causas de fenômenos das situações envolvidas. Por fim, foi realizado estudo de caso das áreas da empresa Chimba, por meio de pesquisas bibliográficas, análises documentais fornecidas, a fim de explicar, contextualizar e embasar este estudo.

Conforme Gil (2018), a pesquisa bibliográfica é baseada em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações, entre outros, escritos por autores com o propósito específico de serem lidos por públicos específicos. Por outro lado, a pesquisa documental possui muitas semelhanças com a pesquisa bibliográfica, mas utiliza uma variedade de documentos, elaborados com finalidades diversas, como relatórios, documentos oficiais, registros históricos, entre outros, como fontes de dados para a investigação.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

De acordo com Gil (2022), os participantes de uma pesquisa precisam ser pessoas ligadas diretamente com o que está em estudo, ou seja, precisam ser pessoas com conhecimento e entendimento pleno do assunto em questão. Ademais, os participantes devem ter visão sobre os processos estudados e entendimento sobre o assunto em geral.

A realização deste estudo baseou-se na coleta de informações por meio de entrevistas informais com gestores da fábrica, bem como no levantamento de dados

junto a analistas e funcionários. Como forma de complementar a análise, também foram utilizados documentos fornecidos pela empresa, abrangendo todos os setores da organização.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2021), a coleta de dados é a fase em que o pesquisador inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para recolher os dados planejados.

De acordo com Gil (2021), para se ter uma pesquisa eficiente, é preciso coletar dados de qualidade, ou seja, buscar dados consistentes e que apresentem o maior número de informações necessárias, a fim de ter sucesso no estudo. Ainda, o autor traz que a coleta de dados em pesquisas qualitativas deve ser entendida como etapas que contêm diferentes modos. Para tanto, a coleta de dados auxilia a definir os objetivos e as estratégias a serem alcançadas, além de orientar o estudo.

Segundo Domingos (2023), a entrevista semiestruturada, apresentam-se ainda a forma de tratamento de dados, a análise de conteúdo, a validação dos dados, algumas considerações sobre os aspectos éticos e a identificação dos participantes, sem esquecer de garantir o anonimato.

Gil (2018), outra maneira de coleta de dados, aconteceu por meio de observação direta, o observador participa na vida da organização a fim de entender melhor e se familiarizar com o contexto, além disso, alguns dados foram pesquisados também através da análise de documentos existentes no acervo da empresa ou mantidos pelo escritório contábil

A obtenção dos dados deste estudo ocorreu por meio de entrevistas informais, realizadas presencialmente durante o expediente ou em momentos apropriados. Nessas ocasiões, foram feitas perguntas, mantidas conversas e trocadas informações relevantes para contribuir com o desenvolvimento do trabalho.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Marconi e Lakatos (2021) descrevem que a análise de dados consiste na interpretação dos dados obtidos pelo autor destacando, ainda, que a importância dos dados não estão apenas neles mesmo, mas sim no fato de que fornecem

respostas às investigações realizadas.

A comparação, conforme Marconi e Lakatos (2021) é, obviamente, um dos procedimentos essenciais de toda ciência e um dos procedimentos elementares do pensamento humano. É igualmente evidente que se alguma afirmação geral a respeito de instituições sociais pode ser feita, depende da comparação do mesmo tipo de instituição numa ampla gama de sociedades. É natural, portanto, que isso tenha sido reconhecido, e o que posteriormente viria a ser conhecido como método comparativo é praticado há muito tempo.

Neste estudo, a análise dos dados foi realizada a partir da comparação das informações coletadas, aliada à observação da rotina da empresa e à análise de documentos internos. Esses dados foram confrontados com a pesquisa bibliográfica, permitindo estabelecer relações entre a teoria e sua aplicação prática.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

De acordo com Gil (2021), problema é qualquer questão não resolvida que, dessa forma, é objeto de discussão e análise. Neste capítulo serão apresentados o problema e as recomendações de melhora tendo base o diagnóstico realizado da empresa Castertech.

12.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Durante o diagnóstico realizada na empresa Castertech, identificou-se que a organização enfrentava dificuldades para medir de forma adequada a capacitação e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Essa limitação impactava negativamente o processo de aprendizagem e resultava em uma gestão de equipe pouco eficaz, segundo dito por Morgado (2023). Diante disso, nota-se que essa questão pode representar um obstáculo, já que um acompanhamento mais preciso poderia contribuir para o aumento da produtividade e do engajamento dos funcionários nas suas funções.

Esse conflito acaba desencadeando uma série de outros problemas dentro da organização, impactando diretamente o seu funcionamento. Fraça (2022), um dos principais efeitos observados é a fragilidade na comunicação interna, que se manifesta na forma de ruídos, falhas no repasse de informações e falta de alinhamento entre as áreas.

A organização analisada opera com três turnos de trabalho, e para tornar viável o acompanhamento do nível de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, segundo Silva *et al.* (2021), torna-se essencial estabelecer um padrão de avaliação. Dessa forma, será possível garantir que futuros contratados sigam os mesmos critérios, contribuindo para a continuidade e eficiência dos processos.

Por se tratar de uma empresa inserida no setor automotivo, um ramo que passa por transformações constantes, com avanços tecnológicos e evolução contínua, de acordo com Angelino *et al.* (2024), torna-se indispensável a realização frequente de treinamentos para os colaboradores. Essa necessidade se intensifica com o surgimento de um novo segmento voltado para veículos híbridos e elétricos, sobre o qual muitos funcionários ainda não possuem conhecimento técnico.

Segundo Nunes (2021), a capacitação contínua contribui de forma expressiva para os resultados da empresa, refletindo positivamente na segurança, qualidade, produtividade, inovação de produtos e serviços, além de favorecer a retenção de talentos. Paralelamente, percebe-se também a importância de investir na modernização de ferramentas e aquisição de novos equipamentos, visando atender às exigências dessa nova realidade do setor automotivo.

Figura 54 – Matriz de flexibilidade para controle de treinamentos

		MATRIZ DE FLEXIBILIDADE																Facilitador:		Níveis de Flexibilidade			
Setor	T1	Thyssen - 666	Okuma - 6249	Okuma - 6549	Famup - 708	Okuma - 6365	Lavadora - 6490	Furadeira - 6505	Okuma - 9313	Mori/Seiki - 9315	Okuma - 9314	Okuma - 4088	Thyssen - 709	Mazak - 6523	Balanceadora - 7363	Lavadora - 6492	Prensa - 6966	Prensa Jzingano - 10450	Dosadora de graxa - 10962	Montagem cubo/tambor	Embalagem		
		Nome do Funcionário	Matrícula	IT 212	IT 572	IT 595	IT 215	IT 592	IT 666	IT 582	IT 745	IT 760	IT 742	IT 495	IT 213	IT 597	IT 700	IT 675	IT 641	IT 789	IT 831	IT 655	IT 655

Flexibilidade Cinza

Básico: Segurança e Meio ambiente individual, máquina e posto de trabalho. Acompanhado pelo líder ou operador flexibilidade verde.

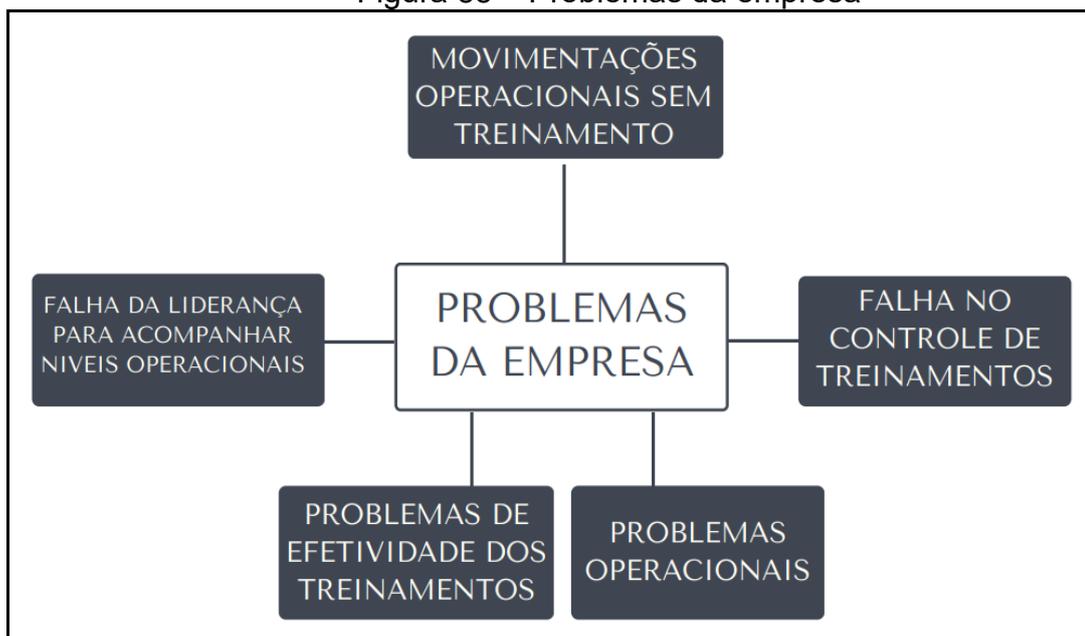
Fonte: Arquivo da empresa (2025).

Na Figura 54, é possível observar a planilha matriz de flexibilidade, ferramenta utilizada atualmente para registrar e acompanhar o nível de capacitação e desenvolvimento de cada colaborador da empresa. Esse documento serve como base para o controle das habilidades individuais e coletivas da equipe. No entanto, percebe-se a necessidade de aprimorar esse sistema de monitoramento, tornando-o mais eficiente, padronizado e acessível. Um passo inicial para essa melhoria seria a reestruturação da própria matriz de flexibilidade, considerando que ela reúne informações de todos os funcionários, independentemente do turno em que atuam. Com uma ferramenta mais organizada e detalhada, será possível obter um controle mais preciso do desempenho dos colaboradores, o que contribuirá diretamente para o planejamento de treinamentos, alocação de tarefas, melhor controle da efetividade dos treinamentos e crescimento profissional dentro da organização.

Percebe-se, ainda, a carência de um processo mais eficaz para avaliar os resultados dos treinamentos aplicados de acordo com o Feliciano (2024). Embora os colaboradores participem das capacitações oferecidas, a empresa enfrenta dificuldades para mensurar se o conteúdo foi realmente assimilado e se está sendo

aplicado de forma prática no dia a dia. Atualmente, a verificação da eficácia ocorre por meio de auditorias internas, que, no entanto, são realizadas com baixa frequência, no máximo duas vezes ao ano, o que limita a possibilidade de um acompanhamento contínuo e mais preciso dos impactos gerados por esses treinamentos.

Figura 55 – Problemas da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base na análise da Figura 55, será elaborada uma proposta de melhoria para abordar os principais desafios da empresa no tema de treinamentos operacionais. Essa proposta visa implementar soluções eficazes que contribuam para superar os obstáculos identificados, promovendo assim, um aumento de eficiência operacional e impulsionando o crescimento do negócio.

12.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Conforme abordado no tópico anterior deste trabalho, a empresa enfrenta dificuldades em avaliar a efetividade de seus treinamentos. Essa limitação compromete a capacidade de mensurar se os objetivos propostos foram, de fato, alcançados. É importante destacar que organizações que controlam de forma eficiente a efetividade de seus treinamentos apresentam maiores chances de atingir suas metas e superar os desafios do dia a dia, sem comprometer aspectos

essenciais como a segurança, a qualidade e a produtividade dos seus produtos. Portanto, estabelecer métodos e indicadores para acompanhar os resultados dos treinamentos é fundamental para promover melhorias contínuas e garantir o alinhamento entre o desenvolvimento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da empresa.

Ao longo deste estudo, constatou-se que a empresa não dispõe de um controle eficaz sobre a efetividade dos treinamentos realizados, o que impacta diretamente a qualidade da tomada de decisões e o desempenho de diversas atividades operacionais e estratégicas. Essa ausência de acompanhamento compromete a identificação de lacunas no desenvolvimento dos colaboradores e dificulta a implementação de melhorias contínuas.

Diante disso, e com base na análise de autores já referenciados no referencial teórico, recomenda-se à organização a adoção de ações estratégicas estruturadas para gerir a eficácia dos treinamentos, fundamentado nos conceitos de gestão e planejamento apresentados no estudo. Tal abordagem permitirá maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas de capacitação, promovendo ganhos em eficiência, segurança, qualidade e produtividade.

Mediante este contexto, apresenta-se na sequência um Plano de Ação para implementação na Castertech, baseado na 5W2H. Segundo Da Silva (2022), a ferramenta 5W2H representa um checklist de ações que devem ser desenvolvidas em um projeto, sendo bastante utilizada para realizar o controle e a execução de atividades nos mesmos. Dessa forma, está disposto na Figura 56 os passos a serem seguidos para a melhoria indicada.

Figura 56 – Plano de ação 5W2H

Painel de Ações - 5W2H								
		Concluídas	0	 0%				
		Concluídas com Atraso	0					
		Em Andamento	5					
		Atrasadas	0					
Núm.	Problema (o que?)	Ação (como?)	QUEM?	ONDE?	POR QUÊ?	QUANDO?	QUANTO?	STATUS
1	Falha no controle de treinamentos	Atualizar modelo da matriz de flexibilidade para facilitar no controle de treinamentos.	Instrutor de treinamento	Administrativo	Melhorar o controle de treinamentos	01/07/2025	220h	Em Andamento
2	Problema na efetividade de treinamentos	Desenvolver nova sistemática para efetividade de treinamentos operacionais.	Coordenação / Instrutor de treinamento	Produção / Administrativo	Sistemática inadequada, melhorar fluxo	01/07/2025	220h	Em Andamento
3	Problemas operacionais	Criar um novo método de treinamento operacional que consiga medir a eficácia dos treinamentos e níveis dos colaboradores	Coordenação / Instrutor de treinamento	Produção / Administrativo	Melhorar produtividade do setor.	01/07/2025	440h	Em Andamento
4	Movimentações operacionais pela liderança, sem treinamento necessário do funcionário para tal atividade	Criar matriz de flexibilidade separada por setor e instrução de trabalho para verificar o que cada colaborador pode realizar das atividades.	Liderança e Instrutor de treinamento	Produção / Administrativo	Agilidade nas movimentações entre áreas produtivas	01/07/2025	220h	Em Andamento
5	Falha da liderança para acompanhar níveis operacionais	Desenvolver um método para acompanhar os níveis operacionais por colaborador a cada instrução de trabalho.	Liderança e Instrutor de treinamento	Produção / Administrativo	Desenvolver colaboradores capacitados	01/07/2025	440h	Em Andamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

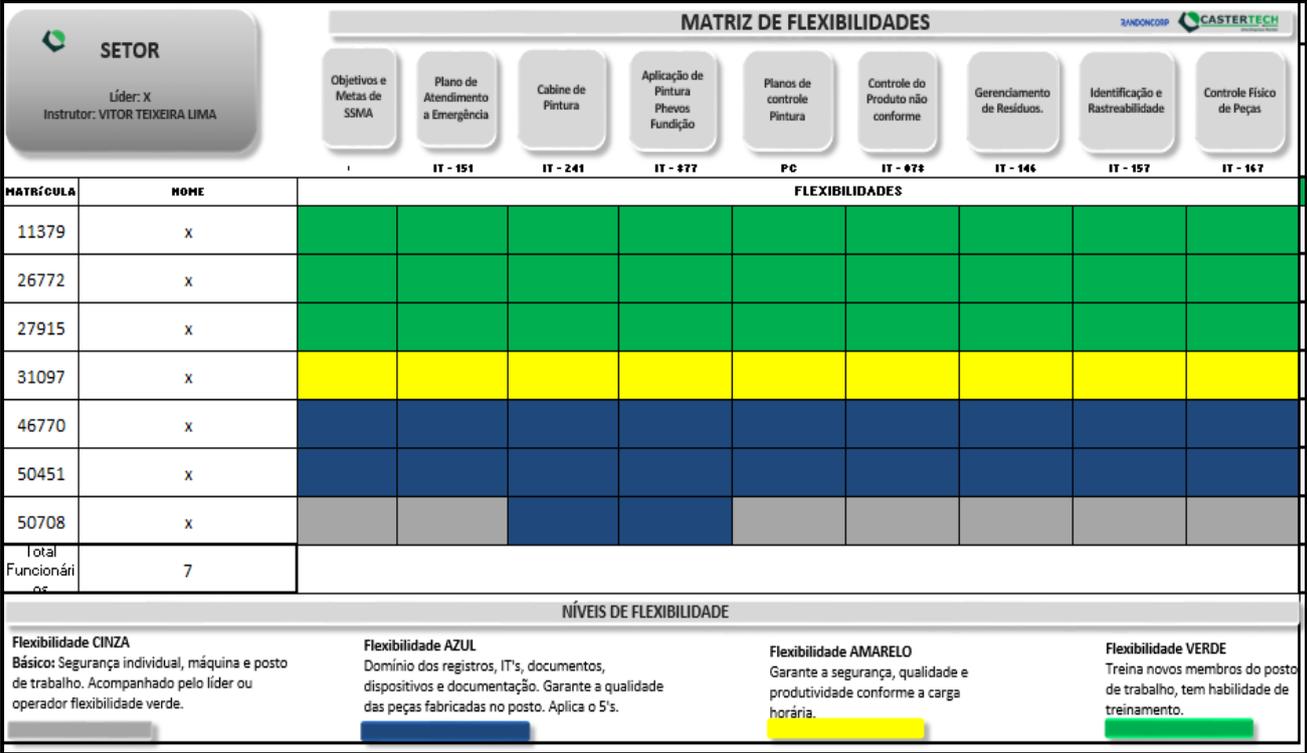
A Figura 56 apresenta o plano de ação, através da matriz 5w2h, com objetivos e situações para serem estudadas e trabalhadas em período determinado. Assim, é possível atingir as metas da proposta de melhoria nos aspectos apontados, atualizando e melhorando o controle de treinamentos. Para a realização do plano proposto, a empresa disporá de, aproximadamente, 5 meses de trabalho de diferentes colaboradores.

Conforme identificado no item um do plano de ação, a falha no controle de treinamentos evidencia que o método atualmente adotado, a matriz de flexibilidade, não está atendendo de forma adequada às necessidades da empresa, conforme mencionado na Figura 54. Isso demonstra a necessidade de revisão e substituição do documento atualmente utilizado por uma ferramenta mais eficiente, que permita um acompanhamento mais preciso da efetividade dos treinamentos e contribua para a melhoria contínua dos processos internos.

Outro passo considerado importante para este controle de treinamentos, conforme identificado no item dois do plano de ação, são os problemas de efetividade de treinamentos operacionais, esse aspecto é fundamental para o

monitoramento e o crescimento individual de cada colaborador. A avaliação da efetividade dos treinamentos é um recurso essencial para o bom desempenho das operações, pois representa um dos pilares na qualificação dos funcionários. Diante disso, foi elaborado um novo modelo de acompanhamento que possibilita mensurar de forma mais precisa a eficácia dos treinamentos realizados, contribuindo para a melhoria contínua e para o alinhamento com os objetivos da empresa.

Figura 57 – Efetividade de treinamentos operacionais



Fonte: Arquivo da empresa, elaborado pelo autor (2025).

Na Figura 57, encontra-se o novo formato para verificar a efetividade dos treinamentos através de níveis por colaborador, facilitando o controle pela liderança e desenvolvimento/ capacitação de cada funcionário. Essa nova sistemática, pode alevancar a produtividade da empresa e trazer resultados internos significativos, pois vai auxiliar o gestor da área na tomada de decisão sobre o aproveitamento do profissional em cada função. Além disso, os treinamentos podem ser mensurados através de indicadores e satisfações dos colaboradores.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo, está focado em uma empresa do seguimento metalúrgico, especificamente na área de capacitação de treinamentos, onde busca observar a efetividade de treinamentos interno de seus colaboradores.

No presente trabalho, dentre as principais dificuldades foi a limitação de tempo para entrevistar a equipe de gestão, que frequentemente estava envolvida em reuniões e com agendas bastante comprometidas. Também houve desafios para entrevistar os operadores, pois seria necessário tirá-los de suas respectivas atividades, o que poderia causar momentos de ociosidade no setor e impactar a produtividade. Além disso, a planilha utilizada para a matriz de flexibilidade encontrava-se bastante desatualizada, exigindo um esforço significativo para sua atualização, o que demandou tempo adicional e atenção aos detalhes.

Por fim, foi levantada a possibilidade de expandir a aplicação dessa metodologia para outras áreas da empresa e também para outras empresas do grupo. No entanto, como a implementação exige tempo e a organização já opera com alta demanda de serviços, é necessário cautela em relação a determinadas decisões.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema central deste estudo após o diagnóstico empresarial da empresa Castertech, focou na gestão de treinamentos, pois a empresa especializada em fundição de suportes fundidos para caminhões e ônibus, percebeu uma falha neste quesito. Para realizar o diagnóstico foram feitas análises de todos os setores da empresa, trazendo referenciais teóricos, detalhamento de processos e métodos usados na organização. Através dos dados fornecidos e analisados, foi possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos presentes em cada área destacada, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo para, no fim, realizar a Matriz SWOT.

Com a Matriz SWOT foi possível destacar os pontos críticos que necessitam de ações imediatas, assim como pontos a ter atenção. Estes pontos críticos analisados nesta primeira fase do trabalho trouxeram a percepção de que a empresa necessita formalizar alguns processos e buscar métodos para controle de treinamentos, a fim de se tornar mais eficaz.

Esta proposta e este estudo possibilitaram entregar à Castertech, uma forma de melhorar os processos para uma gestão de treinamentos eficiente, possibilitando abranger para outras áreas da empresa esse modelo de gestão.

Destaca-se que a realização deste trabalho proporcionou a consolidação dos diversos aprendizados adquiridos ao longo da graduação, além de permitir um aprofundamento em áreas que antes haviam passado despercebidas. Compreender os processos internos da empresa, mostrou-se essencial para o desenvolvimento de competências que contribuem para minha evolução como profissional. Este estudo foi fundamental para reconhecer a importância da graduação em Administração e o quanto ela me fez crescer pessoal e profissionalmente.

É importante destacar que a realização da primeira parte deste trabalho possibilitou a consolidação dos aprendizados adquiridos ao longo da graduação, além de permitir uma maior compreensão de áreas que antes passavam despercebidas. Compreender os processos internos das empresas é essencial para o desenvolvimento de um perfil profissional mais completo, seja para empreender ou atuar em outras áreas do mercado.

Na segunda parte deste trabalho, desenvolveu-se a proposta de melhoria da gestão de treinamentos, com o objetivo de criar um método para avaliação da

eficácia de treinamentos internos. Para isso, foi elaborado um plano de ação em conjunto com a gestão, apresentado na Figura 56, o qual já está sendo implementado com a organização, permitindo a execução das demais etapas planejadas.

Como primeiro objetivo foi estudado no referencial teórico, através da literatura, a importância da análise de eficácia de treinamentos internos. Como objetivos secundários e terciários, buscou-se entender melhor sobre as ferramentas de controle para gerenciamento de treinamentos, elencando as ações estratégicas essenciais para melhorar este tema, por vezes, é esquecida na organização. Após isso, foi selecionado as ações mais adequadas a serem reorganizadas na empresa, apresentadas na proposta de melhoria, com isso, buscando o planejamento de métodos para melhor gestão da eficácia de treinamentos, de forma que aumente a eficiência operacional.

Por último, tem-se o objetivo de analisar resultados, no entanto o projeto está sendo colocado em prática, com previsão de término ao final do mês de Julho de 2025, por isso ainda não é possível ter a análise concreta sobre. Contudo, quanto gestão de treinamentos que já está acontecendo, é possível verificar uma melhora nos processos, bem como no gerenciamento de treinamentos.

Por fim, reforçando o que foi abordado na primeira parte, fica evidente a importância deste trabalho, pois possibilitou aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação, contribuindo para a formação de um profissional mais preparado para os desafios do mercado de trabalho. Assim, a realização deste estudo foi essencial para reconhecer a relevância da graduação em Administração e o quanto ela me proporcionou crescimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Matheus das Neves *et al.* Otimização da rota de veículos e seus impactos na logística de distribuição: um estudo de caso em uma distribuidora de produtos de limpeza. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 2, p. 598-626, 2020.
- ALVES, Andre; BARAVELLI, Vivian. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing**. São Paulo: Editora Senac, 2021.
- ALVES, Wemerson Januário; CARDOSO, Yago. Análise financeira: os índices financeiros da empresa Oi S/A em sua recuperação judicial, no período de 2016 a 2019. **Revista Científica UNIFAGO**, v. 6, n. 1, p. 57-83, 2021.
- ANGELINO, Adriele Camile de Souza *et al.* **Análise da eficácia de treinamento nas empresas**. 2024. 32 f. Trabalho de conclusão de curso (Técnico em Administração) – Escola Agrícola Etec Cônego José Bento, Jacareí. 2024.
- ARAÚJO, Amanda Melo *et al.* As demonstrações contábeis como instrumento para tomada de decisão de investimentos das empresas. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 2, p. 381-395, 2022.
- ARAÚJO, Lis Farias *et al.* Proposta de desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma clínica de otorrinolaringologia em Maceió–AL. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 6, n. 2, p. 122-122, 2021.
- ASSIS, Maike Felipe Alves. **Contabilidade financeira e finanças: análise das demonstrações contábeis através dos indicadores financeiros de uma cooperativa de crédito durante a pandemia**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras do Alto São Francisco, Luz, 2021.
- AZUMA, Emilyn *et al.* Fluxo de caixa e suas aplicações. **Revista Eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, UniOpet**, v. 13, n. 6, p. 1-8, 2021.
- BACH, Sabrina Thais; HAUSEN, Bruno Kober; SÖTHER, Ari. Sistema de informações gerenciais para micro e pequenas empresas. **Seminário de Extensão Universitária da Região Sul–SEURS**, 2022. Disponível em: <https://portaleventos.uffrs.edu.br/index.php/seurs/article/view/17857/12145>. Acesso em: 01 maio 2025.
- BASTOS, Pablo Nabarrete. Dialética do engajamento: uma contribuição crítica ao conceito. **MATRIZES**, v. 14, n. 1, p. 193-220, 2020.
- BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti *et al.* Contabilidade de custos e formação do preço de venda: um estudo de caso em uma padaria. **ABCustos**, v. 15, n. 1, p. 176-206, 2020.
- BRITO, Andreina de Souza Vicente *et al.* **A importância do controle de estoque no comércio varejista de materiais para construção no Vale do Ivinhema**. 2022.

12f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Nova Andradina, 2022.

BUGARIO, Juliana; HAHN, Keitilanger Grisa. **Análise da relevância de indicadores financeiros no desempenho organizacional anteriormente e no decorrer da pandemia na empresa Beta Ltda. de Ampére-PR.** 2021. 30f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ampére, Ampére, 2021.

CABRAL, Lucimara Batista; ROSA, Josely Cristiane. A metodologia disc aplicada ao processo de treinamento e desenvolvimento (T&D): um estudo de caso na empresa Linie Esquadrias e Vidros–Brusque/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 92-111, 2021.

CARVALHO, Jessika Jhenniffer da Silva *et al.* A concorrência schumpeteriana de mercado na oferta de serviços educacionais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73436-73454, 2020.

CORADINE, Nathan da Silva. **Gestão de estoques, logística de reabastecimento e melhoria em nível de serviço.** 2024. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Instituto Federal do Espírito Santo. 2024.

DA ROCHA, Elenise Angélica Martins; PACHECO, Diego Augusto de Jesus; PEREIRA, Giancarlo Medeiros. Como a gamificação contribui para melhorar o desempenho da área de vendas?. **Dirección y Organización**, v. 1, n. 75, p. 38-51, 2021.

DA SILVA, Ana Maria Vicente; PAZ, Erlane Chaves. Criatividade no âmbito das organizações: um problema de gestão. **Sociedade em Debate**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2023.

DA SILVA, Merie Aparecida; JENUINO, Kelen Fernandes; MUÇOUÇAH, Mariana Fraga S. Estudo de mercado sobre morango in natura e polpa. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, v. 1, n. 07, p. e289-e289, 2024.

DAL BÓ, Gicelda Julia. **Perspectivas de empoderamento e de resistência em um modelo de economia compartilhada na ótica da teoria das transições:** caso Uber no contexto brasileiro. 2017. 150 F. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2017.

DE ALVEAR, Celso Alexandre Souza *et al.* Engenharias engajadas: a engenharia humanitária e a pluralidade dos engenheiros sem fronteiras. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 18, n. 50, p. 209-229, 2022.

DE CARVALHO, Eduardo Pereira; BUGANÇA, Lorena. O conceito do marketing 4.0 e a pandemia do covid-19: Uma revisão sistemática da literatura The concept of marketing 4.0 and the covid-19 pandemic: A systematic. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 99143-99156, 2021.

DE MELO, Bruna Stefany Soares de. **O papel do recursos humanos estratégico:** psicologia, gestão e trabalho. 2021. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Bacharelado em Psicologia) – Faculdade Pitágoras, Unidade Venda Nova, Belo Horizonte, 2021.

DE OLIVEIRA, Ana Rita Barroso. **O Papel Estratégico da Comunicação Interna no Reforço da Cultura das Organizações: Estudo de caso YKK Portugal**. 2021. 232 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade Católica Portuguesa (Portugal), 2021.

DE SOUZA, Lucas Moraes Rufini; AMARAL, Glaycon Rodrigo; DE MELO FILHO, Leonel Del Rey. Um estudo sobre o processo de desenvolvimento de produtos-serviços em uma empresa de afiação e recuperação de ferramentas de corte industrial. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 2, p. 175, 2020.

DOMINGOS, Maiara Kelly Lima; NETO, André Pedro Fernandes. **Implementação de planilhas eletrônicas para controle de custo em uma organização de compra e venda no mercado secundário de veículos na cidade de Mossoró/RN: um estudo de caso**. 2024. 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências e Tecnologias) – Universidade Federal Rural do Semiárido. 2024.

DOMINGOS, Rute Alexandra Campos. **A escola como organização aprendente: Um estudo de caso no Agrupamento de Escolas Gil Eanes, Lagos**. 2023. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Lagos (Portugal). 2023.

DOS SANTOS, Franck Cione Coelho; SILVEIRA, Claudio Todisco. Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 6, p. 47114-47135, 2022.

ESTEVES, Guilherme; NOHARA, Jouliana Jordan. Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 182-204, 2011.

EVANGELISTA, George Sousa *et al.* Análise da melhoria da capacidade produtiva e do arranjo físico de uma indústria alimentícia por meio da eficácia global de equipamento. In: AHRENS, Rudy de Barros. **Coletânea nacional sobre engenharia de produção 3: gestão da produção**. Curitiba: Atena Editora, 2017.

FELICIANO, Felipe Kupka *et al.* Desafios pessoais dos colaboradores: potencializando programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas-um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de software. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 5, p. e4100-e4100, 2024.

FERNANDES, Allysson Barbosa *et al.* Matriz SWOT como ferramenta estratégica para a gestão da educação infantil. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 3, p. 9-14, 2023.

FERNANDES, Anita Maria Pereira. **Implementação de ferramentas da gestão da produção numa empresa de cartonagem**. 2022. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) – Universidade do Minho (Portugal), 2022.

FERREIRA, Andrea Cristina Lima Duarte; COELHO, Taiane Ritta. Fatores que oportunizam o engajamento na e-participação em uma cidade inteligente. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 74, n. 4, p. 824-845, 2023.

FERREIRA, Daniel Mota. **Recrutamento e seleção na (re) integração laboral de egressos do sistema prisional cearense**: Uma análise na Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso (COISPE). 2022. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação e Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

FERREIRA, Hélio Gonçalves *et al.* **A importância da gestão financeira e fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas**. 2022. 11p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Alfaunipac de Almenara, 2022.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021.

FERREIRA, Marilaine Aparecida; OLIVEIRA, Daniel Ribeiro. Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 4, p. 36020-36035, 2021.

FONSECA, João Bosco Leopoldino. Direito da concorrência e desenvolvimento. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 103, n. 1, p. 205-232, 2011.

FRANÇA, Fátima Yukari Akiyoshi; FRANÇA, Sheila Aparecida. A importância da comunicação interna na organização. **Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e de Tecnologia do UNICERP**, v. 1, n. 6, p. 337-351, 2022.

GARCIA, Cleo Marcus. Análise comparativa da eficácia dos treinamentos a distância e presenciais na promoção da segurança operacional na aviação. **Studies in Multidisciplinary Review**, v. 6, n. 1, p. e15116-e15116, 2025.

GIACOMIN, Carina; SERVARE JUNIOR, Marcos Wagner Jesus. Controle de estoques como diferencial estratégico: aplicação em uma empresa varejista do segmento têxtil. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 8, n. 3, p. 77-90, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012934>. Acesso em: 07 abril 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

GIOMBELLI, Débora Cristina. **Organização de negócios em uma empresa do setor comercial de materiais de construção**. 2021. 100f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Chapecó/SC. 2021.

GOMES, Felipe de Paula. **Implementação do planejamento estratégico nas empresas**. 2022. 30f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Anhanguera Educacional Participações, 2022.

GOMES, Jaqueline; OKANO, Marcelo Tsuguio. Uma sistemática para classificação de modelos de negócios e estratégias. **Gestão & Regionalidade**, v. 39, n. 1, p. e20238072-e20238072, 2023.

GONÇALVES, Paulo S. **Administração de materiais**. São Paulo, SP: Grupo GEN, 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2023.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

LIMA, Elizama Rosa de *et al.* Adaptação dos conceitos básicos de planejamento estratégico, tático e operacional em microempresa: estudo de caso em restaurante. 2022. In: **Anais do simpósio de engenharia de produção: SIMEP**. Anais...Rio de Janeiro(RJ) UVA, 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xsimep/462343-ADAPTACAO-DOS-CONCEITOS-BASICOS-DE-PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-TATICO-E-OPERACIONAL-EM-MICROEMPRESA--ESTUDO-DE-CASO>. Acesso em: 02 set. 2024.

LINS, Fabiana Jéssica Prado *et al.* Cultura e clima organizacional: influencia na qualidade de vida no trabalho. **Revistavox Metropolitana, Cabo de Santo Agostinho**, v. 1, n. 5, p. 46-62, 2021.

LOPES, Gabriela Cardoso Souza *et al.* Estratégias de formação de preço utilizadas por empresas prestadoras de serviços de call center: um estudo de casos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 26, n. 2, p. 47-58, 2022.

MACIEL, Emily Tavares Pessoa; CALLADO, Antônio André Cunha. Perfil, organograma e controle acionário das empresas listadas na B3. **Revista Científica Hermes**, v. 29, n. 1, p. 37-53, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610> Acesso em: 07 abril 2025.

MARCOS, Murilo Martins; VIEIRA, Jéssica. A importância do líder frente à equipe de negócios na estratégia e motivação de vendas. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, n. 1, p. 36-42, 2022.

MARTIM, Andréia da Silva *et al.* **Impacto que o layout inadequado pode ocasionar na produtividade e na lucratividade de uma organização**: estudo de caso em uma empresa têxtil situada na cidade de Salto do Lontra no Sudoeste do Paraná. 2019. Disponível em: <https://www.famper.com.br/arquivos/documentos/tcc/45/a28834d78923e79a.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2024.

MATTOS, Aliomar Lino; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; ZATTA, Fernando Nascimento. Abordagens de Estabelecimento de Preços e Modelos de Markup. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2021. online, 2021. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4835/4849>. Acesso em: 03 set. 2024.

MEDEIROS, Marcio Lima; CODIGNOTO, Roberta. Governança, integridade e resultados caminham juntos. **Revista Latino-Americana De Governança**, v. 3, n. 1, p. e030-e030, 2023.

MEDINA, Gisele. **Métricas de marketing**. 2020. Disponível em: <https://universidadenitron.com.br/store/864/Distribuidores%20Nitron/02.%20Marketing%20Digital%20para%20Varejo/08.%20CADEIA%20DE%20VALOR%20NO%20MARKETING%20DE%20PRODUTO/EBOOK.pdf>. Acesso em: 03 out. 2024.

MELCHIADES JUNIOR, Dirceu Ferreira *et al.* Gestão estratégica: Wi7H Solutions. **Projeto de Extensão**, 2021. Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/2764/1/PE.M4CC.G3.pdf>. Acesso em: 28 set. 2024.

MELCHIORS, Gustavo Ienczak. **Análise da maturidade logística na estratégia de fornecedores**: um estudo de caso aplicado a um centro de distribuição. 2021. 76f. Trabalho Conclusão do Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção Civil) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2021.

MOLSKI, Peter. **Integração e fluxo processual de governança por saneamento de cadastro de materiais e serviços**. 2022. 55 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Plesbiteriana Mackenzie, 2022.

MONTANHEIRO, Paulo César *et al.* **Medidas de valor para empresas do terceiro setor**. Centro Integrado de Atendimento Diurno ao Idoso (CIADI). 2023. Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/5325/1/PE.CC.AUDITORIA.G10.pdf>. Acesso em: 23 out. 2024.

MORAES, Amanda Silva; SANTOS, Luciana de Paula; VALLIM, Carlos Roberto. Mix de produtos e programação linear no processo decisório empresarial: um estudo de caso em uma indústria do ramo alimentício. 2023. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. Natal, 2023. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5052/5064>. Acesso em: 24 out. 2024.

MORGADO, Lethícia da Silva. **Gestão de clima organizacional**: o impacto gerado pela ineficiência operacional. 2023. 55f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, São Luís, 2023.

MOURA, Claudio Burlas; PINHEIRO, Christian de Castro; DA SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

NASCIMENTO, Ronimarcos Lima *et al.* Gestão de pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, p. 214-229, 2021.

NOGUEIRA, Nelrian de Brito *et al.* Planejamento, programação e controle da produção na indústria. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 6, p. 8647-8670, 2023.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira; MARTINS, Gabriella Granel; MENDONÇA, Jéssica da Mata. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. **Revista de psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

NUNES, Eduardo da Silva. **Avaliação da eficácia do sistema de controle interno de uma empresa de agenciamento de carga internacional com base no método do coso**. 2021, 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, 2021.

OLIVEIRA, Eliel Gonçalves de. **Treinamento de funcionários como estratégia para melhoria do controle de ativos empresariais**. 2024. 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Tecnologia em Gestão Empresarial), 2024.

OLIVEIRA, Tainá das Mercês. O ciclo PDCA e o 5W2H: as ferramentas administrativas aplicadas na Organização X. **Revista Valore**, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2022.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu *et al.* Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, p. e1618, 2023.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. 1. ed. São Paulo: Papirus, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168757>. Acesso em: 16 mar. 2025.

PENEDO, Lucas Soares *et al.* Utilização das ferramentas da qualidade nos processos de manutenção, visando o desperdício de tempo e a produtividade. **Revista Eletrônica TECEN**, v. 13, n. 1, p. 16-24, 2020.

PINTO, Danieli *et al.* Planejamento estratégico nas empresas de energia solar: um estudo na cidade de Cianorte-PR. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 28, n. 1, p. 37-49, 2023.

PINTO, Debora Barros. Estratégias de formação de preços de venda: um estudo em empresas de pequeno e médio porte do segmento de videomonitoramento na cidade de Recife-pe. **Caderno discente**, v. 7, n. 1, p. 110-134, 2022.

PIRES, Alexa da Cunha. **O briefing como ferramenta do desenvolvimento de produtos e serviços digitais**. 2021. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão de Organizações) – Associação de Politécnicos do Norte, 2021.

POREM, Maria Eugenia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (ALI). **Comunicação & Inovação**, v. 22, n. 48, p. 5-22, 2021.

RAMOS, Marco Antonio Barroso. Os benefícios do balanço patrimonial para a saúde financeira das empresas e suas tomadas de decisões. In: PEREIRA, Rejany Monteiro; BASÍLIO, Lucimara Sampaio. **Estudos interdisciplinares da contabilidade**. São Luís - Editora Pascal, 2023.

REIS, Sirlene Paulina dos. O gestor financeiro e a tomada de decisão corporativa. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 1, p. e311091-e311091, 2022.

ROCHA, Maria Miriene Silva; LUZ, Cláudia Noletto Maciel. A importância da comunicação nas organizações. **Multidebates**, v. 4, n. 3, p. 10-23, 2020.

RODRIGUES, Marcel Adriano *et al.* Desempenho de vendas e o uso dos relatórios gerenciais: um estudo com vendedores de uma rede varejista. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 20, n. 46, p. 30-44, 2020.

RODRIGUES, Patrícia Natalle Lopes; NERES, Shirley Fernandes; DUTRA, Edvaldo Silva. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**. 2021. Disponível em:
<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/4827/1/TCC%20II%20Vers%c3%a3o%20Final%20PATRICIA%20E%20SHIRLEY%2020%2006%202022.docx.pdf>. Acesso em: 28 set. 2024.

SANTANA, Wesley dos Santos *et al.* Formação de preço de venda: um estudo de caso voltado para microempreendedor individual do ramo de comércio. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 7, n. 1, p. 90-102, 2021.

SEBBEN, Renivaldo José. **Análise de crédito e cobrança**: como conceder crédito com segurança e recuperar créditos inadimplentes. São Paulo: Novatec Editora, 2020.

SERRÃO, Samara Moraes; TAVARES, Lucianna Ribeiro Bomfim. O papel estratégico do cvp na gestão de projetos: uma análise de fases e sua relação com o PMBOK. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 5, p. e4418-e4418, 2024.

SGARBOSSA, Maira. Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101-129, 2023.

SILVA, Heloísa Helena Duarte; BAPTISTA, Jose Abel de Andrade. O Processo de unificação da gestão de marketing e inovação nas organizações. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e27493-e27493, 2021.

SILVA, Maiara Cristina Nascimento da. **A responsabilidade das empresas na adoção de medidas de Segurança do trabalho**. 2024. 45f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia, 2024.

SILVA, Matheus Rodrigues Fonseca *et al.* Gestão da qualidade em uma empresa prestadora de serviços na área de consultoria e assessoria em marketing digital. **Brazilian Journals of Business**, v. 3, n. 3, p. 2612-2626, jul. /set. 2021.

SOUSA, Maria Eduarda Costa de. **A gestão de estoque na satisfação e fidelização no pós-vendas de concessionárias de automóveis**. 2022. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Logística) – Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2022.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, n. 1, p. 190-202, 2021.

SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina. Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 51-66, 2018.

TARTAROTI, Leticia Rafaela Ricomi. **Cargos e salários**: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. 2021. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Fatec São Carlos, São Carlos, 2021.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. **Percepções sobre gestão do desempenho no setor público**. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864/4553>. Acesso em: 01 abr. 2025.

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DO TCC I

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

A Empresa Castertech CNPJ 73.270.605/0001-76 situada na Rua Av. Abramo Randon número 770 Bairro Interlagos Cidade Caxias do Sul Estado Rio Grande do Sul autoriza o(a) Sr.(a) Vitor Teixeira Lima a utilizar os dados levantados através do diagnóstico (especificar quais dados), 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 (especificar detalhadamente quais dados)

Nome da empresa, dados cadastrais, dados financeiros, dados da área de RH, dados da Área de produção, materiais, concorrentes e fornecedores

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.

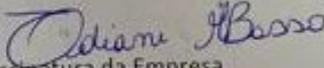
Não aceita que o TCC I seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

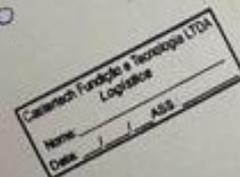
4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

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

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

Caxias do Sul, 27 de 11 de 2024.


Assinatura da Empresa
Ediane Maria Basso
Consultor de Pessoas e Cultura



ANEXO B – TERMO DE ENTREGA DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I

Termo de Entrega dos Resultados do Trabalho de Conclusão de Curso I

A empresa Castertech CNPJ 73.270.605/0001-76 situada da Rua Av. Abramo Randon número 770 Bairro Interlagos Cidade Caxias do Sul Estado Rio Grande do Sul informa que recebeu do(a) Sr.(a) Vitor Teixeira Lima 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).

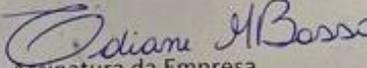
A empresa Castertech entende que o Trabalho de Conclusão de Curso I promove a interação entre a Universidade e outros setores da sociedade, por meio da produção e aplicação do conhecimento, em articulação permanente com o ensino e a pesquisa e que o mesmo tem condições de apresentar contribuições para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

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

Espaço para a empresa registrar outros comentários

O Sr. Vitor Teixeira Lima contribuiu muito para as atividades propostas. Colaborativo e educado. Buscando as informações em todas as áreas envolvidas.

Caxias do Sul, 27 de 11 de 2024.


Assinatura da Empresa
Ediane Maria Basso
Consultor de Pessoas e Cultura



ANEXO C – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA PARA REALIZAÇÃO DO TCC II

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

A Empresa Castertech CNPJ 73.270.605/0001-76 situada na Rua Av. Abramo Randon número 770 Bairro Interlagos Cidade Caxias do Sul Estado Rio Grande do Sul autoriza o(a) Sr.(a) Vitor Teixeira Lima a utilizar os dados levantados através do diagnóstico (especificar quais dados), para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso II, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

1) Extensão dos dados (especificar detalhadamente quais dados)

Nome da empresa, dados cadastrais, dados financeiros, dados da área de RH, dados da Área de produção, materiais, concorrentes e fornecedores. Proposta de melhoria interna para empresa.

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

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

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

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

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

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

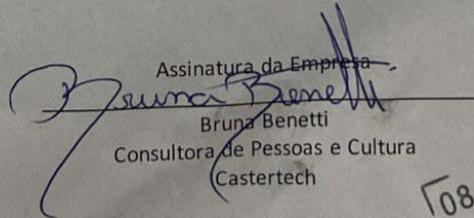
4) Divulgação do estudo em congressos/revistas

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

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

Caxias do Sul, 13 de junho de 2025.

Assinatura da Empresa


Bruna Benetti
Consultora de Pessoas e Cultura
Castertech

08.304.706/0001-59
CASTERTECH FUNDAÇÃO
E TECNOLOGIA LTDA
Av Abramo Randon, 770 - Anexo E
CEP 95070-010
CAXIAS DO SUL - RS

ANEXO D – TERMO DE ENTREGA DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Termo de Entrega dos Resultados do Trabalho de Conclusão de Curso II

A empresa Castertech CNPJ 73.270.605/0001-76 situada da Rua Av. Abramo Randon número 770 Bairro Interlagos Cidade Caxias do Sul Estado Rio Grande do Sul informa que recebeu do(a) Sr.(a) Vitor Teixeira Lima cópia do Trabalho de Conclusão de Curso II, 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 Castertech entende que o Trabalho de Conclusão de Curso II 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.

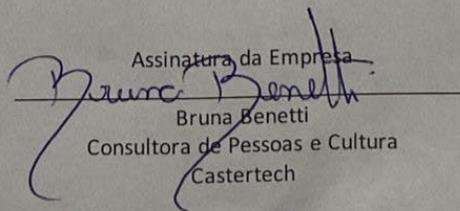
- () pouca contribuição
() boa contribuição
(X) excelente contribuição

Espaço para a empresa registrar outros comentários

O Sr. Vitor Teixeira Lima contribuiu muito para as atividades propostas. Colaborativo e educado. Buscando as informações em todas as áreas envolvidas. Esse novo método proposto irá facilitar muito o tema de treinamentos, colaborando ainda mais o desenvolvimento interno.

Caxias do Sul, 13 de junho de 2025.

Assinatura da Empresa


Bruna Benetti
Consultora de Pessoas e Cultura
Castertech

08.304.706/0001-59
CASTERTECH FUNDAÇÃO
E TECNOLOGIA LTDA
Av. Abramo Randon, 770 - Anexo E
CEP 95070-010
CAXIAS DO SUL - RS