

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

RODRIGO DE LAZARI

**PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA DA SERRA GAÚCHA**

**GUAPORÉ
2019**

RODRIGO DE LAZARI

**PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^o. Leonardo da Costa Bagattini

GUAPORÉ

2019

RODRIGO DE LAZARI

**PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING
PARA UMA INDÚSTRIA MADEIREIRA DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^o. Leonardo da Costa Bagattini

Aprovado(a) em dia/mês/ano

Banca Examinadora

Professor Me. Leonardo da Costa Bagattini
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Me. Edson Luís Müller
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Me. Edson Klein
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Este trabalho é resultado de um diagnóstico empresarial da Indústria de Madeiras De Lazari LTDA, situada na cidade de Muçum/RS, onde atua no ramo madeireiro. A pesquisa apresenta natureza qualitativa de nível exploratório com uso de procedimentos bibliográficos e documentais e estratégia de estudo de caso único. O diagnóstico empresarial direciona o objetivo geral do trabalho para a elaboração de uma proposta de um plano de comunicação integrada de *marketing* para contribuir com o crescimento da Indústria de Madeiras De Lazari. A partir do referencial teórico elaborado e da análise do diagnóstico é elaborado um plano de comunicação integrada de *marketing* considerando os aspectos intrínsecos à empresa analisada e demonstrando as ações necessárias e a sua viabilidade de implantação mercadológica e orçamentária.

Palavras-Chave: Diagnóstico Empresarial. Madeiras. Plano de comunicação Integrada de *Marketing*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da empresa	17
Figura 2 - Fachada da empresa por volta de 1985.....	18
Figura 3 - Imagem aérea da empresa no local atual no ano de 2019	19
Figura 4 - Tábua de eucalipto aplainada 4 faces.....	20
Figura 5 - Tábuas de Pinus aplainadas 4 faces	21
Figura 6 - Sarrafos de Eucalipto e Pinus aplainados.....	21
Figura 7 - Ripas para telhas de Eucalipto.....	22
Figura 8 - Algumas das principais madeiras vendidas e suas tonalizações	22
Figura 9 - Assoalhos, <i>Decks</i> , Paredes, Forros	23
Figura 10 - Rodapés, espelhos, cimalthas e meia canas	23
Figura 11 - Assoalho de Garapeira	24
Figura 12 - <i>Deck</i> de Cumaru usado para escada e revestimento	24
Figura 13 - <i>Deck</i> de Cumaru e pergolado de Muiracatiara.....	25
Figura 14 - Pergolado com barrotes e colunas em garapeira e <i>deck</i> de cumaru	25
Figura 15 - Forro e barrotes	26
Figura 16 - Porta externa.....	26
Figura 17 - Porta interna mdf.....	27
Figura 18 - Janela produzida em madeira mista	27
Figura 19 - Mesa e bancos produzidos em madeira nobre de Muiracatiara.....	28
Figura 20 - Bancos de uso externo e interno.....	28
Figura 21 - Evolução das vendas médias mensais	37
Figura 22 - Sistemas de informações utilizados	43
Figura 23 - Organograma Indústria de Madeiras De Lazari	45
Figura 24 - Cartão de visitas da Indústria de Madeiras De Lazari	56
Figura 25 - Divulgação da marca da empresa no jornal	57
Figura 26 - <i>Facebook</i> da Indústria de Madeiras De Lazari.....	57
Figura 27 - Organização do estoque em pátio externo e estoque interno em pavilhões	70
Figura 28 - Processo realizado no setor de serraria da empresa.....	76
Figura 29 - Processo de transformação da madeira serrada bruta em madeira beneficiada e produto acabado	76
Figura 30 - <i>Layout</i> da Indústria de Madeiras De Lazari.....	77

Figura 31 - Matriz <i>SWOT</i>	97
Figura 32 - Sugestão de proposta de criação de <i>site</i>	116
Figura 33 - Sugestão de proposta de criação de um <i>outdoor</i> na linha de produtos nobres	117
Figura 34 - Sugestão de proposta alavancar publicidades de madeiras nobres	118
Figura 35 - Sugestão de proposta de participação em feiras e exposições do segmento de mercado	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concorrentes Indústria de Madeiras De Lazari	30
Quadro 2 - Principais clientes da Indústria de Madeiras De Lazari e informações....	31
Quadro 3 - Fornecedores e análise da Indústria de Madeiras De Lazari	32
Quadro 4 - Condições e restrições capacidade produtiva máxima da empresa.....	38
Quadro 5 - 5W2H - Plano de ação de comunicação de <i>marketing</i>	114
Quadro 6 - Orçamento total para implantação do plano de comunicação integrada de <i>marketing</i>	120
Quadro 7 - Controle sobre as ações propostas.....	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
2.1 DADOS CADASTRAIS	17
2.2 HISTÓRICO	18
2.3 PRODUTOS	20
2.4 AMBIENTE EXTERNO	29
2.4.1 Micro ambiente	29
2.4.1.1 Concorrência	29
2.4.1.2 Clientes	31
2.4.1.3 Fornecedores	32
2.4.1.4 Sociedade	33
2.4.2 Macroambiente	33
2.4.2.1 Fatores econômicos	33
2.4.2.2 Fatores tecnológicos	34
2.4.2.3 Fatores políticos e legais	35
2.4.2.4 Fatores ambientais	35
2.4.2.5 Fatores competitivos	36
2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	36
2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS	37
2.8 GESTÃO DE PESSOAS	38
2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS	38
3 ÁREA ADMINISTRATIVA	39
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
3.1.1 Negócios	39
3.1.2 Missão	40
3.1.3 Visão	40

3.1.4 Filosofia, princípios, valores	40
3.1.5 Objetivos	41
3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais	41
3.1.7 Padrões de controle / Indicadores de desempenho	41
3.1.8 Formas de avaliação / acompanhamento / divulgação do planejamento..	42
3.2 INOVAÇÃO	42
3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES	42
3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação	43
3.3.2 Sistemas utilizados	43
3.3.3 Segurança de dados e informações	44
3.4 ORGANIZAÇÃO	44
3.4.1 Organograma	45
3.4.2 Níveis hierárquicos	46
3.4.3 Liderança	46
3.4.4 Relacionamento.....	47
3.4.5 Nível de especialização do trabalho	47
3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	48
3.5.1 Pontos fortes	48
3.5.2 Pontos fracos.....	48
4 ÁREA COMERCIAL.....	49
4.1 PESQUISA DE MERCADO	49
4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa	49
4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização	50
4.2 PRODUTO / SERVIÇOS	50
4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa	51
4.2.2 Estágio no CVP (Ciclo de vida dos Produtos)	51
4.2.3 Decisão <i>mix</i> de produtos/serviço	52

4.2.4	Decisão sobre a marca	52
4.2.5	Lançamento de novos produtos/serviços.....	52
4.2.6	Pós vendas	53
4.3	PREÇO.....	53
4.3.1	Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços	53
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado	54
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço	54
4.3.4	Critérios e políticas para aprovação do crédito.....	55
4.4	COMUNICAÇÃO	55
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa	55
4.4.2	Meios de comunicação utilizados.....	56
4.5	VENDAS.....	58
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas	58
4.5.2	Técnicas para determinação das quotas de vendas	58
4.5.3	Análise de vendas	59
4.5.4	Equipe de vendas	59
4.5.5	Funções exercidas pelo vendedor.....	59
4.5.6	Motivação	60
4.5.7	Treinamento.....	60
4.5.8	Formas de acompanhamento.....	60
4.6	DISTRIBUIÇÃO	61
4.6.1	Tipos de canais de distribuição	61
4.6.2	Distribuição física.....	61
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	62
4.7.1	Políticas de relacionamento	62
4.7.2	Ações de retenção e fidelização	62
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	63

4.8.1 Pontos fortes	63
4.8.2 Pontos fracos.....	63
5 ÁREA DE MATERIAIS.....	64
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	64
5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais.....	64
5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição	65
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	65
5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra.....	66
5.2.2 Especificações do material	66
5.2.3 Aprovação de fornecedores	66
5.2.4 Normas para solicitação de materiais	67
5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação	67
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS	68
5.3.1 Normas orientativas de controle.....	68
5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais.....	69
5.3.3 Organização do controle de estoques.....	69
5.3.4 Sistema de codificação dos materiais.....	70
5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais.....	71
5.3.6 Índice de rotação dos estoques	71
5.3.7 Organização do almoxarifado	71
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	72
5.4.1 Pontos fortes	72
5.4.2 Pontos fracos.....	72
6 ÁREA DE PRODUÇÃO	73
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	73
6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	73
6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	74

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO	74
6.5 LAYOUT.....	77
6.6 MANUTENÇÃO.....	78
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	79
6.8 QUALIDADE.....	79
6.9 ENGENHARIA.....	80
6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	80
6.10.1 Pontos fortes	80
6.10.2 Pontos fracos.....	80
7 ÁREA FINANCEIRA	81
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	81
7.2 GESTÃO DE CAIXA.....	81
7.2.1 Fluxo de caixa.....	82
7.2.2 Ciclo operacional.....	82
7.2.3 Ciclo financeiro.....	83
7.2.4 Contas a receber	83
7.2.5 Gestão do risco de crédito	83
7.2.6 Contas a pagar.....	84
7.2.7 Volume de estoques.....	85
7.2.8 Estratégias de aplicação dos excedentes	85
7.2.9 Estratégias de financiamento de curto prazo	85
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	86
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	86
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	87
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	87
7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	88
7.7.1 Pontos fortes	88

7.7.2 Pontos fracos	88
8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	89
8.1 MODELO DE GESTÃO	89
8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	89
8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	90
8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	91
8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	91
8.6 ROTINAS TRABALHISTAS.....	92
8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	92
8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	93
8.9 GESTÃO DE DESEMPENHO	94
8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	94
8.11 INDICADORES DE RH	94
8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA	95
8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	95
8.13.1 Pontos fortes	95
8.13.2 Pontos fracos	95
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	96
9.1 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO	96
9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	98
9.3.1 Objetivo geral	99
9.3.2 Objetivos específicos	99
9.4 JUSTIFICATIVA	100
10 REFERENCIAL TEÓRICO	102
10.1 CONCEITOS DE <i>MARKETING</i>	102
10.2 OBJETIVOS DE <i>MARKETING</i>	103

10.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO <i>MARKETING</i>	104
10.4 <i>MARKETING</i> E ESTRATÉGIA	104
10.5 CONCEITOS E FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	105
10.6 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO	106
10.7 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE <i>MARKETING</i>	107
11 METODOLOGIA	110
11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	110
11.2 COLETA DE DADOS	111
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTAS DE MELHORIAS	112
12.1 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS	112
12.1.1 Estabelecimentos dos instrumentos prescritivos.....	112
12.1.2 Estabelecimento dos planos de ação.....	114
12.2 Estabelecimento dos instrumentos quantitativos.....	119
12.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	120
13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	123
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS.....	126

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso trata de um diagnóstico empresarial da Indústria de Madeiras De Lazari LTDA, o objetivo principal deste estudo está na elaboração de uma proposta de um plano de comunicação de *marketing* para contribuir com o crescimento da Indústria de Madeiras De Lazari.

O estudo se justifica devido ao grande nível de competitividade existente no mercado atual, e as constantes modificações do mercado onde novas tecnologias e mídias digitais acabam facilitando e estreitando a ligação entre os consumidores e as empresas para melhor exposição de sua marca, seus principais produtos e serviços.

Ao longo da história a madeira se tornou em um dos materiais mais versáteis utilizados pelo homem com grande importância no avanço da humanidade. Atualmente a madeira ainda é muito utilizada nas construções civis, móveis, utensílios e diversos produtos, seu processo de exploração atualmente está em constante evolução onde seu desperdício se torna mínimo.

Apesar do grande avanço da tecnologia e novos materiais o uso da madeira ainda possui grande parcela do mercado por se tratar de um produto diferenciado dos demais, com características únicas, e ser biodegradável, com isto o trabalho em estudo verifica a necessidade do uso de um plano de comunicação de *marketing* nos produtos de madeiras da Indústria de Madeiras De Lazari.

O trabalho está dividido em capítulos, onde começa apresentando o tema abordado. No segundo capítulo demonstra os dados gerais da empresa, o histórico da mesma, seus produtos, os ambientes interno e externo que se encontra, e sua maneira de organização.

O terceiro capítulo apresenta toda área administrativa da empresa, e no quarto capítulo é referenciada a área comercial e a área de *marketing* da empresa em estudo demonstrando sua pesquisa de mercado, produtos, marca, preço, comunicação, maneira de como é efetuada as vendas e pós vendas, distribuição dos produtos, políticas de relacionamento entre empresa e cliente e ações de retenção e fidelização.

O quinto capítulo trata da área de materiais e seus controles, o sexto capítulo comenta toda área de produção da empresa desde o planejamento, processos, *layout*, manutenções, verificações de qualidade e movimentações do processo.

A área financeira é encontrada no sétimo capítulo, que demonstra toda estrutura financeira da empresa, sua gestão de caixa, seus custos, indicadores de desempenho, análise dos investimentos e seu planejamento financeiro.

O oitavo capítulo comenta a área de recursos humanos demonstrando o procedimento da empresa quanto às necessidades humanas. O nono capítulo demonstra a situação da empresa através da realização da Matriz SWOT, onde foram verificados os pontos fortes e fracos de cada área da empresa, onde foram identificados para a elaboração da proposta de melhoria para a Indústria de Madeiras De Lazari.

O décimo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado no estudo, o décimo primeiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa. O décimo segundo capítulo trata de apresentar o problema da empresa e a proposta de melhoria, demonstrando a maneira da execução dos planos propostos seu controle e suas avaliações.

O décimo terceiro capítulo comenta as limitações que foram impostas na elaboração deste trabalho de conclusão de curso, seguindo o décimo quarto capítulo que apresenta as considerações finais. E finalizando o trabalho são demonstradas as referências bibliográficas utilizadas para apoio na elaboração deste estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo se apresentam os dados cadastrais da Indústria de Madeiras De Lazari, sua história no mercado, seus produtos fabricados, como ela está inserida no ambiente do mercado, analisando a produção, a venda, e a área de gestão pessoal e financeira.

2.1 DADOS CADASTRAIS

A empresa Indústria de Madeiras De Lazari Ltda, conhecida como Madelazari seu nome fantasia, está inscrita no CNPJ 90.414.640/0001-30, Inscrição Estadual: 080/0006275, está localizada na RS 129 KM 86, Bairro Fátima, cidade de Muçum/RS, Cep: 95970-000. Seus contatos são: por telefone (51) 3755-1355, por *e-mail*: madelazari@alfainf.com.br, e pelo *facebook*: <https://www.facebook.com/Madelazari/>.

Figura 1 - Logomarca da empresa



Fonte: Acervo da empresa (2016).

2.2 HISTÓRICO

Nesta seção serão abordados assuntos quanto a história da empresa Indústria de Madeiras De Lazari Ltda., seus funcionários, faturamento, sócios que integram a empresa, sua área total construída, sua localização, como o fundador resolveu começar o negócio e um fato que ficou marcado na existência da empresa.

Por volta de 1970 Benjamin De Lazari, pai dos atuais sócios comprou um moinho no interior de Muçum/RS, comunidade Linha Barras das Contas, neste moinho possuía uma serra de engenho para toras de madeira desativada, onde foi reformada e assim começou à serrar algumas madeiras e aos poucos foi comprando mais máquinas para madeiras onde toda família formada por 9 filhos começou a se envolver no serviço do pai, pois apenas o serviço do moinho não era o suficiente para o sustento de toda família.

A empresa Indústria de Madeiras De Lazari Ltda, foi fundada em 03 de julho de 1985 no interior da cidade de Muçum/RS, na comunidade Linha Barra das Contas, onde o pai dos atuais sócios se aposentou e transferiu a empresa que possuía que se chamava Benjamim De Lazari para a esposa Maria Da Broi De Lazari e para os filhos Nilton De Lazari, Ivalino De Lazari, e Ildo De Lazari se tornarem os atuais sócios da empresa com capital social dividido na mesma proporção entre eles, passando a se chamar Madelazari (nome fantasia), Indústria de madeiras De Lazari Ltda. (razão social), em 1991 Maria da Broi De Lazari se aposentou e decidiu transferir sua cota de participação para os atuais sócios.

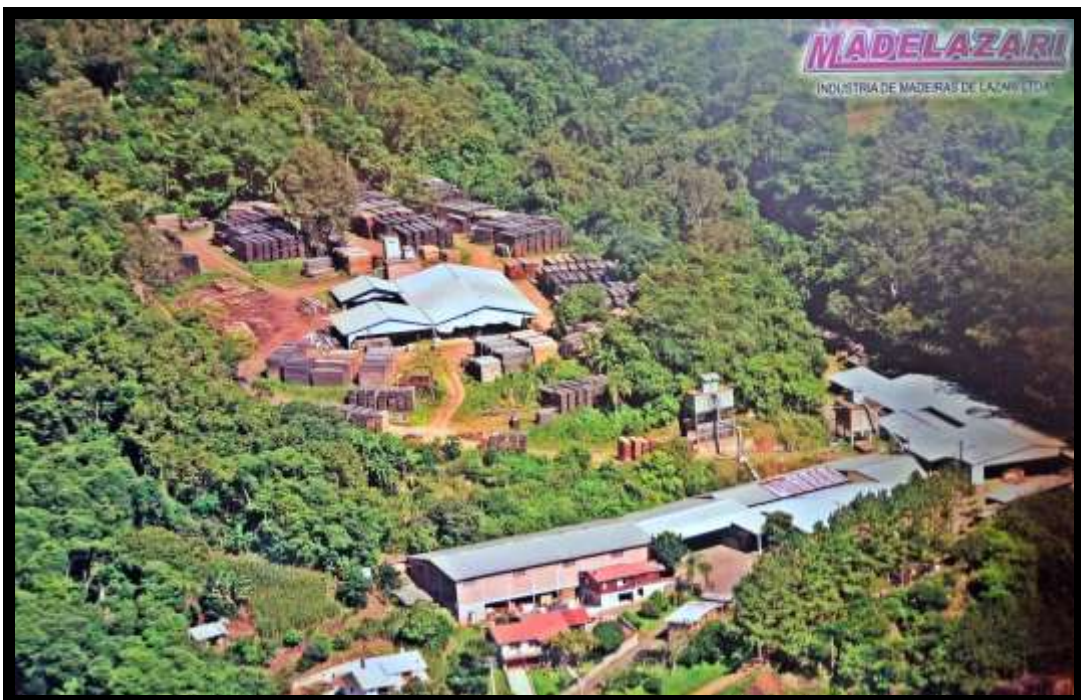
Figura 2 - Fachada da empresa por volta de 1985



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Em 1992 a empresa abriu uma filial no atual endereço com uma área de terreno total de 22.995,17 m², e uma área construída de 4.252,18 m², e aos poucos foi se transferindo, pois a empresa estava localizada perto de um arroio onde enchentes atrapalhavam o funcionamento da empresa e buscou uma localização mais viável mercadologicamente, porém com o crescimento da empresa a localização atual também traz problemas de espaço e terrenos acidentados.

Figura 3 - Imagem aérea da empresa no local atual no ano de 2019



Fonte: Acervo da empresa (2019).

Um fato que marcou a empresa e alavancou o crescimento foi a aquisição da primeira pá-carregadeira com concha e garfo de empilhadeira com engate rápido no ano de 2002, onde a mesma foi fundamental para resolver os problemas de movimentação de produtos e também ajudou a resolver os problemas dos terrenos acidentados da empresa.

Atualmente a empresa conta com 17 colaboradores, está bem estruturada com maquinários automatizados na atividade de extração de madeira, serraria e beneficiamento da madeira possuindo máquinas como conjunto de serra fita automatizado, serra múltipla, bloqueteira, destopadeiras, serras refiladeiras duplas, serras circulares, lixadeiras, plainas 4 faces, tupias, exaustores, compressores, 2

empilhadeiras, 1 pá carregadeira, 2 tratores, 4 caminhões sendo 1 com grua florestal gerando um faturamento médio de R\$130.000,00 a R\$180.000,00 mensais.

2.3 PRODUTOS

Para Kotler e Armstrong (2007), os produtos podem ser divididos em tangíveis ou intangíveis, sendo um bem tangível a aquisição de um objeto físico, ou intangível na aquisição de um bem de uso, ou um serviço para satisfazer as necessidades do cliente.

A empresa fabrica mais de 700 tipos de produtos, serão citados a seguir os principais produtos das linhas fabricados pela Indústria de madeiras De Lazari oferecidos ao mercado consumidor:

- a) Linha de produtos para construção: Tábuas, pranchas, guias, barrotes, colunas, sarrafos, ripas, nesta linha de construção são utilizadas madeiras da espécie de eucalipto e pinus de várias larguras, todas madeiras para construção são aplainadas as 4 faces da madeira facilitando a mão de obra nas construções conforme a imagem a seguir:

Figura 4 - Tábua de eucalipto aplainada 4 faces



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 5 - Tábuas de Pinus aplainadas 4 faces



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 6 - Sarrafos de Eucalipto e Pinus aplainados



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 7 - Ripas para telhas de Eucalipto



Fonte: Acervo da empresa (2018).

- b) Linha de produtos beneficiados: Paredes, assoalhos, *decks*, pergolados, forros, cimalhas, rodapés, meia canas, e espelhos de abas , os produtos são classificados conforme sua qualidade em 1º, 2º, e 3º qualidade, e possuem diversas larguras, nesta linha também são utilizadas espécies de madeiras nobres, madeiras estas que possuem uma qualidade diferenciada das demais, algumas das espécies de madeiras nobres que a empresa trabalha como: ipê, cumaru, muiracatiara, garapeira, louro freijó, angelin, angelin-amargoso, cedro rosa, cedrinho, itaúba entre outras , sendo essas espécies muito utilizadas por fabricantes de móveis. Todos produtos beneficiados são entregados sem pintura para o cliente.

Figura 8 - Algumas das principais madeiras vendidas e suas tonalizações



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 9 - Assoalhos, Decks, Paredes, Forros



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 10 - Rodapés, espelhos, cimalthas e meia canas



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 11 - Assoalho de Garapeira



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 12 - Deck de Cumaru usado para escada e revestimento



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 13 - Deck de Cumaru e pergolado de Muiracatiara



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 14 - Pergolado com barrotes e colunas em garapeira e deck de cumaru



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 15 - Forro e barrotes



Fonte: Acervo da empresa (2018).

- c) Linha de marcenaria: São produzidos produtos como portas externas de madeiras nobres, e portas internas em chapa mdf ou madeira maciça, conjunto de marco de portas e molduras são vendidos separados conforme o desejo do cliente, sendo entregues todos os produtos sem a pintura.

Figura 16 - Porta externa



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Figura 17 - Porta interna mdf



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Janelas: são produzidas em série com tamanho específicos, elaboradas com madeiras nobres mistas que são aproveitadas de retalhos de outros produtos fabricados pela empresa, ou produzida em um único tipo de madeira nobre.

Figura 18 - Janela produzida em madeira mista



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Mesas: São produzidas mesas desde o modelo mais simples feitas de tampa de madeira e cavalete, até modelos com maior acabamento para uso em salas de jantar.

Figura 19 - Mesa e bancos produzidos em madeira nobre de Muiracatiara



Fonte: Acervo da empresa (2018).

Bancos: São produzidos bancos de madeira nobre que podem ser utilizados tanto em ambientes externos, quanto em ambientes internos.

Figura 20 - Bancos de uso externo e interno



Fonte: Acervo da empresa (2018).

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Conforme Kotler e Armstrong (2003), o ambiente de uma empresa é formado por vários fatores externos que influenciam diretamente nas oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará para manter seus clientes.

Vários fatores acabam interferindo no funcionamento das atividades da empresa, um fator relevante no ambiente externo é o clima já que a empresa possui a atividade de extração de madeira e sofre interferência no andamento das atividades, por isso precisa ser elaborado um planejamento das atividades.

2.4.1 Micro ambiente

Para Palmer (2006, p. 57) “O microambiente de uma organização pode ser mais bem compreendido como aquele que engloba todas as outras organizações e indivíduos que, direta ou indiretamente, afetam as atividades dessa organização”.

A seguir será descrito esses fatores como concorrência, os clientes e fornecedores que envolvem a Indústria de Madeiras De Lazari.

2.4.1.1 Concorrência

A concorrência é um fator muito importante para as empresas, gera um movimento do mercado e nas empresas. As empresas da linha de madeira além de serem concorrentes é necessário possuir certas alianças no mercado para manter o produto “madeira”, competitivo com outros subprodutos, por exemplo: *deck* de madeira versus *deck* de plástico injetado, assoalhos versus piso de cerâmica.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 340) “Assim que a empresa identificar os principais concorrentes, ela deve descobrir suas estratégias, seus objetivos, suas forças e suas fraquezas”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, possui vários concorrentes na atividade da madeira desde serrarias que trabalham apenas com madeiras serradas, marcenarias que trabalham com portas, janelas e demais produtos similares, e madeireiras que trabalham com beneficiamento e madeiras nobres que tornam-se concorrentes diretos

da empresa, com isso a empresa possui 5 concorrentes diretos de mercado de madeira que serão analisadas as principais informações no Quadro 1:

Quadro 1 - Concorrentes Indústria de Madeiras De Lazari

	Indústria de Madeiras De Lazari	Concorrente Encantado/ RS	Concorrente 1 Bento Gonçalves/ RS	Concorrente 2 Bento Gonçalves/ RS	Concorrente Vespasiano Corrêa/ RS
Pronta Entrega	X	X	X	X	X
Diversidade de produtos	X	X	X	X	
Madeira beneficiada	X	X	X	X	
Madeira Nobre	X	X	X	X	
Empresa Sólida	X	X	X	X	X
Nome Sólido	X	X	X		X
Produção larga escala			X		
Preços competitivos		X	X	X	X
Qualidade produto final	X				
Satisfação do cliente	X		X		X

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme o Quadro 1 pode-se observar que a empresa acaba tendo um preço menos competitivo no mercado por ter um produto com maior qualidade em relação ao seu concorrente desde o tempo de secagem, da seleção manual das madeiras para a melhor escolha a ser produzida, até sua classificação de qualidade final gerando uma grande satisfação do cliente da empresa, com isso a empresa se torna competitiva em relação aos seus concorrentes.

O concorrente 1 de Bento Gonçalves/ RS se torna o principal concorrente da empresa por estar em ponto estratégico de venda, situado em uma região (serra gaúcha) que possuem maior número de obras com a utilização de madeiras.

2.4.1.2 Clientes

Segundo Cobra (1997), as empresas precisam estar atentas para compreender os vários fatores que influenciam os consumidores, pois cada consumidor reage de uma maneira, e possuem personalidades diferentes.

A Indústria de Madeiras De Lazari, possuem uma ampla cartela de clientes chegando a ter cerca de 4.000 clientes cadastrados em seu sistema, desde pessoas físicas que buscam por um preço mais em conta direto da indústria para realizar sua obra ou reforma, e empresas de fabricação de sofás, móveis e utensílios, lojas de materiais de construção e construtoras.

O Quadro 2 com os principais clientes, seu ramo de atividade e valor médio de compra mensal.

Quadro 2 - Principais clientes da Indústria de Madeiras De Lazari e informações

Cliente	Cidade	Ramo Atividade	Valor médio mensal compras
Cliente 1	Bento Gonçalves/ RS	Construtora	R\$30.000,00
Cliente 2	Capitão	Materiais de construção	R\$15.000,00
Cerca de 10 Lojas de matérias de construção	Região Vale Taquari	Materiais de construção	R\$40.000,00 à R\$50.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme citado no Quadro 2, a empresa conta com cerca de 10 lojas de materiais de construções que estão pulverizadas na região da empresa, que ajudam a alavancar e manter uma grande parcela das vendas.

Segundo o WWF - *World Wide Found for Nature* (2016), estima-se um crescimento da demanda três vezes maior de madeira até o ano de 2050, este estudo considerou parâmetros populacionais e energéticos.

“Foi realizado um estudo sobre a demanda por madeira nobre, onde tende a crescer quatro vezes em 20 anos, causando um impacto direto no preço do metro cúbico da madeira podendo alcançar 25% de valorização do preço real ao longo do ciclo de 20 anos” (IBF, 2013).

Oportunidades: Tendência de crescimento do uso de madeiras nobres em acabamentos sofisticados; Valorização das madeiras nobres.

2.4.1.3 Fornecedores

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 207), “De acordo com CEOs de muitas das maiores empresas do país, uma base diversificada de fornecedores é um imperativo do negócio”.

A Indústria de Madeiras De Lazari conta com cerca de 90 fornecedores dos mais diversos materiais, desde produtos para manutenção dos equipamentos e máquinas, prestadores de serviço de manutenção, fornecedores de materiais para fabricação dos produtos, e fornecedores de madeiras nobres, e agricultores que fornecem a matéria prima em toras.

Quadro 3 com principais fornecedores, suas condições de pagamento, seus pontos fortes e fracos.

Quadro 3 - Fornecedores e análise da Indústria de Madeiras De Lazari

Fornecedor	Condições de pagamento	Pontos fortes	Pontos fracos
Madeira Nobre 1	Cerca de 20 dias	Diversidade de produtos	Falta de padrão do produto
Madeira Nobre 2	Cerca de 20 dias	Diversidade de produtos	Falta de padrão do produto
Madeira bruta e beneficiada	Cerca de 20 dias	Diversidade de produtos	Falta de padrão do produto
Matéria prima em toras	Antecipado	Preço	Variedades de qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Portanto as oportunidades em termos de fornecedores para a Indústria de madeiras De Lazari são que oferecem uma diversa linha de espécies de madeiras nobres, porém esses produtos de madeira por serem naturais não são idênticos e precisam ser serrados com uma largura bônus, uma secagem padrão, empilhamento, e manuseamento correto para todas as peças poderem serem aptas a fabricação.

Oportunidades: Região com nível razoável de reflorestamentos; Fornecedores oferecem ampla linha de produtos e espécies.

2.4.1.4 Sociedade

Segundo Steiner (2016), a sociedade é um agrupamento de indivíduos que buscam interagir, criando formas sociais precisas e os ideais comuns, de justiça, e simbólicos que sustentam as representações.

A localização da empresa na cidade de Muçum/RS está bem situada para o atendimento ao cliente com fácil acesso, estando situada em uma rodovia facilita também a entrada e saída de mercadorias, porém em questões mercadológicas a empresa sofre por não estar situada em uma cidade com maior centro de distribuição de produtos e com maior poder de compra dos clientes.

A Indústria de Madeiras De Lazari é uma empresa que a maior parte dos funcionários são familiares, e possui um grupo de funcionários com grande tempo de experiência no serviço. A oferta de funcionários para esse ramo existe, porém poucos profissionais que são experientes e capacitados para atender as necessidades da empresa.

Ameaça: Escassez de mão de obra qualificada.

2.4.2 Macroambiente

Segundo Kotler e Keller (2006), as forças nos ambientes econômicos, socioculturais, natural, tecnológico, e político acabam afetando diretamente o cenário da empresa, a análise desses fatores externos do mercado é fundamental para identificar as necessidades do consumidor, seus padrões de consumo, conforme o seu poder de compra

Os gestores das empresa devem estar atentos as variáveis do ambiente externo para que estejam preparados as mudanças para não sofrer um forte impacto nos negócios.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 80), “O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e disponibilidade de crédito”.

O cenário econômico sofre muitas oscilações, por isso a Indústria de Madeira De Lazari, busca ofertar os mais diversos tipos de produtos de madeiras de diversas qualidades, visando atender todas as classes sociais respeitando suas limitações e oferecendo um produto que atenda suas necessidades (MILL, 2017).

A empresa possui um capital de giro para continuar a produção sem depender de novos faturamentos em torno de 120 dias, sendo um fator importante para que a empresa se mantenha no mercado independente de crises econômicas, a empresa possui pouco endividamento, e possui contas a receber de clientes, e possui uma reserva de matéria prima (área florestal) para ser utilizada quando necessário.

Os últimos anos foram de crise na economia brasileira que afetaram todos setores da economia inclusive o setor madeireiro, no cenário atual a indústria da madeira precisa estar atenta na construção civil que está em crescente no mercado que se apresenta como a principal oportunidade para a indústria da madeira, onde está comprovado pelos indicadores econômicos do setor, que demonstram uma relativa recuperação da economia (MILL, 2017).

Para aproveitar essa oportunidade é fundamental se preparar e se aperfeiçoar cada vez mais, oferecendo produtos de qualidade para diversas necessidades.

Oportunidade: Construção civil em crescente no mercado.

Ameaças: Mudanças constantes nas políticas de crédito; Inadimplência.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 90), “Uma das forças que mais afetam a vida das pessoas é a tecnologia”.

Em seu ambiente tecnológico a Indústria de madeiras De Lazari está bem estruturada em seu ramo de atividade possuindo diversas máquinas automatizadas, e está sempre em busca de tecnologias para aprimorar o processo de produção e venda. O ramo madeireiro está em crescente evolução do mercado tecnológico, as tecnologias aplicadas em equipamentos desde a colheita florestal até em máquinas automatizadas para corte e beneficiamento de madeiras que geram grande produtividade são de alto valor, por isso as empresas desse ramo precisam estar atentas a evolução tecnológica para se manter competitiva no mercado.

Oportunidade: Novas tecnologias em máquinas e equipamentos no setor madeireiro.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 91), “Esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos”.

As políticas adotadas pelo governo geram grande influência no setor madeireiro tanto nas criações de leis ambientais que a empresa deve seguir, tanto nas políticas de crédito que afetam diretamente a construção civil, impulsionando ou retraindo o consumidor.

2.4.2.4 Fatores ambientais

Segundo Kotler e Keller (2006), as empresas devem focar nas áreas ambientais, pois as empresas que conseguirem criar novas práticas e soluções que conciliam a proteção ambiental com a produção, obterão grandes oportunidades de negócios.

A Indústria de Madeiras De Lazari, está trabalhando em um ramo muito questionado pelos ambientalistas, porém a empresa adota medidas para o melhor aproveitamento possível, sendo toda matéria prima utilizada para alguma finalidade desde serragens, maravalhas e retalhos nada é descartado. A empresa ainda possui áreas de reflorestamento próprio, e trabalha apenas com madeiras com certificado de extração legal, o DOF (Documento de origem florestal), e possui a licença de operação da Fepam de acordo com as normas de proteção e conservação ambiental.

A madeira é um produto essencial para vida humana natural e biodegradável onde seu subproduto de concorrência o plástico também não traz a solução completa para o meio ambiente por não ser um produto biodegradável acaba prejudicando a natureza durante anos descartado de forma errada. Com isso a solução para a madeira torna-se necessário seu corte de maneira legal, com reflorestamento feito após o corte, e a madeira ser descartada de forma correta por todos usuários.

2.4.2.5 Fatores competitivos

Conforme Ribeiro (2015), é importante as empresas conhecerem, pesquisarem e analisarem os comportamentos de seus clientes, identificando problemas e oportunidades, em um mercado atual competitivo se torna de extrema importância agir antes dos concorrentes.

Os principais fatores competitivos que a Indústria de Madeiras De Lazari possui no mercado são a qualidade no produto oferecendo uma madeira seca, bitolada, e classificada conforme realmente sua qualidade, não oferecendo um produto que não possui realmente sua classificação necessária.

A Indústria de Madeiras De Lazari possui um nome sólido de mercado que alcançou a confiança e a credibilidade de seus clientes sendo referência na região do Vale do Taquari/ RS no setor madeireiro.

Ameaças: Grande número de concorrentes; principal concorrente situado em ponto estratégico de venda.

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Segundo Cobra, (2012, p. 72) “Afim, mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias”.

A empresa está há 34 anos no mercado oferecendo sempre produtos com qualidades que atendem as necessidades dos clientes, com isso seu nome se tornou sólido.

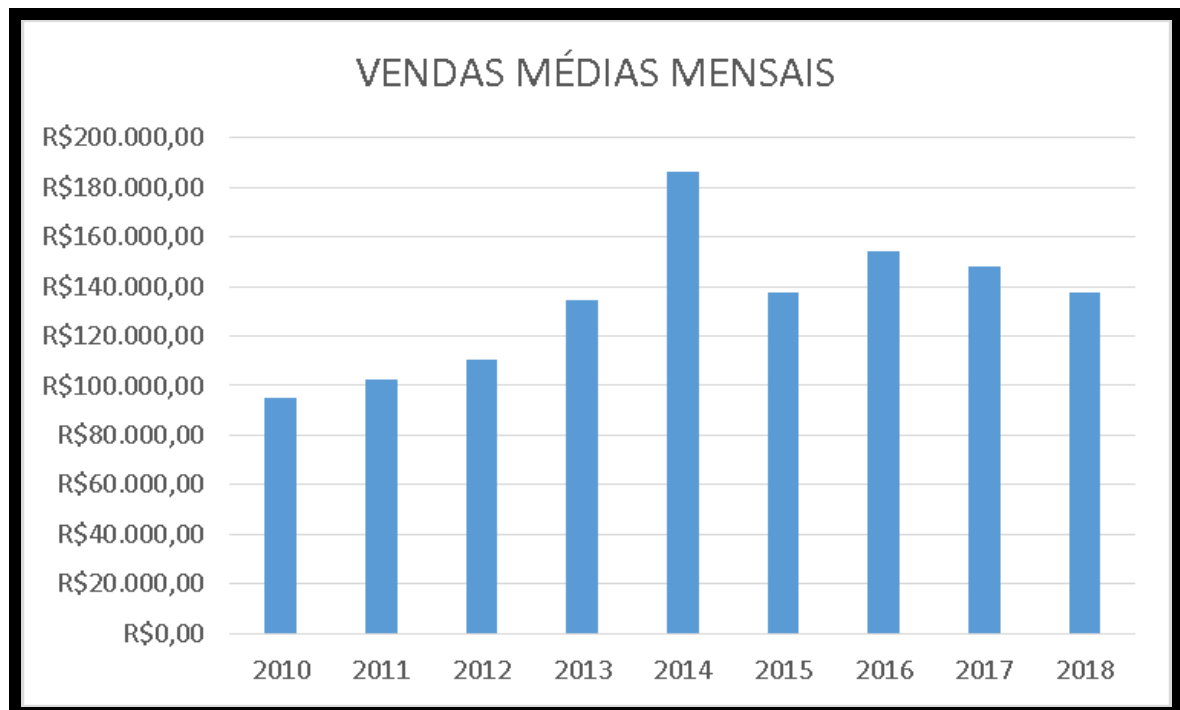
Por se tratar de um mercado amplo onde possuem serrarias, marcenarias, e madeireiras que também trabalham com beneficiamento de madeiras torna-se difícil mensurar sua participação no mercado que atua, mas em sua cidade Muçum/ RS, que possui cerca de 5.000 habitantes é a única empresa nesta atividade que oferece madeiras beneficiadas e madeiras nobres, tornando-se a mais procurada pelos clientes da cidade, e entre as mais procuradas de toda região.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Segundo Cobra, (2012, p. 495) “A tarefa de vendas é árdua e, muitas vezes, mal compreendida nas empresas”.

A empresa já possui uma carteira de clientes fidelizados há anos, o que ajuda a empresa a manter seu nível de vendas sempre em um nível médio, conforme sua capacidade produtiva. Na Figura 1 se demonstra a evolução das vendas médias mensais dos últimos anos da empresa Indústria de Madeiras De Lazari.

Figura 21 - Evolução das vendas médias mensais



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da empresa (2018).

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Segundo Ritzman e Krajewski, (2004) é necessário mensurar a capacidade produtiva dos processos de uma organização, após que tenha sido decidido o produto e serviço que será elaborado no processo, para que se tenha maior ritmo de produção e as informações corretas da capacidade produtiva para atender a demanda atual ou futura.

A empresa possui condições e restrições a serem seguidas segundo a licença da Fepan, a capacidade produtiva da empresa não pode ultrapassar:

Quadro 4 - Condições e restrições capacidade produtiva máxima da empresa

Quantidade	Unidade de medida	Descrição do produto
70,0	Unidades	Esquadrias de madeiras (portas e janelas)
160,0	m ³	Madeira beneficiada
120,0	m ³	Madeira serrada e desdobrada
160,0	m ³	Tábuas de madeiras aplainadas
700	m ³	Madeira em toras

Fonte: Licença de operação da empresa (2016).

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui um estudo de sua capacidade produtiva instalada. Assim, não é possível mensurar sua capacidade ociosa. Estima-se que a empresa trabalhe com aproximadamente 60% de sua capacidade total, não havendo comprovação desse percentual, essa estimativa considera os processos de transformação da madeira serrada em beneficiada e a geração de resíduos.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato, (2014) gestão de pessoas dentro de uma organização acaba criando características conforme vários fatores como a mentalidade da empresa, a cultura, o mercado que atua, o tipo de negócio da organização, os processos e as pessoas que fazem parte da organização, tornando cada empresa única. A Indústria de Madeiras De Lazari, não possui área específica de RH.

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS

A análise financeira da empresa é formada pela constatação de todos dados financeiros da empresa, seus custos, suas despesas, suas vendas no período, constatando se a empresa obteve lucro e se alcançou a evolução e o desempenho comparado com as empresas que exercem o mesmo setor de atividade (MARQUES; JÚNIOR; ALBERTO KÜHL, 2015).

A Indústria de Madeiras De Lazari, não possui área específica de análises financeiras.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo está relatado os elementos administrativos que as empresas devem se basear em seus processos: planejamento estratégico, inovação, sistema de informações, organização. Por fim do capítulo está descrito os pontos fortes e fracos da Indústria de madeiras De Lazari em sua área administrativa.

Para Silva (2008, p. 9) diz “As funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações”.

A Indústria de Madeiras De Lazari por se tratar de uma empresa de pequeno/médio porte não possui uma área administrativa estruturada, as principais decisões da empresa são tomadas em conjunto com os 3 sócios, e quando necessário buscam auxílio de seus filhos, e de um funcionário que trabalha no escritório que auxilia nas informações junto com escritório de contabilidade quando necessário para levantamento de informações de diversos assuntos como pagamento de tributos, recursos humanos, vendas, analisando em conjunto toda situação atual da empresa.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Sertek, Guindani e Martins (2012, p. 115), “O planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

Atualmente a Indústria de Madeiras De Lazari não possui uma área específica voltada para o planejamento estratégico.

3.1.1 Negócios

Segundo Nakagawa (2011, p. 15) “O objetivo de um negócio é desenvolver clientes. O propósito de um negócio deve estar fora da empresa em si”.

Os negócios da empresa são realizados pelos seus gestores, Nilton De Lazari é o principal diretor responsável pelos negócios da área administrativa.

O principal negócio da Indústria de Madeiras De Lazari é oferecer madeiras beneficiadas, nobres e esquadrias.

3.1.2 Missão

Segundo Oliveira (2013), missão significa a razão de ser da empresa, por qual motivo ela existe, qual seu negócio principal que a empresa deseja atender e qual sua expectativa de crescimento, aonde a empresa que chegar no futuro.

Ainda conforme Certo et al. (2005, p. 50) “Estabelecer a missão organizacional é parte fundamental da tarefa da administração. Isso porque uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização”.

Hoje a Indústria de Madeiras De Lazari não possui uma missão definida.

3.1.3 Visão

De acordo com Oliveira (2013), visão significa o desejo e a idealização de um cenário positivo que a empresa deseja alcançar em um futuro próximo ou distante através de um planejamento estratégico correto a ser desenvolvido e implantado para alavancar sua participação no mercado.

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui a visão definida.

3.1.4 Filosofia, princípios, valores

Segundo Oliveira (2013), as principais filosofias do planejamento são da satisfação, da otimização, e da adaptação, sendo que a maioria dos processos organizacionais envolvem um pouco de cada uma. Entre os principais princípios que os gestores devem estar atentos são o princípio da contribuição aos objetivos, da precedência do planejamento, das maiores influências e abrangência e o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade.

“Foi verificado que os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. OLIVEIRA (2013, p. 68).

A Indústria de Madeiras De Lazari acredita que os princípios éticos devem prevalecer entre todos negócios com clientes e fornecedores e entre todos que fazem parte da organização.

3.1.5 Objetivos

Conforme Oliveira (2013, p. 149), “Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

A indústria de Madeiras De Lazari, busca através de seus diretores que planejam as atividades e pedidos a serem desenvolvidos realizar seus processos conforme os prazos estabelecidos.

3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Segundo Oliveira (2013), planejamento estratégico é exercido na maioria das vezes pelos gerentes e níveis mais altos da empresa que formam as estratégias e ações da empresa. O planejamento tático é formado pelos níveis intermediários da organização e tem como objetivo utilizar os recursos disponíveis otimizando os objetivos e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico. No planejamento operacional é executado pelas áreas inferiores funcionais da empresa, que desenvolvem e implementam no dia a dia os procedimentos para alcançarem o resultado esperado pela empresa.

A empresa não possui uma área específica para a realização dos planos estratégicos, táticos e operacionais, as decisões dos planos são realizados pelos diretores e são repassados para as áreas operacionais e a inspeção é realizada pelos próprios diretores ou pelos profissionais mais capacitados da empresa.

3.1.7 Padrões de controle / Indicadores de desempenho

Segundo Certo et al. (2005, p. 132), “Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro delas”.

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui uma área específica para medir os padrões de controle e de desempenho, suas atividades são controladas e analisadas através dos diretores da empresa. Os diretores buscam analisar os controles das atividades visualmente identificando possíveis falhas nos produtos e processos.

3.1.8 Formas de avaliação / acompanhamento / divulgação do planejamento

Segundo Certo et al. (2005, p. 135), “Existem diversos métodos para medir o desempenho organizacional. Em geral, eles são divididos em dois tipos distintos: qualitativo e quantitativo”.

O planejamento das atividades da Indústria de Madeiras De Lazari é realizado pelos gestores da empresa e repassado para a área operacional pelos próprios diretores ou seus profissionais mais capacitados. O acompanhamento dos processos e suas avaliações são feitos em visitas a área operacional para reavaliação das atividades e seus resultados de forma conjunta, diretores e gestores.

3.2 INOVAÇÃO

Para Jones (2010) inovação é os recursos e competências que as empresas utilizam para criar e aperfeiçoar seus produtos ou serviços encontrando soluções para aumentar sua qualidade e melhorar a produção.

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui um setor exclusivamente dedicado a inovação. No entanto, busca a integração de novos processos e maquinário por meio da aquisição de novos equipamentos que permitam melhorar sua produção e aprimorar seus produtos.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Laudon e Laudon (2007), um sistema de informações é um conjunto de componentes que armazenam e produzem informações de entrada, processamento, saída e seu *feedback* que auxiliam as organizações em suas tomadas de decisões, controlar a produção e analisar a criação de novos produtos ou serviços.

A empresa acredita que é de extrema importância estar equipada com *softwares* que auxiliam e facilitam o gerenciamento do estoque, das vendas, dos clientes, fornecedores e financeiro para facilitar a tomada de decisão.

3.3.1 Estrutura física, equipamentos e comunicação

“Hoje a infra-estrutura de TI está composta por cinco elementos principais: *hardware*, *software*, tecnologias de gerenciamento de dados, tecnologia de rede e telecomunicações e serviços de tecnologias (LAUDON; LAUDON 2007, p.102).

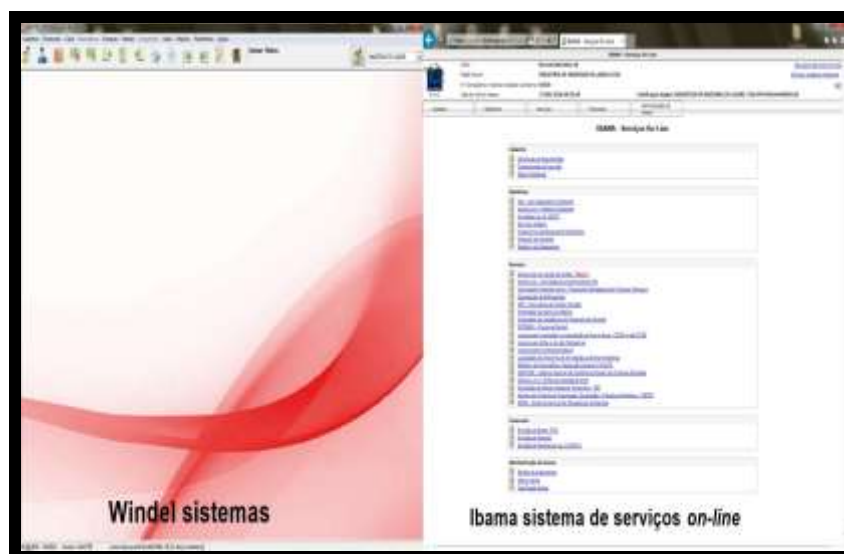
A empresa possui um microcomputador e uma impressora para as realização de suas atividades no escritório, a comunicação da empresa é realizada através de telefone e *e-mail* da empresa.

3.3.2 Sistemas utilizados

Conforme Eleuterio (2015, p. 85) “No âmbito empresarial, os sistemas de informação são utilizados para automatizar os processos operacionais e apoiar as atividades gerenciais”.

A empresa utiliza dois sistemas de informações para realização e controle de suas atividades conforme a Figura 22:

Figura 22 - Sistemas de informações utilizados



Fonte: Acervo da empresa (2018).

A Indústria de Madeiras De Lazari possui o sistema Windel da cidade de Lajeado/RS, o programa é feito conforme a necessidade da empresa proporcionando um controle de entrada e saída das mercadorias, controles financeiros e gerando nota fiscal eletrônica e as atualizações e ajustes do sistema são realizadas quando necessários.

A empresa também é cadastrada no sistema do IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais), onde seu acesso é realizado *on-line*, o serviço controla as entradas e saídas de madeiras nobres no estoque da empresa, efetuando também através do sistema DOF (Documento de origem florestal), fornecido aos consumidores.

3.3.3 Segurança de dados e informações

Segundo Laudon e Laudon (2007, p. 210) “Quando grandes quantidades de dados são armazenadas sob formato eletrônico, ficam vulneráveis a muito mais tipos de ameaças do que quando estão em formato manual”.

Os dados da Indústria de Madeiras De Lazari estão guardados em *pen-drives* além do computador para maior segurança, as principais informações financeiras, de clientes e fornecedores e pedidos de clientes estão em formato manual também para garantir em caso de perda.

3.4 ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2009), organização é o arranjo dos processos e atividades com a finalidade de distribuir, arranjar, agrupar, reunir e dividir as tarefas das pessoas da organização para que se alcance os objetivos da empresa.

A Indústria de Madeiras De Lazari trabalham em uma estrutura funcional onde seus proprietários tem contato direto com os setores da empresa e seus colaboradores respondem a diversos superiores.

Chiavenato (2009), destaca:

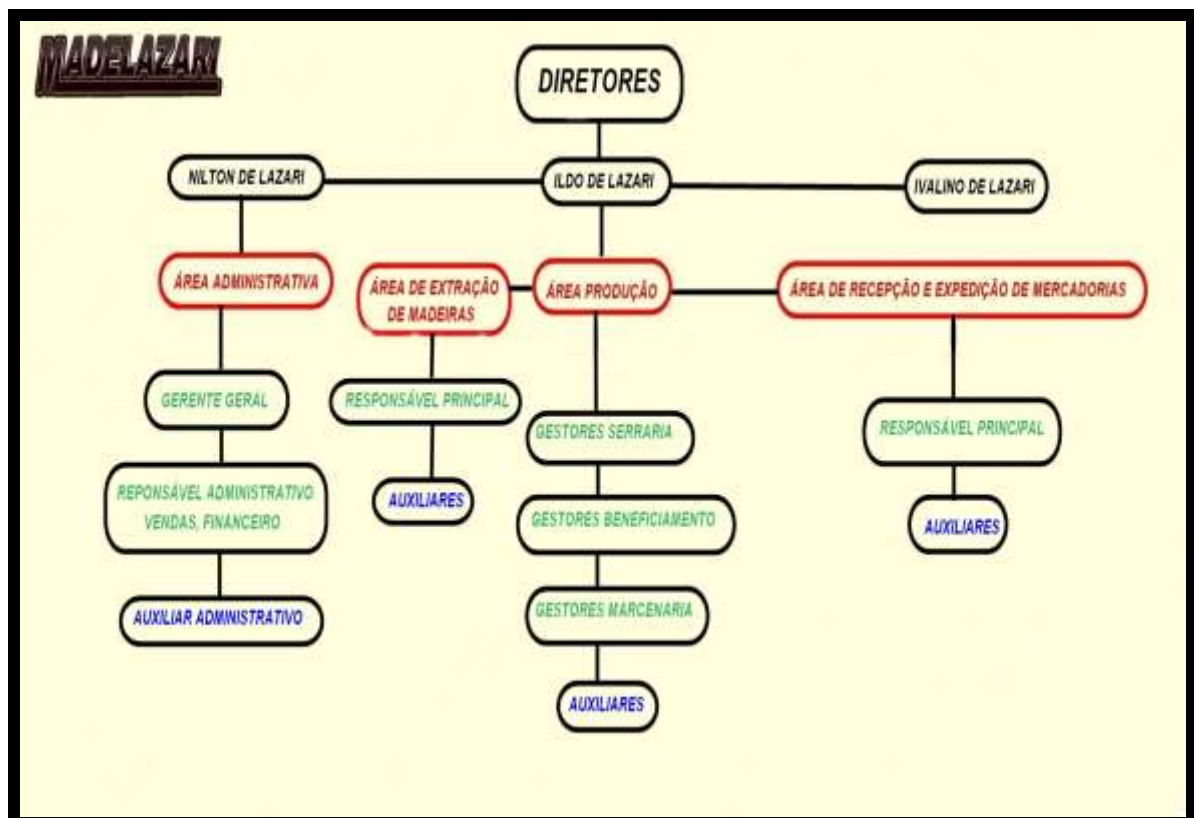
É também uma estrutura organizacional simples, mas ao contrário da estrutura linear, está baseada na especialização. Por isso, cada subordinado responde a diversos superiores, cada qual especializado em uma determinada área. (CHIAVENATO, 2009, p. 61).

Por ser uma empresa familiar e ser uma estrutura pequena/médio porte as informações são facilmente compartilhadas, porém é necessário que os diretores tomem uma decisão compartilhada entre eles, pois em caso de dúvida dos colaboradores durante as atividades, todos diretores devem estar inteirados no planejamento da atividade, pois ao contrário em caso de falta de um diretor e os outros não estarem inteirados prejudicará o andamento da atividade.

3.4.1 Organograma

Segundo Chiavenato (2009, p. 55), “Como o próprio nome indica, organograma é o gráfico que representa a organização formal de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional”.

Figura 23 - Organograma Indústria de Madeiras De Lazari



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui um gerente específico para cada área por se tratar de uma empresa de pequeno/médio porte, Nilton De Lazari um dos diretores controla e analisa as atividades gerais da empresa, os outros diretores Ildo

De Lazari e Ivalino De Lazari possuem menor presença na parte administrativa, porém são responsáveis em todas as outras áreas da empresa. Os diretores da empresa tomam as decisões a ser elaboradas repassando para o responsável principal de cada área e seus auxiliares.

3.4.2 Níveis hierárquicos

Conforme Oliveira (2013), os níveis hierárquicos de uma organização estão divididos em três níveis: nível estratégico onde são tomadas as decisões estratégicas com objetivos de longo prazo e ações que afetam a organização num todo, nível tático são tomadas decisões táticas com objetivos a curto prazo que afetam apenas uma parte da empresa, e nível operacional onde são tomadas decisões operacionais com prazos estabelecidos para execução do planejamento.

A parte estratégica da empresa é realizada pelos diretores analisando o ambiente da empresa, controlando as atividades administrativas e de produção, após tomada a decisão é repassada a informação a um responsável do setor onde será executada com a ajuda de seus auxiliares de produção. A verificação da atividade será feita pelos próprios diretores.

3.4.3 Liderança

Segundo Chiavenato (2009), liderança é a competência necessária para influenciar o comportamento dos indivíduos, e direcioná-los para que alcancem os objetivos propostos. Esta característica era vista como uma qualidade pessoal única que o indivíduo nascia com ela, porém logo depois verificou-se três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Ainda para Chiavenato (2009):

Liderança democrática: é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. (CHIAVENATO, 2009, p. 91).

A empresa é formada pelos três diretores, o estilo que prevalece entre os três é a democrática onde os líderes buscam incentivar a equipe a criar novas ideias e

facilitar os processos com sugestões, assim ajudando também na melhor qualidade de vida de seus colaboradores.

Entre os diretores Nilton De Lazari se torna o principal líder da empresa por conter informações de todas áreas da empresa, auxiliado dos outros diretores as principais tomadas de decisões são em conjunto onde buscam liderar as atividades da empresa de modo que toda a equipe coopere para atingir o resultado esperado.

3.4.4 Relacionamento

Segundo Matos (2014, p. 50), “Todo e qualquer relacionamento está baseado em um processo de comunicação entre ambas às partes. Logo, se nos comunicamos melhor, nosso relacionamento será melhor e compreenderemo-nos melhor”.

“Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si, passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações” (QUADROS; TREVISAN, 2009, p. 15).

A Indústria de Madeiras De Lazari por ser uma empresa familiar, e possuir funcionários que estão há muitos anos na empresa, o relacionamento entre toda equipe se torna de amizade e união na realização das tarefas de forma conjunta entre líderes e colaboradores. Em caso de qualquer conflito ou divergência a empresa busca solucionar de maneira pacífica evitando maiores conflitos.

3.4.5 Nível de especialização do trabalho

Segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 38), “o conhecimento é o resultado de um processo histórico que supõe necessariamente formas progressivas de educação, evolução e desenvolvimento, abrangendo sempre e em todas circunstâncias biopsicossociais do homem elementos básicos que o definem como sujeito”.

A empresa possui um nível de pessoal com baixa escolaridade e especialização em alguma área. O principal fator positivo da empresa é a experiência no serviço de toda a equipe onde possui uma média de pessoal com mais de 15 anos atuando na área da empresa.

Os três diretores da empresa possuem o ensino médio incompleto, porém estão sempre buscando informações para aprimorar seus serviços, a empresa conta com o filho de um diretor formado em segurança do trabalho, e um está se formando acadêmico de administração, o responsável pelo escritório possui um curso básico de administração e contabilidade.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

3.5.1 Pontos fortes

- a) *Software* de gestão que auxilia no controle da área administrativa;
- b) Profissionais com experiência na área;
- c) Envolvimentos dos proprietários nas atividades da empresa;
- d) Busca constante por inovação para aperfeiçoamento das atividades.

3.5.2 Pontos fracos

- a) Não possui missão;
- b) Não possui visão;
- c) Não possui valores e objetivos formalizados;
- d) Não possui planejamento estratégico e planos formalizados;
- e) Pessoal com nível baixo de escolaridade.

4 ÁREA COMERCIAL

A área comercial é de extrema importância pois ela coordena a comercialização dos produtos oferecidos pela empresa, sendo responsável por toda negociação com os clientes.

Conforme Cobra (1994, p. 23), “Para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado”.

A área comercial da indústria de Madeiras De Lazari é executada por seus diretores, pelo responsável principal da área administrativa do escritório e seu auxiliar, que realizam o papel de negociar e interagir com os clientes, oferecendo produtos e informando todas características dos produtos, onde o produto “madeira” não é de conhecimento sobre suas características e qualidades de grande parte dos clientes, assim oferecendo o melhor produto satisfazendo seus clientes. A seguir serão descritas as principais informações da empresa na área comercial.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Samara e Barros (2007, p. 17), “A pesquisa de *marketing* consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e de serviços.”

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui nenhuma ferramenta formalizada para realização de pesquisas de mercado e coleta de dados do mercado, os produtos são elaborados conforme as necessidades dos clientes e são coletados dados e informações pelo canais de comunicação dos vendedores e representantes.

4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa

Segundo Machline (2011), a finalidade da utilização da pesquisa de *marketing*, serve como um procedimento para a empresa desenvolver maior foco no

cliente identificando oportunidades, e tomadas de decisões melhores que ajudem a aumentar a satisfação do consumidor.

As informações informais, realizadas junto aos clientes e representantes, possibilitam descobrir as principais espécies de madeira que os consumidores estão utilizando para a construção e os produtos de acabamentos utilizados de madeira em casas, como: assoalhos, *decks*, lambris, paredes, colunas e vigamentos.

4.1.2 Tipos de pesquisa e levantamentos efetuados pela organização

A Indústria de Madeiras De Lazari, busca realizar pesquisas através de *sites*, de seus fornecedores de madeiras, feiras, arquitetos, engenheiros civis, vendedores de máquinas para o setor madeireiro, através de seus clientes e analisa também a evolução e características adotadas pelos seus concorrentes, criando levantamentos de possíveis novos produtos, e tendências no setor madeireiro, por se tratar de um produto de origem natural é muito importante a empresa estar atenta à evoluções e tendências do mercado.

Com estas pesquisas informais a empresa consegue ter um parâmetro de preço adotado pelos concorrentes, buscando assim se adequar aos preços de seus concorrentes de venda direto.

4.2 PRODUTO / SERVIÇOS

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 200), “Definimos produto como algo que pode ser oferecido q um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Ainda Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 200), “Os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada”.

A empresa busca oferecer um produto que consiga atender as necessidades do cliente, respeitando suas limitações financeiras, por isso conta com uma linha de produtos mais acessíveis, até uma linha de produtos nobres.

4.2.1 Classificação dos produtos/serviços na empresa

Segundo Kotler e Armstrong (2007), conforme o consumidor existem duas classes de produtos e serviços, produtos de consumo que são compradas por consumidores finais para uso próprio e produtos organizacionais que são comprados para uso da gestão de um negócio ou processamento.

A Indústria de Madeiras De Lazari oferece produtos diretos para o consumidor final que deseja realizar sua obra ou reforma de sua casa, e oferece produtos para empresas de móveis, estofados, marcenarias que irão trabalhar sobre o produto bruto adquirido.

4.2.2 Estágio no CVP (Ciclo de vida dos Produtos)

Conforme Machline (2010, p. 98) “Ciclo de vida do produto é uma ferramenta de decisões de marketing que pressupõe que um produto percorre quatro fases distintas ao longo de sua presença no mercado: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O ciclo de vida dos produtos da Indústria de Madeiras De Lazari, se torna muito variável por ser um produto natural, muitos produtos se tornam vitalícios e estão em um estado de maturidade, pois permanecem no mercado há anos, apenas mudando suas bitolas ou espessuras dependendo da criação de novos produtos que o mercado atual está exigindo.

Conforme o mercado certas espécies de madeiras acabam tendo menor aceitação por um tempo indeterminado, onde sua aceitação depende de uma nova utilização da espécie, ou uma força maior no *marketing* e propaganda da espécie. Certas espécies de madeiras nobres também correm o risco de se tornarem proibidas ao corte ou extintas, com isso a Indústria de madeiras De Lazari trabalha com um estoque com ampla variedades de espécies de madeira.

4.2.3 Decisão *mix* de produtos/serviço

Kotler e Armstrong (2003, p. 223) explicam que, “um *mix* de produtos (ou composto de produtos) consiste em todas as linhas de produtos e itens que determinado vendedor põe a venda”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, opta por um *mix* de produtos variados onde fornece opções de compra conforme a necessidade do cliente, possuindo toda linha necessária de madeiras para construção ou reforma de sua residência, possui diversas espécies de madeiras, fornece madeiras de diversas bitolas conforme melhor se adapta a necessidade do cliente.

4.2.4 Decisão sobre a marca

Conforme Machline (2010), a decisão sobre a escolha no nome de uma marca precisa seguir fatores como: propôs os benefícios do produto; fácil de falar e de ser lembrada; nome deve ter harmonioso com a imagem do produto e da empresa; e precisa poder ser registrado legalmente.

A escolha da marca Madelazari, se deu a junção das palavras madeira e o sobrenome da família De Lazari, formando assim a marca e nome fantasia da empresa.

4.2.5 Lançamento de novos produtos/serviços

Segundo Machline (2010), o lançamento de novos produtos ser torna uma ferramenta muito importante na estratégia de *marketing* nas grandes organizações de sucesso, mas o lançamento destes produtos exigem grandes investimentos o que dificulta seus lançamentos de produtos para o mercado.

A empresa possui poucos lançamentos de produtos anuais, por se tratar de um produto natural a empresa precisa fazer muitos testes e análises em cada determinada espécie de madeira para colocar realmente um produto eficiente no mercado. A área da empresa que mais efetua lançamentos de produtos é a de marcenaria com novos modelos de mesas, bancos e portas.

4.2.6 Pós vendas

Segundo Moreira (2005), o principal objetivo do pós vendas é criar a fidelização e satisfação do cliente, fornecendo assistência técnica, na instalação, na utilização do produto e fornecimento de peças para sua manutenção, e garantia e troca rápida caso necessário.

A empresa não conta com um pós venda definido e estruturado, mesmo assim busca através de conversas com os clientes que retornam informações se o produto vendido atendeu suas expectativas, oferece sugestões de usos para obter melhor durabilidade e sempre que necessário efetua a troca dos produtos.

4.3 PREÇO

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 258) “Preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. De maneira mais ampla, preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços

Conforme Megliorini (2011, p. 231), “Além de proporcionar um retorno adequado ao investimento realizado, o preço está sujeito a aspectos que fogem ao controle da empresa, como as regulamentações governamentais, o avanço tecnológico, a obsolescência, a mudança de gosto do consumidor, os preços da concorrência, entre outros”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, observa os custos diretos e indiretos, dentre eles o custo de matéria prima, mão de obra, custos operacionais, frete de mercadorias, impostos e taxas, despesas como de luz, telefone, entre outras, e a margem de lucro a ser obtida.

4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado

Segundo Machline (2010), algumas variáveis na determinação de preço associadas a concorrência precisam ser avaliadas como:

- a) Ter conhecimento de como o concorrente estrutura seus custos;
- b) Conhecer suas estratégias e políticas de preços, ou seja, como ele determina seus preços;
- c) E a análise se seus produtos, pois seus produtos podem oferecer complementos que geram maior valor agregado estimulando a intenção de compra.

No setor madeireiro, o que determina a qualidade dos produtos não é apenas a espécie da matéria prima utilizada, mas sim um padrão de árvores com idade padrão de corte, manejo, e secagem, para poder efetivamente ir para a fase de acabamento.

A Indústria de Madeiras De Lazari busca oferecer produtos com qualidade diferenciada possuindo uma classificação na qualidade de seus produtos conforme realmente possuem, e um acabamento diferenciado tendo um maior valor agregado nos seus produtos, conseqüentemente seus preços se tornam um pouco mais elevados em relação a concorrência.

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

Segundo Sandhusen (2010, p. 339) “O processo de criar e implementar estratégias de preços para alcançar objetivos lucrativos envolve uma compreensão sofisticada de variáveis como comportamento dos custos, os padrões de demanda dos clientes e as reações dos concorrentes”.

A madeira por se tratar de um produto natural, se apresenta no mercado como um produto diferenciado em relação ao seus subprodutos concorrentes, porém seus preços se tornam mais elevados comparados a produtos de plásticos, laminados, cerâmicas entre outros. Porém por conter grandes benefícios e qualidades em relação a estes ela possui ainda uma grande procura no mercado.

Os clientes que desconhecem os processos de beneficiamento da madeira acabam comprando um produto apenas por se tratar da mesma espécie na concorrência pela questão do preço, mas não analisam questões de acabamentos, secagem realizada, classificação da madeira. Com isso a empresa busca mostrar e

provar ao cliente suas diferenciações de qualidade do seu produto em relação ao concorrente direto, e seus benefícios e vantagens em relação ao subproduto concorrente.

4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito

Conforme Gitman (2010, p. 558) “A seleção de crédito envolve a aplicação de técnicas para determinar quais clientes fazem jus ao crédito”.

A aprovação de crédito na Indústria de Madeiras De Lazari é uma prévia análise da situação financeira do cliente, conforme os seguintes critérios estabelecidos: verificação do histórico financeiro nos registros internos da empresa; consulta de CPF e CNPJ ao SERASA; e procura averiguação com referências comerciais já conhecidas. Esse método, foi uma forma encontrada pelos diretores para tentar reduzir a inadimplência e proteger a empresa de possíveis vendas sem recebimentos do valor.

4.4 COMUNICAÇÃO

Para Bekin (2004, p. 99) “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação”.

A comunicação se torna um fator importantíssimo no setor madeireiro, onde diversos subprodutos concorrentes estão sendo criados no mercado, e estão utilizando desta ferramenta para evoluir no mercado. É necessário que a empresa utilize desta ferramenta para ajudar a manter-se e ganhar mais o mercado divulgando as qualidades e benefícios de seus produtos.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Conforme Machline (2010), é preciso entender quais os elementos fundamentais dos processos e ferramentas de comunicação, para elaborar um programa eficaz que provoque reações positivas nos consumidores.

A principal ferramental de comunicação da empresa é apenas a venda pessoal, realizada pelos diretores e o vendedor, que buscam através do contato direto divulgar seu produto de maneira que estimule o consumidor.

4.4.2 Meios de comunicação utilizados

Segundo Machline (2010, p. 281) “Os meios de comunicação conhecidos como mídia (em inglês, *media*), devem ser escolhidos de acordo com as características do público-alvo e dos objetivos da comunicação.

A empresa não possui nenhum planejamento de *marketing* para divulgação de seus produtos, utiliza apenas de meios como rádio em poucos momentos, e jornais da cidade e patrocínio de alguns eventos. A maior utilização da imprensa pela empresa foi a divulgação através da RBS TV de Santa Cruz do Sul, apesar de pouco tempo a empresa obteve um resultado satisfatório, porém os diretores resolveram paralisar por ser um meio que necessita alto valor investido. Todavia atualmente a empresa utiliza de alguns ferramentas para que siga lembrada pelos clientes.

Conforme a Figura 24, demonstra o cartão de vistas da empresa distribuído a seus clientes reais e potenciais.

Figura 24 - Cartão de visitas da Indústria de Madeiras De Lazari



Fonte: Acervo da empresa (2018).

A empresa utiliza também os jornais da cidade para divulgar sua marca, conforme a Figura 25:

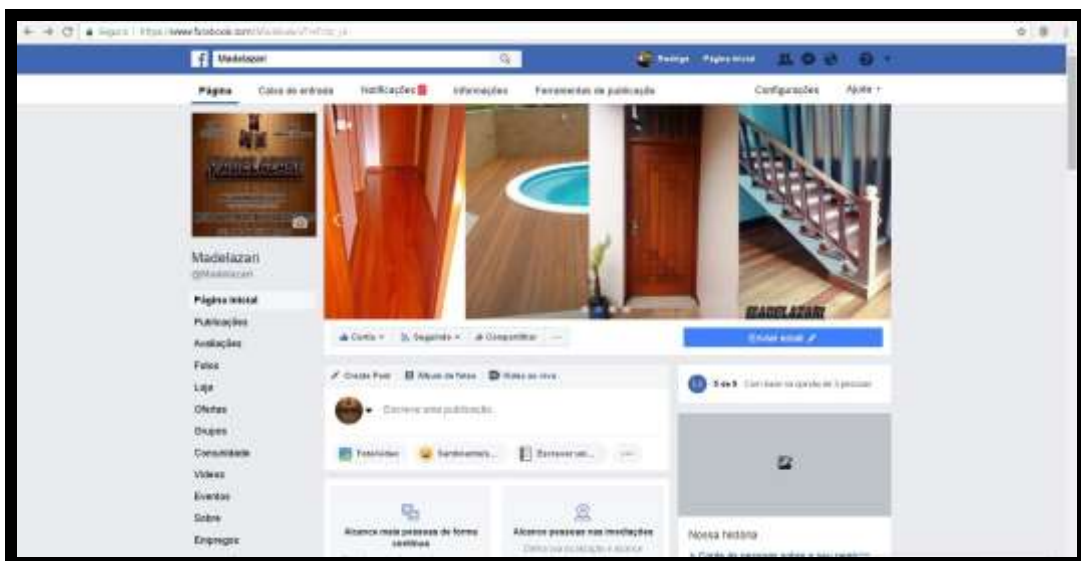
Figura 25 - Divulgação da marca da empresa no jornal



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A empresa busca através da página da empresa no *Facebook*, onde são colocadas fotos dos produtos e suas informações para divulgação e são realizados alguns pedidos por este meio de comunicação. Conforme a Figura 26:

Figura 26 - *Facebook* da Indústria de Madeiras De Lazari



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

4.5 VENDAS

Conforme Las Casas (2005, p. 19), “Não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos”.

O processo de vendas na Indústria de Madeiras De Lazari, tem o objetivo de convencer o cliente para a escolha de um produto da empresa, o vendedor busca atender o cliente de forma que todas suas dúvidas e questionamentos sejam explicadas, sobre os produtos e o orçamento que está sendo negociado.

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

Conforme Moreira (2005), o planejamento de vendas precisa conter algumas etapas básicas que mostram o rumo a ser seguido. Porém nem todas organizações conseguem planejar suas vendas efetivamente, por motivos da cultura organizacional, falta de profissionalismo da administração, ou um ritmo de crescimento muito acelerado e desorganizado.

A empresa não possui um planejamento de vendas formalizado, é analisado o fluxo de vendas do ano anterior, e o potencial de seus atuais clientes para novas oportunidades de negócios, analisando também a situação econômica da região atendida, buscando conquistar novos clientes no mercado.

4.5.2 Técnicas para determinação das quotas de vendas

Conforme Chiavenato (2014, p. 152) “A cota de vendas representa a parcela de vendas totais que a empresa atribui a um vendedor, um departamento, uma filial, um território, um produto, etc. Em geral, as vendas totais da empresa são divididas em cotas para cada unidade e servem como objetivos para cada uma delas”.

A Indústria de Madeiras De Lazari não trabalha com quotas de vendas, ou seja, não é estipulado metas de faturamento mensais ou anuais.

4.5.3 Análise de vendas

Cobra (1994, p. 434) argumenta que a “análise de vendas é conduzida através de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, para detectar os seus fortes e fracos de *marketing*”.

As análise de vendas da empresa é efetuada pelo diretor Nilton De Lazari, e pelo responsável administrativo do escritório da empresa.

4.5.4 Equipe de vendas

Conforme Moreira (2005), é necessário avaliar a forma de como a empresa vai atuar no mercado, analisar sua estrutura organizacional, para ser possível determinar o número de vendedores necessários e o perfil mais adequado.

A equipe de vendas da Indústria de Madeiras De Lazari é formada pelo responsável principal da área administrativa que efetua diariamente as operações de vendas empresa, também é auxiliado pelo diretor Nilton De Lazari quando necessitado, e seu auxiliar administrativo o auxilia na execução de outra tarefas.

A equipe possui anos de experiência, na percepção da empresa é muito importante possuir domínio das características dos produtos que está vendendo e nos princípios da empresa. Resultando num atendimento que transmite confiança quanto ao negócio e a qualidade do produto, maior a chance de efetuar a venda.

4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor

Para Cobra (1994, p. 189), “Quais as responsabilidades e os deveres do vendedor? É preciso especificar. Não pode haver dúvidas acerca do que se espera do seu trabalho. Deve vender cobrar, preencher relatório, fazer merchandising, visitar todos os possíveis clientes? ”.

Os vendedores da empresa tem as funções de organizar o escritório, o mostruário de produtos, atender os clientes, efetuar as vendas, obrigações fiscais (Nota fiscal, DOF), controle de caixa, relatórios de compra e venda diariamente, e repassar os pedidos de produtos para os responsáveis.

4.5.6 Motivação

Segundo Moreira (2005, p. 271) “Motivação pode ser definida como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual.

A empresa busca criar oportunidades para que seu vendedor e seu auxiliar exponham seus pensamentos, ideias e sugestões para que a empresa alcance seus objetivos, gerando um clima onde todos colaboradores da equipe de vendas elevem seus esforços.

4.5.7 Treinamento

Moreira (2005, p. 257) afirma que: “Para tanto as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas”.

A empresa não possui uma área específica para treinamento, seu principal diretor da área administrativa Nilton De Lazari, transmitiu seus aprendizados sobre os produtos a serem vendidos e as atitudes que a empresa preza no momento da venda para seus vendedores.

4.5.8 Formas de acompanhamento

Segundo Moreira (2005, p. 284) “A avaliação da força de vendas permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, não realiza reuniões formais, são realizadas conversas de forma informal buscando resolver problemas que surgem de imediato, e análise dos pedidos realizados pelos vendedores, porém nem todos diretores estão presentes em determinadas reuniões informais. Por ser um ponto relevante a empresa precisaria desenvolver reuniões mais constantes com todos diretores da empresa.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 307) ... “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresaria”.

A empresa busca distribuir e entregar seu produto de maneira que sua qualidade não se altere, sem danificações causadas por uma má distribuição. Entregando o produto no local, e no momento conforme solicitado pelo seus clientes, seja para o cliente final, ou para revenda.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 309) ... “Cada etapa de intermediários de marketing que realizam algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final é um nível de canal”.

A distribuição das mercadorias da empresa é realizada pelo canal rodoviário através da frota de caminhões da empresa direto ao consumidor final, e também entregue nas lojas para revenda ou em marcenarias e empresas do ramo para fabricações de novos produtos utilizando a matéria prima da empresa.

4.6.2 Distribuição física

Morais (2015, p. 146) define que, “distribuição física é o conjunto de processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até a sua entrega ao consumidor”.

Ainda Kotler e Armstrong (2003, p. 321) ... “Em poucas palavras, envolve levar o produto certo até o cliente certo, no lugar certo, na hora certa”.

A distribuição pode ser feita de forma direta com o cliente retirando o produto direto da fábrica, ou se o cliente preferir é realizada a entrega das mercadorias pela própria empresa que possui uma frota própria de caminhões onde realiza as entregas em grande parte das regiões do estado do Rio Grande do Sul. As regiões que a empresa não atende, seu produto é enviado via transportadora de terceiros.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 16) comentam que: “O valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes [...]”.

A empresa preza em manter um bom relacionamento com seus cliente, pois acredita que não basta apenas vender o produto, é necessário tratar bem todos seus cliente de forma igual e contínua de modo que se estabeleça uma fidelidade.

4.7.1 Políticas de relacionamento

Segundo Kotler e Armstrong (2003), nos tempos atuais, não abasta apenas atrair novos clientes, e necessário para as empresas aprimorar técnicas de relacionamento para cultivar e reter clientes duradouros e lucrativos.

A empresa não possui nenhuma política formal de relacionamento, porém busca analisar as informações conforme seus vendedores, para saber quais são seus pontos fortes e pontos negativos a serem melhorados. O contato é realizado pessoalmente, por telefone, via *e-mail*, *facebook*, e *whatsapp*.

4.7.2 Ações de retenção e fidelização

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p. 477) ... “as empresas devem apostar alto se quiserem manter seus clientes. O deleite do cliente cria uma afinidade emocional com um produto ou serviço, não apenas uma referência racional, e isso resulta em maior fidelidade”.

O mercado atual está cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas criem ações não apenas para conquistar os clientes, mas sim conseguir fidelizar os mesmos criando uma maior estabilidade da empresa. A Indústria de Madeiras De Lazari não possui um plano de ação e retenção dos clientes formalizado, porém acredita que atender os clientes com seriedade, honestidade, e confiabilidade nas informações que fornece e concluindo a entrega do produto com qualidade conforme o combinado, consegue possuir uma grande cartela de seus clientes fidelizados.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

4.8.1 Pontos fortes

- a) Oferece produtos em linha com as exigências do mercado
- b) *Mix* de produtos;
- c) Análise de aprovação de crédito;
- d) Relacionamento com os clientes;
- e) Vendedores com conhecimento no ramo;
- f) Distribuição dos produtos realizada pela própria empresa nas principais regiões que atua.

4.8.2 Pontos fracos

- a) Pouca divulgação da marca e dos produtos;
- b) Não possui planejamento de *marketing*;
- c) Não possui pós venda;
- d) Não realiza reuniões de acompanhamento de vendas formais;
- e) Poucos vendedores.

5 ÁREA DE MATERIAIS

O processo interno de administrar os materiais da organização torna-se muito importante, pois é através desse processo que será controlado a entrada e a saída dos materiais.

Conforme Arnold (1999), as empresas convertem matérias primas em produtos de valores para os clientes, quando definido a maneira estes processos precisam ser administrados, planejados e controlados, sendo a melhor maneira de controlá-los através do fluxo de materiais, sua quantidade, e o material correto no tempo exato podem variar todo processo de produção, ameaçando a lucratividade da organização.

A empresa busca administrar o fluxo de materiais da melhor maneira possível, pois a madeira por ser um produto natural necessita um cuidado especial em seu processo para manter sua qualidade, e busca transformá-la no item que melhor será aproveitada sua matéria prima.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Segundo Dias (1993, p. 290), “Prever as necessidades de uma empresa consiste em calcular o que virá a ser necessário durante determinado período, quer seja para assegurar o funcionamento da linha de produção que o funcionamento de toda a empresa”.

Para Arnold (1999, p. 207), “O departamento de compras tem a responsabilidade principal de localizar fontes adequadas de suprimentos e de negociar preços”.

O planejamento de compra é controlado pelo diretores da Indústria de Madeiras De Lazari, onde visam comprar apenas o necessário diminuindo o estoque e assim possibilitando um melhor fluxo financeiro para a empresa.

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

Conforme Arnold (1999), na aquisição de um item ou serviço de um fornecedor, vários fatores devem ser considerados, analisando suas especificações

que podem ser divididas em três categorias: exigências de quantidade, exigências de preço e exigências funcionais.

Os principais elementos considerados pela empresa são a demanda de determinada espécie de madeira ou determinado produto, aliado com sua qualidade, assim fazendo a transformação da matéria prima no produto desejado. Sendo analisado o custo da aquisição da matéria prima ou do produto, verificando sua viabilidade.

5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Segundo Dias (1999, p. 260), “A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo”.

Após analisados os elementos de demanda, qualidade da matéria prima, e custo de aquisição. A empresa analisa com seus fornecedores os fatores que irão determinar sua compra como: quantidade, prazo de entrega e formas de pagamento.

Cientes da importância desses fatores na hora da compra, os diretores da Indústria de Madeiras De Lazari realizam a aquisição dos materiais, através de telefone, *e-mail*, *site*, ou compras através de fornecedores pessoalmente.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Para Chiavenato (2014, p. 52), “Todos os materiais precisam ser adequadamente administrados. As suas quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja faltas que paralisem a produção, nem excessos que elevem os custos operacionais desnecessariamente”.

A empresa adota alguns critérios como fundamentais na aquisições de madeiras nobres, as madeiras oferecidas devem estar dentro da regularidade do lbama e seu fornecedor deve fornecer o documento de origem florestal.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

Conforme Dias (2011, p. 248), “o pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação”.

Como citado anteriormente, são os diretores da empresa que realizam as compras da empresa, os diretores entram em contato com os fornecedores, analisam seus orçamentos fisicamente, por telefone ou *e-mail* concluindo a aprovação do pedido se tudo estiver conforme o estabelecido. No momento do recebimento da mercadoria os diretores ou um responsável confere se o pedido está de acordo com as condições, características e quantidades da compra.

5.2.2 Especificações do material

Segundo Arnold (1999, p. 214), “As especificações funcionais devem definir o nível de qualidade necessário. Devem descrever todas as características de um produto determinadas por seu uso final”.

As especificações dos materiais da Indústria de Madeiras De Lazari, é realizada no momento da compra junto com o fornecedor, ou através de romaneio da carga de madeira via *e-mail*, escolhendo a espécie da madeira, tipo de produto e bitolas e comprimentos que melhor se adequam para a fabricação de seus produtos, porém alguns fornecedores não seguem à risca um padrão das especificações contratadas em alguns produtos.

5.2.3 Aprovação de fornecedores

Para Dias (1993, p. 300), “Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha todos os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões pré-estabelecidos como adequados”.

A empresa busca manter sempre seus principais e melhores fornecedores, principalmente os de madeira nobres por ser um produto de alto valor agregado necessita que tenham um padrão de qualidade.

Novos fornecedores são avaliados pela empresa, os principais quesitos são preço, e padrão de qualidade da matéria prima e dos produtos, para obter uma aprovação dos futuros pedidos que a empresa efetuar.

5.2.4 Normas para solicitação de materiais

Conforme Arnold (1999), um fornecedor adequado deve possuir tecnologias para fabricar e fornecer um produto com qualidade, com capacidade de produzir em grandes quantidades, com prazo de entrega e preços atrativos para conseguir administrar seu negócio de modo que gere lucros e consiga vender seus produtos a preços competitivos.

A empresa busca ter um nível de estoque de matéria prima (toras de eucalipto e pinus), necessário para sua transformação em produtos que supram a demanda.

Na matéria prima de madeira nobres (barrotes, vigas, pranchas, tábuas), que podem ser transformados em outros produtos, a empresa acredita que ter um nível de estoque elevado dessas espécies, pode também ser uma maneira de investir pois se tratam de espécies nobres que poderão agregar valor futuramente.

5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação

Para Dias (2011, p. 229), “A necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar bem é um dos meios que devem usar para reduzir custos”.

Na empresa Indústria de Madeiras De Lazari, não existe uma política de compra de materiais. Sempre que for necessário a aquisição de insumos para a organização, é realizado o contato por *e-mail*, telefone ou pessoalmente com os fornecedores.

A Indústria de Madeiras De Lazari não trabalha com importação de materiais.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

Segundo Arnold (1999), administrar o controle de estoque, faz parte do planejamento desde o primeiro estágio da matéria prima, até o produto final entregue ao cliente. O estoque resulta da produção portanto os dois devem ser administrados e planejados em conjunto.

Dias (1993, p. 23) considera que, “A função da administração de estoques é justamente maximizar este efeito lubrificante no *feedback* de vendas não realizadas e o ajuste do planejamento da produção”.

O controle de estoque da Indústria de Madeiras De Lazari, é realizado de forma visual pelos diretores da empresa que buscam manter um nível de estoques coerente com o nível de demanda estimado e realizado pela área de vendas permitindo realizar as entregas dentro do prazo aos clientes.

5.3.1 Normas orientativas de controle

Conforme Arnold (1999, p. 268), “Se o suprimento satisfizesse exatamente a demanda, haveria pouca necessidade de manter estoques. As mercadorias poderiam ser produzidas na mesma velocidade da demanda e nenhum estoque iria se acumular”.

A empresa busca seguir normas em suas compras, buscando manter um estoque com qualidade e demanda suficiente para atender seus clientes, as compras de insumos são realizadas nas seguintes maneiras:

- a) A matéria prima “toras” é realizada de duas maneiras: por uma análise do reflorestamento do produtor rural, conferindo suas espécies e qualidade, medindo suas circunferências médias é possível ter uma base de quanta madeira poderá ser retirada, após é realizada uma proposta. Se for concretizada é realizado o pagamento e as toras são derrubadas. A outra maneira é quando o produtor rural prefere vender e romanear as toras derrubadas, medindo circunferência e comprimento.
- b) A compra da matéria prima em “toras”, também é realizada através de fornecedores de terceiros, onde a empresa não efetua a extração, apenas confere as medidas.

- c) O controle no recebimento das madeiras nobres ou produtos acabados, é realizado manualmente no dia da descarga se possível, ou nos próximos dias, verificando se todas medidas do romaneio, e a qualidade conferem com o pedido, entrando em contato com o fornecedor.

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

De acordo com Dias (2011, p. 16), “Toda gestão de estoques está pautada a previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou da demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados e vendidos”.

Conforme comentado acima a empresa realiza o controle dos materiais recebidos manualmente. Os critérios para o controle dos materiais em processamento se tornam extremamente complexos, pois possui um grande *mix* de produtos, sendo as matérias primas brutas possíveis de transformação em diversos produtos finais de características e dimensões variadas, permitindo apenas obter uma estimativa da produção total a partir do estoque bruto.

As madeiras nobres que entram na empresa são informadas e controladas através do sistema do Ibama, a conferência na entrada e saída de produtos ajuda a empresa a ter melhor controle do estoque de madeiras, repassando as transformações dos produtos, que tornam-se resíduos (retalhos, serragem, maravalha), atualizando o sistema.

5.3.3 Organização do controle de estoques

Segundo Chiavenato (2014), a organização do armazenamento dos materiais varia conforme as características e necessidade dos materiais para a escolha correta do sistema de estoque. Devem ser avaliados critérios como de espaço necessário, tipos de materiais, quantidade, tipo de embalagem e demanda do produto.

O estoque da empresa é dividido em estoque interno nos pavilhões da empresa onde estão os produtos acabados e as madeiras nobres, e estoque externo no pátio da empresa onde estão as matéria prima em toras e as madeiras que não foram para o processo de beneficiamento e estão no processo de secagem natural. A empresa sofre com a dificuldade da organização dos materiais no estoque por conter

um grande *mix* de produtos e necessitar de um grande espaço físico. Os principais responsáveis pela organização dos estoques são os diretores da empresa.

Conforme a Figura 27 demonstra como é organizado o estoque da Indústria de Madeiras De Lazari:

Figura 27 - Organização do estoque em pátio externo e estoque interno em pavilhões



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

5.3.4 Sistema de codificação dos materiais

Para Dias (1993, p. 189), “O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, não possui um sistema de codificação dos materiais em seu estoque, entretanto toda a matéria-prima está estocada de uma maneira organizada, e os produtos transformados estão separados conforme suas espécies, modelos, qualidades, e tamanhos.

5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais

Para Francischini e Gurgel (2010, p. 162), “O custo de aquisição é o valor pago pela empresa compradora pelo material adquirido. Esse custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida”.

A empresa busca avaliar o custo das mercadorias de diversos consumidores, antes de definir onde será realizado o negócio, os pedidos realizados e os orçamentos dos fornecedores são guardados em pastas para possíveis novas avaliações de compras de materiais.

5.3.6 Índice de rotação dos estoques

Segundo Francischini e Gurgel (2010, p. 161), “Giro ou rotatividade de estoque é definido como o número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, geralmente anual”.

A empresa não possui um controle de gerenciamento dos estoques, a aquisição de materiais é realizada conforme as estimativas de vendas de cada produto da empresa, em uma média de renovamento a cada 15 meses, e o estoque é renovado assim que seu nível baixa.

5.3.7 Organização do almoxarifado

Conforme Arnold (1999, p. 352), “Em uma fábrica, os “almoxarifados” desempenham as mesmas funções dos depósitos e contém matérias-primas, estoques de produtos em processo, produtos acabados, suprimentos e, possivelmente, peças de reposição”.

Almoxarifado é o local físico onde estão armazenados as matérias primas em toras e madeiras serradas a serem beneficiadas no pátio da empresa. Elas estão organizadas por tábuas, pranchas, vigas, barrotes e colunas, sendo identificadas com a data que foram serradas e ficaram por um tempo até sua secagem ideal para o processo de beneficiamento e transformação.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

5.4.1 Pontos fortes

- a) Conferência no recebimento dos materiais;
- b) Aquisição de matéria-prima conforme a demanda;
- c) Fidelização da empresa com os principais fornecedores;
- d) Alto índice de aproveitamento dos materiais;
- e) Estoque de madeiras nobres informado e controlado ao Ibama.

5.4.2 Pontos fracos

- a) Falta de espaço para separações do grande *mix* de produtos;
- b) *Layout* do estoque com pouca área para crescimento futuro;
- c) Materiais não codificados;
- d) Estoque sem acuracidade.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Conforme Davis, Aquilano e Chase (2001, P. 24), “A partir de uma perspectiva corporativa, a administração da produção pode ser definida como o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para a obtenção dos produtos e serviços de uma organização”.

A área de produção é uma das mais importantes das organizações, é neste setor que serão transformados a matéria prima em produtos e os métodos que irão definir a qualidade dos produtos e a capacidade produtiva da empresa, a Indústria de Madeiras De Lazari acredita que o elemento humano é essencial para gerir este processo, por isso a empresa preza a segurança do funcionário estando adequada as normas de trabalho NR-12, NR 10 nos processos de fabricação. A seguir serão mostrados os principais processos produtivos da empresa.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Conforme Nigel Slack et al. (1997), o planejamento e controle das operações produtivas visa garantir a funcionalidade dos recursos produtivos na quantidade, qualidade e no momento adequado, para o fornecimento dos bens e serviços nas exigências dos consumidores.

O planejamento da produção da Indústria de Madeiras De Lazari, é realizado conforme o recebimento dos pedidos que os vendedores repassam diariamente para os diretores planejarem e programarem os processos, após é repassado para a área de produção. Em caso de falta de algum item no estoque, os responsáveis encaminham sua produção conforme a prioridade e urgência dos pedidos.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 88) afirmam que, “a estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção”.

O principal objetivo da produção da Indústria de Madeiras De Lazari, é fabricar produtos com um padrão de qualidade que siga os requisitos da empresa, e dos

clientes do mercado. Buscando uma estratégia em sua produção com um índice de falhas e desperdícios mínimo da matéria prima nas produções dos produtos, minimizando custos e retrabalhos.

A análise correta da madeira serrada defini qual o produto que obterá melhor aproveitamento em sua produção. Todo resto da matéria prima utilizada na área de produção como retalhos, serragem, e maravallha não é descartado.

Retalhos com qualidade são utilizados na marcenaria para produção de produtos, vendidos para empresas de móveis, e retalhos sem qualidade são vendidos como lenha para clientes. Serragem e maravalha são vendidas à produtores rurais.

Assim a empresa agrega o maior valor possível na matéria prima utilizada na produção.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

Segundo Nigel Slack et al. (1997), é necessário que todas as operações da produção sejam medidas de alguma maneira para identificar seu desempenho atual quão bom ele já é, buscando as principais prioridades de melhoramento do processo.

A fabricação dos produtos visa manter o estoque com produtos disponíveis conforme a demanda, em caso de algum pedido especial e personalizado é realizada sua fabricação conforme sua prioridade.

A empresa alavancou principalmente sua produtividade com as aquisições da serraria automatizada, das plainas 4 faces e uma lixadeira de precisão. A empresa no momento realizou a aquisição de uma otimizadora para cortes e destopo que será instalada assim que for entregue, buscando o melhoramento do processo produtivo.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 104), “O processo da estratégia da produção refere-se aos procedimentos que são, ou podem ser, usados para formular as estratégias de produção que a empresa deveria adotar”.

O processo produtivo da empresa é realizado por várias etapas, conforme citado a seguir:

- a) É realizado a extração da matéria prima “toras” do reflorestamento, ou através de compra de terceiros, são colocadas no pátio da empresa separadas por comprimento e circunferências;
- b) As toras são distribuídas conforme suas circunferências para a serra adequada sendo realizado seus cortes, tornando-se tábuas, guias, pranchas, barrotes, vigas, colunas, conforme o que for mais adequado em seu corte;
- c) Após o corte as madeiras serradas são paletizadas e gradeadas no pátio do setor da serraria para sua secagem durante o tempo necessário;
- d) Após a secagem os paletes são carregados nos caminhões e descarregados com empilhadeiras no setor de beneficiamento para seu destopo, desengrosso e refilamento das falhas;
- e) As madeiras são separadas em pilhas conforme suas larguras, depois as madeiras são aplainadas na plaina 4 faces, e separadas conforme seus comprimentos, larguras e qualidades. Nesta etapa é realizada a separação de madeiras que possuem qualidades para se tornarem produtos acabados como assoalhos, *decks*, forros..., e madeiras com menores qualidades que servem para a construção civil;
- f) As madeiras para construção civil são colocadas no estoque da empresa em pilhas separadas conforme seu comprimento e suas larguras, as madeiras que vão se tornar produto acabado, é realizado um novo destopo das pontas com falhas retirando totalmente suas falhas, após é regulada a plaina com as especificações conforme o produto que será fabricado;
- g) Após fabricados os produtos recebem uma classificação de qualidade, e com a máquina de arquear fita semi-automática tornam-se pacotes e colocados no estoque prontos para venda;
- h) Alguns produtos especiais recebem uma lixação precisa, para melhor acabamento, principalmente assoalhos, *decks*, forros, vigas, colunas, barrotes de madeiras nobres;
- i) No setor de marcenaria as janelas, portas e mesas são produzidas com a utilização das diversas máquinas e ferramentas do setor.

Na Figura 28 demonstram o principal processo de transformação da matéria prima efetuado pela Indústria de Madeiras De Lazari:

Figura 28 - Processo realizado no setor de serraria da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Figura 29 - Processo de transformação da madeira serrada bruta em madeira beneficiada e produto acabado



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

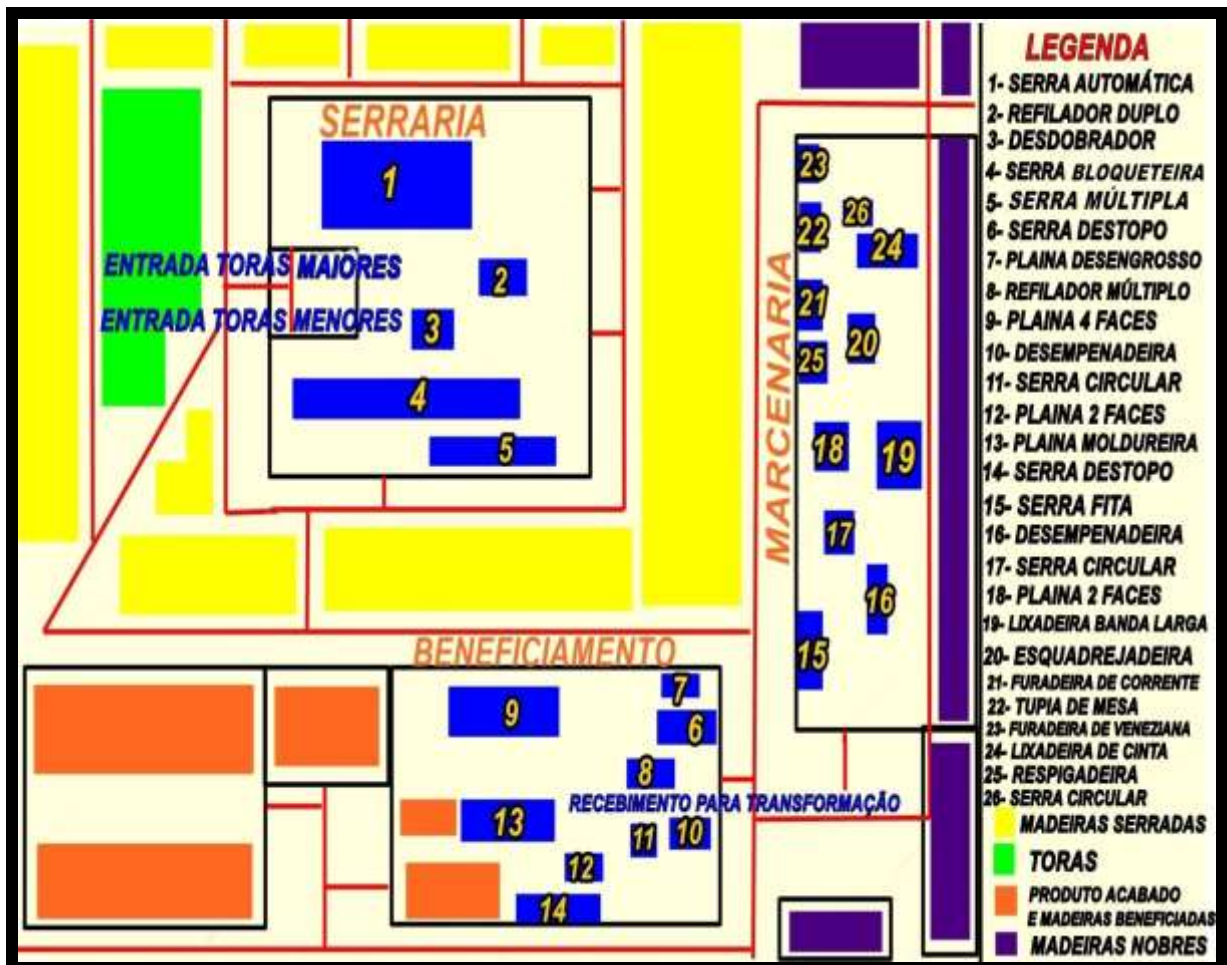
6.5 LAYOUT

Conforme Nigel Slack et al. (1997), o arranjo físico da produção defini a localização do recursos utilizados para transformação. Pequenas mudanças na localização de máquinas, equipamentos e pessoal da produção podem afetar o fluxo da produção comprometendo os custos e a eficácia de toda operação.

O *Layout* da empresa está adequado aos processos de produção da empresa, porém o terreno que a empresa está instalada dificulta a movimentação dos produtos nos processos, e a grande quantidade de *mix* de produtos afeta a distribuição adequada, mas conforme possível a empresa vai modelando seus terrenos e suas instalações para a realização de suas atividades.

Abaixo é demonstrado o *layout* da empresa, com a localização do estoque, dos setores, das máquinas, e suas linhas de acesso no processo produtivo:

Figura 30 - *Layout* da Indústria de Madeiras De Lazari



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

6.6 MANUTENÇÃO

Para Nigel Slack et al. (1997, p. 638), “Normalmente, quanto mais frequentes os episódios de manutenção preventiva, menor é a probabilidade de ocorrerem falhas. O equilíbrio entre manutenção preventiva e manutenção corretiva é estabelecida para minimizar o custo total das paradas”.

Conforme Seleme (2015), a manutenção preventiva são manutenções realizadas periodicamente afim reduzir e eliminar as probabilidades de falhas de manter os equipamentos e as instalações em melhores condições de operações, aumentar os ciclos de vida dos equipamentos, reduzir quebras, e maior segurança do pessoal.

Ainda segundo Seleme (2015), a manutenção preditiva é realizada no momento que os equipamentos e as instalações necessitam de manutenção conforme parâmetros estabelecidos para avaliação dos desgastes, essa manutenção monitora diretamente o equipamento em específico verificando sua eficiência e outros indicadores que determinam qual o tempo real para realização de sua manutenção, e não apenas o ciclo médio de vida do equipamento.

A empresa possui diversos maquinários em suas instalações que necessitam de manutenções e reparos contínuos. Conforme a produtividade é realizado pela própria empresa manutenções preventivas como as afiações de serras circulares, serras fitas, jogo de facas para plainas, fresas, e cabeçotes.

Os equipamentos são avaliados constantemente analisando seus desgastes e sua eficiência, pois conforme sua utilização em determinadas madeiras podem obter maior ou menor eficiência e durabilidade, com isso para manter a preservação de toda máquina e manter a qualidade do produto fabricado é realizado a manutenção preditiva com a troca por novas serras, cabeçotes, jogos de facas, e fresas.

A manutenção das máquinas, em caso de problemas elétricos e mecânicos é realizada por empresas terceirizadas. A manutenção da frota de caminhões e máquinas pesadas também é realizada periodicamente por serviços terceirizados, visando a segurança do funcionário e a conservação dos veículos.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Conforme Dias (2011, p. 206), “para que a matéria-prima possa transformar-se ou ser beneficiada, pelo menos um dos três elementos básicos de produção, homem, máquina ou material, deve movimentar-se [...]”.

A movimentação de materiais da Indústria de Madeiras De Lazari, acontece da seguinte maneira:

- a) A matéria prima “toras”, é carregada com auxílio do trator e auto carregada pelo caminhão com grua, até o pátio da serraria;
- b) É deslocada até as serras através da carregadeira, após serrada é distribuída pelo pátio com a empilhadeira ou carregadeira;
- c) Após a secagem é movimentada por caminhões, e descarregada por empilhadeira ou carregadeira no setor de beneficiamento;
- d) A madeira dentro dos setores de beneficiamento e marcenaria é movida através dos funcionários, carrinhos manuais ajudam a movimentação quando necessário, e empilhadeiras fazem a movimentação dentro dos espaços acessíveis;
- e) Algumas máquinas e ferramentas são móveis como de destopo e de arquear;
- f) Os produtos finais são entregues ao fornecedor em caminhões da empresa em fardos ou avulsos dependendo do produto.

6.8 QUALIDADE

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 552) consideram que, “A visão de qualidade da operação preocupa-se com tentar atingir as expectativas dos consumidores. A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, preza como principal quesito na sua fabricação de produtos o padrão qualidade, busca em todos processos de transformação visar a qualidade máxima para o produto final, no setor produtivo serras, facas para plainas, cabeçotes são regulados e afiados constantemente para que toda sua linha de produtos siga o mesmo padrão. A qualidade do produto é verificada ao longo dos processos pelos executores das operações, ao final do

processo recebe uma última análise dos diretores ou responsáveis verificando a qualidade dos produtos, e separam produtos que apresentarem possíveis falhas que não foram percebidas ao longo dos processos.

6.9 ENGENHARIA

Conforme Nigel Slack et al. (1997, p. 144), “O objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo a suas necessidades e expectativas atuais ou futuras. Isto, por sua vez, melhora a competitividade da organização”.

A empresa não possui setor de engenharia de produto, porém os diretores e os principais responsáveis pelas atividades analisam e controlam atentamente o andamento do processo produtivo de cada setor da empresa para que sejam executados corretamente. A empresa possui um processo produtivo que atende às principais necessidades do setor madeireiro e absorve tecnologia em maquinário como forma de aprimorar a qualidade dos produtos e aumentar a capacidade produtiva da empresa. Assim atendendo a expectativas e as necessidades dos clientes e facilitando a criação de novos produtos pela empresa.

6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

6.10.1 Pontos fortes

- a) Manutenção de equipamentos adequada;
- b) Manutenção e revisões de ferramentas realizada pela própria empresa;
- c) Alto índice de aproveitamento dos materiais;
- d) Equipamentos competitivos para seu setor de mercado;
- e) Área produtiva adequada às normas de segurança do trabalho.

6.10.2 Pontos fracos

- a) *Layout* sem grandes espaços para crescimento futuro;
- b) Dificuldade em formar equipes, quadro de funcionários pequeno pela quantidade de processos.

7 ÁREA FINANCEIRA

De acordo com Groppelli e Nikbakht (1998, p.3), “**Finanças** é a aplicação de uma série de princípios econômicos para **maximizar a riqueza** ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco”.

A área financeira é um dos principais pilares a serem controlados e analisados, pois sua análise pode identificar problemas e oportunidades em todas as áreas da empresa.

Os diretores da Indústria de Madeiras De Lazari avaliam as necessidades e capacidade de investimento da empresa no presente e futuro da organização com o objetivo de solucionar os problemas, e maximizar os ganhos com o menor risco possível.

O desempenho da empresa é avaliado semestralmente conforme os resultados obtidos através de planilhas, analisando o capital de giro da empresa, sua lucratividade, custos, vendas, controle de preços.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Para Megliorini e Vallim (2009, p. 2), definem sobre estrutura financeira para empresas como a Indústria de Madeiras De Lazari, “Para empresas de pequeno porte, a estrutura organizacional, muitas vezes, não comporta um setor ou um departamento financeiro, e o próprio proprietário desempenha a atividade de administrador financeiro”.

A área financeira da empresa não é estruturada, esta área de administração é realizada pelos diretores e pelo responsável administrativo, sendo realizado um comparativo entre as receitas e as despesas, controlando as necessidades de recursos para a empresa, porém sempre visando o equilíbrio financeiro da empresa.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Conforme Hoji (2001, p. 115) “As atividades da empresa devem ficar sempre dentro do limite da capacidade de obtenção de caixa da empresa. Ao exceder esse

limite, a empresa poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras, comprometendo a continuidade de suas atividades”.

A gestão de caixa da empresa é realizada principalmente por Nilton De Lazari um dos diretores e o responsável administrativo, as informações da situação da empresa é repassada para os demais sócios e analisadas em conjunto, verificando as movimentações financeiras da empresa, suas obrigações e receitas a receber, e quais são seus prazos, afim de facilitar a prospecção de algo para o futuro.

7.2.1 Fluxo de caixa

Segundo Hoji (2001, p. 79), “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

Conforme Assaf Neto (2012, p. 704), “A base de avaliação de uma empresa são os fluxos de caixa, definidos em termos operacionais, onde se excluem, basicamente, os fluxos de remuneração do capital de terceiros (despesas financeiras)”.

Na Indústria de Madeiras De Lazari o controle diário de entradas e saídas é realizado manualmente em um método de “venda, recebido e pago”. A empresa utiliza também o *internet banking* de todos os seus bancos, onde realiza consultas e verificações das movimentações bancárias e os recursos disponíveis no momento.

7.2.2 Ciclo operacional

Segundo Assaf Neto (2012), o ciclo operacional de uma empresa industrial começa na aquisição de matérias prima, prossegue pela armazenagem, após sua produção e sua respectiva venda, gerando o recebimentos das vendas, com o propósito de obter um volume de lucros capaz remunerar suas fontes de financiamento.

O ciclo operacional da empresa é um processo longo, em média 1 ano pois depende também de fatores como o clima, primeiramente a empresa precisa adquirir a matéria prima em “toras”, serrar, esperar o tempo de secagem natural adequado, assim podendo ir para a etapa de beneficiamento. Já em caso de aquisições de

madeiras nobres serradas ou produtos acabados a empresa também espera um tempo de secagem para a madeira se acostumar ao clima local.

Sendo assim, na maioria das vezes a empresa realiza o pagamento da matéria-prima e da mão de obra dos funcionários antes da comercialização e recebimento de suas vendas.

7.2.3 Ciclo financeiro

Segundo Santos (2001, p. 17), “o ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas”.

Conforme foi citado a Indústria de Madeiras De Lazari necessita dispor de caixa pois os pagamentos a fornecedores ocorrem antes do recebimento das vendas.

7.2.4 Contas a receber

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 386), “O volume de contas a receber é, basicamente, determinado pelos padrões de crédito da companhia. Se esses padrões forem rigorosos, muito poucos clientes estarão qualificados pelo crédito, as vendas cairão e, como resultado, as contas a receber encolherão”.

Na Indústria de Madeiras De Lazari a cobrança é realizada via depósitos, boletos bancários, cheque e dinheiro controlados por extratos e planilhas manualmente pelos diretores e o responsável administrativos.

As principais cobranças atrasadas são realizadas pela área administrativa da empresa através de contato por telefone ou uma visita ao cliente informando o atraso, em busca de um acerto ou renegociação da dívida.

7.2.5 Gestão do risco de crédito

Segundo Braga (1989), a concessão de créditos aos clientes provocam riscos e custos que a venda à vista não existem, deste modo as despesas e os custos envolvidos nas transações a prazo devem refletir no preço de venda superior a transações à vista.

Como citado o controle de crédito realizado pela empresa tem a função principalmente de auxiliar os responsáveis pelas vendas, analisando os clientes que possuem crédito para uma venda à prazo, sendo consultado pela empresa também o sistema do SERASA, analisando CPF e CNPJ, afim de diminuir a inadimplência dos clientes; porém, mesmo com esses controles a empresa sofre deste problema. Com isso vendas realizadas à vista é fornecido 5% de desconto ao cliente.

A concessão de crédito é realizada pelo responsável administrativo em vendas de valores maiores e clientes que a empresa não possui conhecimento é realizada uma consulta aos diretores da empresa.

7.2.6 Contas a pagar

Conforme Groppelli e Nikbakht (1998, p. 390), “Contas a pagar podem ser vistas como empréstimos dos fornecedores sem juros. Na ausência de contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores”.

A Indústria de Madeiras De Lazari efetua a quitação de suas contas a pagar através de boletos bancários, cheques ou transferência entre contas e dinheiro em valores menores.

As transações de pagamento para fornecedores de madeiras nobres acontecem metade do valor da mercadoria à vista, e o frete ao motorista também realizado à vista o restante da mercadoria num prazo de 20 dias para a empresa realizar conferência dos pedidos, normalmente realizado através de transferência entre contas por se tratar de valores maiores.

As transações são realizadas à vista quando o desconto ofertado é benéfico para a empresa, e as transações em parcelas são analisadas pela empresa se forem viáveis, a empresa não possui nenhuma inadimplência no mercado pois a empresa preza pela reputação de seu nome perante os fornecedores e a sociedade.

7.2.7 Volume de estoques

Segundo Groppelli e Nikbakht (1998, p. 387), “O principal propósito da **administração de estoques** é determinar e manter o nível de estoque que satisfaça os pedidos dos clientes em quantidades suficientes e a tempo”.

A Indústria de Madeiras De Lazari possui um grande nível de estoque de variados tipos de produtos e de diversas espécies, por isso dispõe de uma grande quantidade de recursos materiais necessários para a empresa manter uma quantidade suficiente de cada produto, ou matéria prima para transformação a tempo de satisfazer a necessidade do cliente.

7.2.8 Estratégias de aplicação dos excedentes

Para Hoji (2001, p. 456), “As estratégias financeiras devem ser flexíveis, pois o mercado financeiro é bastante dinâmico. Para que sejam eficazes, devem ser estabelecidas mediante a visão geral da possível (e provável) situação econômico-financeira do período orçamentário”.

A Indústria de Madeiras De Lazari possui conta em três tipos de bancos, onde seus recursos estão aplicados em CDB fixo, e investimentos com resgate automáticos, deixando a disposição para eventuais necessidades da empresa.

7.2.9 Estratégias de financiamento de curto prazo

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 330), “O objetivo do financiamento de curto prazo é evitar o de longo prazo, o qual resultaria em excesso de fundos ociosos. O empréstimo de curto prazo, entretanto, preenche temporariamente o vazio das necessidades de financiamento de uma empresa”.

A empresa possui um financiamento em andamento que resta cerca 10% para sua quitação, este financiamento afeta em cerca de 3% do orçamento mensal.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

De acordo com Santos (2001, p.162), “A apuração, análise e controle de custos geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição de carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento”.

Conforme Santos (2013, p. 121) “O preço desejado é aquele que proporciona a maior rentabilidade possível e faz com que o cliente tenha condições de pagar por determinado bem.”

A Indústria de Madeiras De Lazari analisa os recursos disponíveis em seu estoque, o valor da matéria-prima, mão de obra, despesas fixas e variáveis, além da depreciação de máquinas e equipamentos, e impostos que incidem sobre seus produtos são observados em sua formação de preços.

A empresa busca analisar o preço de venda que está sendo aplicado pelo mercado, conforme a situação a empresa avalia as oportunidades de aumentar o preço de venda aumentando sua margem de lucratividade, ou de retrain para se manter competitiva.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Conforme Braga (1989, p. 150), “As saldos do balanço e da demonstração do resultado podem ser inter-relacionados de inúmeras formas, cada qual fornecendo a visão de um aspecto específico da situação ou do desempenho da empresa”.

A contabilidade da empresa é realizada pelo escritório de contabilidade Michelin da cidade de Muçum/RS, o escritório é responsável pelos lançamentos contábeis, folha de pagamento, geração das guias de impostos e INSS, elaboração dos livros fiscais, relatórios e balanço patrimonial, além de auxiliar a empresa sobre a legislação e os regulamentos.

Entre os principais indicadores financeiros que são avaliados pelos diretores da empresa são os comparativos entre as receitas e despesas, sua produtividade e as vendas e o acompanhamento do faturamento, assim podendo ter uma breve visualização da situação da empresa, pois não são mensurados e avaliados outros indicadores.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Segundo Santos (2001, p.144), “as decisões de investimento são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo”.

A empresa no momento efetuou altos investimentos em adequações conforme as normas da NR-12, e NR 10 na proteção do trabalho. Essas adequações levaram os diretores planejarem a aquisição de um maquinário novo e moderno de otimização do destopo da madeira, pois a adequação do maquinário antigo tornava-se inviável produtivamente.

As análises de investimentos da empresa são realizadas pelos diretores da empresa conforme atual situação financeira da empresa, sendo analisados a viabilidade dos equipamentos no sistema produtivo da empresa, os cenários mercadológicos que envolvem o ramo da empresa, e toda economia em si, de forma empírica. As decisões não consideram cálculos relativos a retorno de investimentos ou prazo de retorno.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Conforme Gropelli e Nikbakht (1998, p. 364), “**Planejamento financeiro** é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”.

A empresa realiza uma estimativa de vendas, prevendo a necessidade de aquisição de materiais na melhor época de compra de madeira, conforme analisado pela empresa o terceiro trimestre é o mais adequado para compras de madeiras nobres, e a matéria prima em toras é realizada a compra conforme a necessidade e a demanda.

Estas informações facilitam a realização de um planejamento orçamentário, destinando uma reserva de capital em caso de eventuais necessidades, facilitando pagamentos em épocas de menor demanda.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

7.7.1 Pontos fortes

- a) Estabilidade financeiramente, com reserva de capital;
- b) Realização de fluxo de caixa;
- c) Ferramentas para análise de concessão de crédito;
- d) Gestão de caixa controlado pelos diretores;
- e) Maior parte dos pagamentos realizados à vista;
- f) Contabilidade estruturada.

7.7.2 Pontos fracos

- a) Prazo longo de recebíveis;
- b) Inadimplência;
- c) Análise de desempenho realizada em um ciclo muito extenso;
- d) Escritório contábil não atende às expectativas de atualização de informações da empresa.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta área desenvolve a administração das relações e dos fatores pessoais, a Indústria de Madeiras De Lazari acredita que o resultado e o desempenho positivo depende primeiramente da empresa possuir uma boa equipe motivada, e focada nos objetivos.

Conforme Lacombe (2012), os administradores de empresas precisam estar cientes da importância que as pessoas possuem dentro de uma organização, é necessário selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe capaz de alcançar os objetivos propostos, mantendo a qualidade de vida de seus colaboradores.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Para Lacombe (2012), os chefes das empresas devem ser o modelo de comportamento a ser seguido por seus colaboradores, agindo sempre com ética, imparcialidade e justiça nas tomadas de decisões, repassando seus conhecimentos e informações, tornando-se educadores de toda sua equipe.

A Indústria de Madeiras De Lazari, não possui um departamento específico na área de recursos humanos. Os procedimentos desta área como seleção, recrutamento e admissão, treinamento, e demissão são realizados pelos diretores da empresa, e toda parte burocrática é realizada pelo escritório contábil Michelin.

A empresa segue um modelo de gestão democrático conforme comentado anteriormente, em que os diretores visam dar suporte em todos processos da empresa treinando, controlando e repassando informações, servindo como exemplo de comprometimento a ser seguido pelos membros da equipe.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Conforme Marras (2011, p. 291), “É pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam”. Segundo Lacombe (2012, p. 283), “O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”.

A empresa é formada, em grande parte, por pessoas com uma idade avançada, e com experiência no mercado de trabalho, e por um pequeno grupo de pessoas mais jovens, onde os dois grupos buscam se adaptar e compartilhar seus conhecimentos, criando uma cultura de valores, em busca de prioridades como seriedade, honestidade, segurança, relacionamentos, e assistência entre os colaboradores na busca dos objetivos.

Pelo fato da maioria de seus colaboradores estarem trabalhando juntos há anos, o clima organizacional ao mesmo tempo que gera benefícios como a criação de amizades intensas, conhecimento sobre a capacidade de cada um, o jeito de ser, as características e os conhecimentos de cada profissional, também geram conversas e discussões intensas que acabam atrapalhando em certos momentos do serviço, que precisam ser controladas pelos diretores da empresa.

Por se tratar de pessoas que estão há anos trabalhando juntas essa abordagem dos diretores para controlar as conversas, chamar atenção de erros ocorridos durante o processo de trabalho precisam ser realizadas de maneira mais cautelosa pelos diretores, para não acabar gerando maiores conversas laterais em sua equipe.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Segundo Chiavenato (1999, p. 160), “O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 221), “As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí, decorre o conceito remuneração total”.

Os funcionários da empresa desempenham a maioria das funções no processo produtivo da empresa, pelo fato do grande tempo de experiência no serviço, porém estão distribuídos no organograma da empresa conforme se encaixam em suas principais qualidades e características no serviço.

A Indústria de Madeiras De Lazari, busca remunerar seus funcionários conforme seu comprometimento, a qualidade do serviço prestado, funções exercidas, e experiência no serviço. Não há um plano de cargos e salários estruturado.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Conforme Lacombe (2012, p. 81), *“O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”*.

Segundo Marras (2011, p. 65), *“Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”*.

Lacombe (2012, p. 113), comenta que: *“Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado ao candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação”*.

A Indústria de Madeiras De Lazari, não possui um sistema de recrutamento e seleção formalizado, o processo é realizado pelos diretores da empresa, os candidatos passam por uma entrevista, onde são analisadas as experiências e tipos de serviço que já foram prestados pelo candidato, e salário almejado. Após contratado, o funcionário passa por um período de experiência, recebe o treinamento para as atividades básicas, realizados pelos diretores ou pelos principais responsáveis de cada setor, se mantido o contrato são iniciados treinamentos em novos equipamentos e processo conforme sua evolução e experiência.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para Marras (2011, p. 133), *“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”*.

Segundo Chiavenato (1999, p. 323), “*Desenvolvimento*: são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional”.

Conforme comentado, os treinamentos são realizados pelos diretores e pelos principais responsáveis de cada setor da empresa, desenvolvidos constantemente na realização de novos produtos, novos equipamentos, e troca de equipes, visando a criação de novos conhecimentos e novas habilidades de seus funcionários. A empresa busca em seus treinamentos, por se tratar de um serviço que possui diversos riscos de segurança, informar e ensinar os métodos de utilização de cada equipamento visando a segurança do funcionário.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

Segundo Alcântara (2016), as rotinas trabalhistas das empresas são realizadas pelo departamento de recursos humanos, este setor está presente nas grandes empresas, porém em micro e médias empresas por contenção de custos é realizado um acordo com um profissional contábil, para realização das principais atividades desta área.

As rotinas trabalhistas da empresa é terceirizada pelo escritório contábil Michelin, realizando toda parte burocrática de admissões, demissões, folhas de pagamentos, férias de seus colaboradores.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Conforme Chiavenato (1999, p. 381), “A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividades: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos”.

Os administradores devem assumir a responsabilidade de fornecer um ambiente de trabalho com condições e programas para manter a saúde e o bem estar de seus funcionários. Chiavenato (1999), explica que:

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação

clínica e exames complementares, visando a qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização. (CHIAVENATO, 1999, p. 376).

Conforme Marras (2011), Cada uma das Normas regulamentadoras (NRs), tratam de um tema específico. A NR-10 aborda em específico as instalações e serviços em eletricidade, e a NR-12 trata de máquinas e equipamentos.

A Indústria de Madeiras De Lazari, visa em todo seu processo produtivo fornecer um ambiente de trabalho com segurança e qualidade de vida a seus funcionários. Por se tratar de um serviço que possui perigos como máquinas e equipamentos de corte, a empresa atualmente está se adequando na norma NR-12 e NR-10, além de fornecer treinamentos específicos para cada processo e cada máquina.

A empresa realiza periodicamente exames médicos em todos os funcionários da empresa, verificando a saúde de seus ouvidos, e pulmões, que estão ligados diretamente com a atividade da empresa que gera ruídos e poeira no processo produtivo, todos os exames incluindo raio x são analisados por uma consulta médica. A empresa fornece e exige a utilização de todos os equipamentos de proteção (EPI's), para seus funcionários, visando a proteção e a saúde de seu colaborador.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Marras (2011, p. 18), “Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados”.

A empresa apesar de trabalhar com produtos que geram um grau de resíduos elevado, busca manter um ambiente de trabalho com limpeza, e higiene básicos e com flexibilidade de horários em caso de possíveis saídas de seus funcionários para melhor qualidade de vida no trabalho.

Apesar de exigir trabalhos braçais em diversos serviços, a empresa procura investir continuamente em equipamentos para diminuição da força humana em seus processos. A empresa realiza uma pausa para lanche e descanso de 10 minutos para todos funcionários nos dois turnos de funcionamento.

8.9 GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2011, p. 165), “Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou pelo grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

O desempenho dos funcionários e da equipes da empresa não é formalizado, a avaliação é realizada pelo diretores da empresa, avaliando a qualidade do serviço executado, o tempo para sua elaboração, e os resultados são mensurados através de serviços designados e realizados.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Conforme Chiavenato (1999, p. 345), “A manutenção de pessoas exige uma bateria de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho”.

Os diretores da Indústria de Madeiras De Lazari, possuem uma relação de amizade e parentescos além da relação de trabalho, o que torna o vínculo mais duradouro. A média de tempo que seus colaboradores estão na empresa são de 15 a 20 anos, conforme o desempenho os diretores buscam melhorar seus benefícios e salários, com o objetivo de reter seus melhores colaboradores.

8.11 INDICADORES DE RH

Lacombe (2012, p. 47), comenta sobre as maneiras de avaliar os indicadores de recursos humanos: “Entretanto quando obtida por meio de um programa formal, a avaliação de recursos humanos contém menos distorções e subjetividades do que outros tipos de avaliações”.

A Indústria de Madeiras De Lazari não possui essa área constituída, por isso não possui indicadores de recursos humanos.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme Lacombe (2012, p. 291), “O **contato direto**, apesar do imenso desenvolvimento das telecomunicações, continua sendo insubstituível como instrumento de comunicação”.

A comunicação do pessoal da Indústria de Madeiras De Lazari, é realizada através do contato direto ou documentos escritos repassando informações sobre pedidos a serem realizados, métodos de produção, e demais informações importantes dentro do processo produtivo da empresa. A telefonia dentro da empresa é pouco utilizada, por se tratar de uma área com grandes ruídos, e nível baixo de sinal da rede.

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

8.13.1 Pontos fortes

- a) Baixa rotatividade e absenteísmo dos funcionários;
- b) Funcionários com grandes laços de amizade;
- c) Empresa em processo de adequação das normas NR-10, e NR-12 de segurança no trabalho;
- d) Realização de treinamentos nos processos produtivos;

8.13.2 Pontos fracos

- a) Não possui departamento específico de recursos humanos;
- b) Não possui sistema de recrutamento e seleção formalizado;
- c) Não possui indicadores de recursos humanos;
- d) Não há um plano de cargos e salários estruturado;
- e) Conversas laterais durante processo produtivo.
- f) Abordagem de erros dos colaboradores e conversas laterais, necessita ser realizada de maneira mais cautelosa pelos diretores.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo veremos o cruzamento dos pontos fortes e pontos fracos com as ameaças e oportunidades que foram elencados nos capítulos anteriores no diagnóstico.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 50), “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise *SWOT* (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno”.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para analisar a situação atual das empresas e propor melhorias dentro dos pontos que precisam ações imediatas.

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

Os pontos fracos das empresas caracterizam-se pelas dificuldades e limites que a empresa enfrenta em todo seus processos, enquanto os pontos fortes são a utilização de seus principais recursos em relação à seus concorrentes de maneira que seja evidenciado pelo consumidor.

Segundo Nogueira (2014, p. 8 e 9), “Somente conhecendo os pontos fortes e fracos da organização e confrontando-os com as oportunidades e ameaças do ambiente você será capaz de estabelecer, reafirmar ou alterar as metas de uma organização”.

As oportunidades e ameaças são detectadas pelas organizações através de análises dos ambientes externos e internos, as oportunidades referem-se as chances favoráveis que a empresa possui para prosperar no mercado, e ameaças referem-se aos riscos e circunstâncias desfavoráveis em relação ao mercado e seus concorrentes.

Conforme Barney e Hesterly (2007, p. 5), “Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades do ambiente em que uma empresa se insere, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais”.

A Matriz SWOT foi desenvolvida através de dados obtidos no diagnóstico realizado em todas áreas de funcionamento da Indústria de Madeiras De Lazari, estão descritos a seguir os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças mais relevantes conforme verificados no diagnóstico. A Figura 31 representa a matriz SWOT:

Figura 31 - Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		PONTOS FRACOS						PONTOS FORTES								
		Faltos vendedores	Falta de espaço para separações e movimentação do grande mix de produtos	Dificuldade em formar equipes, quadro de funcionários pequeno pela quantidade de processos	Prazo longo de recebíveis	Análise de desempenho realizada em um ciclo muito extenso	Fouca divulgação da marca e dos produtos	Profissionais com experiência na área	Busca constantes por inovação para aperfeiçoamento da atividades	Vendedores com conhecimento no ramo	Distribuição de produtos realizada pela própria empresa nas principais regiões	Alto índice de aproveitamento dos materiais	Reconhecimento dos clientes pela qualidade dos produtos	Equipamentos competitivos para seu setor de mercado	Estabilidade financeira, com reserva de capital	Grande mix de produtos
AMEAÇAS	Mudanças constantes nas políticas de crédito															
	Escassez da mão de obra qualificada															
	Inadimplência															
	Grande número de concorrentes															
OPORTUNIDADE DES	Principal concorrente situado em ponto estratégico de venda															
	Fornecedores oferecem ampla linha de produtos e espécies															
	Construção civil em crescente no mercado															
	Novas tecnologias em máquinas e equipamentos no setor madeireiro															
	Tendência de crescimento do uso de madeiras nobres em acabamentos sofisticados															
	Valorização das madeiras nobres															
Região com nível razoável de reforestamentos																
LEGENDA																
	CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA															
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO															
	SOB CONTROLE															
	SEM RELAÇÃO															

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Conforme a análise do cruzamento de ameaças e oportunidades que a empresa possui em seu ambiente externo, com os pontos forte e fracos no ambiente interno, podemos identificar alguns pontos que precisam de melhorias imediatas, tais como a falta de espaço físico para empresa separar e movimentar seu grande *mix* de produtos, e um espaço muito restrito e acidentado para cargas e descargas de

mercadorias, fatores que já se encontram em discussão na administração da empresa. Outro ponto crítico identificado foi a pouca divulgação da marca, em um cenário que a empresa possui um número elevado de concorrentes, e seu principal concorrente está situado em um região estratégica, e um mercado com tendência do uso de madeiras nobres. Essa questão se torna relevante, pois a empresa possui o reconhecimento de seus atuais clientes pela qualidade de seus produtos, porém necessita da divulgação de seus produtos de madeiras nobres em regiões de mercados com maior poder de compra, para fidelização de novos potenciais clientes neste nicho de produto.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 82), “Em uma proposta resumida, em formato de memorando, a questão de pesquisa pode ser incorporada em um parágrafo que também estabeleça o problema e a questão de administração e as categorias das questões investigativas”.

A Indústria de Madeiras De Lazari, sofre com a pouca divulgação de seus produtos de alto valor agregado, por isso conforme os dados levantados e analisados na matriz *SWOT* é possível inferir que uma proposta de um plano de comunicação de *marketing* voltado à linha dos produtos de madeiras nobres seja relevante.

Na área de *marketing* para a linha de produtos nobres, foram analisados pontos relevantes, como: a empresa possui um grande estoque de madeiras nobres, que são compradas em forma bruta de tábuas, pranchas, vigas e colunas onde é realizado o acabamento conforme o pedido, também é realizado a compra de madeiras nobres prontas como assoalhos, forros, e *decks*, dependendo do pedido é realizado o acabamento de lixação do produto. A pouca divulgação da marca, aliado com a tendência do mercado na utilização e a alta valorização neste tipo de produto, evidenciam a proposta de um plano de comunicação de *marketing* voltado para este nicho de produto que possui um alto valor agregado, afim de fidelizar novos potenciais clientes em outras regiões com maior poder de compra.

Através de uma ação de melhoria na Indústria de Madeiras De Lazari, a intenção é tornar a empresa competitiva no mercado, buscar a solução ou minimizar os pontos fracos, e potencializar os principais pontos fortes. Sendo assim a pergunta

que norteia este trabalho é: Como um plano de comunicação integrada de *marketing* pode contribuir para o crescimento da Indústria de Madeiras De Lazari?

9.3 OBJETIVOS

De acordo com Cooper e Schindler (2003), o objetivo da proposta de pesquisa visa relatar a questão a ser pesquisada, informando sua importância e seus benefícios, discutindo pesquisas relacionadas com o tema, e sugerindo dados e informações necessários para solução da questão levantada pela proposta.

Conforme analisado no diagnóstico foram destacados os objetivos gerais e específicos para que a proposta seja desenvolvida efetivamente, conforme serão descritos a seguir.

9.3.1 Objetivo geral

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 106), o objetivo geral: “Está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto.”

Este trabalho tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de um plano de comunicação integrada de *marketing* para contribuir com o crescimento da Indústria de Madeiras De Lazari.

9.3.2 Objetivos específicos

Conforme Oliveira e Mello (2016, p. 124), “os objetivos específicos indicam as etapas intermediárias que levarão ao objetivo geral, portanto, nascem dele. São as etapas que preciso percorrer para realizar o objetivo geral”.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 97), “determina os aspectos a serem estudados, necessários ao alcance do objetivo geral. É a definição daquilo que pode ser cobrado ao final do trabalho (verificável)”.

Os objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho são:

- a) Elaborar o diagnóstico empresarial, analisando o ambiente externo e interno da empresa;
- b) Conceituar Plano de Comunicação integrada de *Marketing*;
- c) Evidenciar os benefícios do *marketing*, analisar a importância do *marketing* em uma linha de produtos específica;
- d) Elaborar uma proposta para um Plano de Comunicação integrada de *Marketing* da linha de madeiras nobres da empresa.

9.4 JUSTIFICATIVA

Para Marconi e Lakatos (2007, p. 107), a justificativa explica que: “Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

Ainda para Diehl e Tatim:

Justificativa: deve demonstrar a importância da problemática, com a apresentação das razões em defesa do estudo, da relação do tema/problema com o contexto social, da justificação no plano teórico e prático, da fundamentação da viabilidade da pesquisa e das referências aos possíveis aspectos inovadores do trabalho. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 97).

Cada vez mais o mercado exige que as empresas estejam atentas aos fatores externos como as mudanças de todo cenário e as novas tendências procuradas pelos consumidores. Entretanto é fundamental que as organizações consigam aproveitar as oportunidades externas.

Segundo Kotler, o *marketing* é importante na sociedade, pois:

Ele ajudou na introdução e na aceitação de novos produtos que facilitaram e enriqueceram a vida das pessoas. Ele também pode inspirar melhorias nos produtos existentes, uma vez que as empresas inovam para melhorar sua posição no mercado. O *marketing* de sucesso cria demanda para produtos, que, por sua vez, geram empregos. Ao contribuir com os resultados financeiros, o *marketing* bem-sucedido possibilita à empresa se envolver mais em atividades socialmente responsáveis. (KOTLER, 2013, p. 2).

A proposta de um plano de comunicação integrada de *marketing* na linha específica de madeiras nobres, visa conquistar um mercado de consumidores com maior poder aquisitivo e que estão à procura de um produto diferenciado.

A efetivação da proposta tenciona alavancar as vendas dos principais produtos de alto valor da empresa.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

10.1 CONCEITOS DE *MARKETING*

O *marketing*, com o desenvolvimento de novos produtos e um mercado em constante transformações, tem se tornado uma das principais ferramentas para as empresas se sobressaírem diante da concorrência. Essa afirmação pode ser constatada a seguir, conforme alguns conceitos de *marketing*:

Desta maneira para Churchill e Peter (2003, p. 4) *marketing* é definido como “o processo de planejar e executar a concepção e, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Para Pinheiro e Gullo (2013, p. 152), “*Marketing* é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos”.

Conforme Kotler (2013, p.3) “O **marketing** envolve a identificação de necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele “atende a necessidade de maneira lucrativa”.

Cobra (2012), o composto de *marketing* é demonstrado através de quatro elementos que foram formados para servir o principal mercado e o consumidor.

Abaixo é demonstrado os conceitos e funções dos quatro elementos do *marketing* que estão interligados e possuem grande influência no mercado:

- a) **Produto** - “Um produto é qualquer coisa que você recebe numa troca. Pode ser tangível ou intangível, e inclui utilidades ou benefícios funcionais, sociais ou psicológicos. Um produto pode ser uma idéia, um serviço, um bem ou qualquer combinação desses três” (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 191). “Um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo”. (COBRA, 2012, p.28).
- b) **Promoção** - “O composto promocional do produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*”. (COBRA, 2012, p. 29). Para Magalhães e Sampaio (2008, p. 34) “*Promoção*: é o conjunto de elementos de divulgação, propagação e promoção”.

- c) **Ponto** - “O produto ou serviço só tem utilidade se posicionando junto ao seu mercado consumidor”. (COBRA, 2012, p.29). Segundo Magalhães e Sampaio (2008, p. 34) “*Ponto*: é a distribuição, o local de venda e de disponibilização do produto ou serviço”.
- d) **Preço** - Para Ogden e Crescitelli (2008), o preço é uma variável que necessita ser estrategicamente desenvolvida em sinergia com as demais variáveis do *marketing*, sendo que não deve-se realizar grandes promoções se for objetivo tornar a imagem do produto de alta qualidade, e diferenciado afim de obter maiores margem de lucros. Para auxílio das tomadas de decisões e precificação dos preços é preciso levar em consideração e ser observado os clientes, os custos e a concorrência. Conforme Magalhães e Sampaio (2008, p. 34) “*Preço*: é o esforço exigido do consumidor final”.

10.2 OBJETIVOS DE *MARKETING*

Os objetivos podem ser estruturados conforme o negócio e a missão que a organização tem estabelecido para o alcance de suas metas, ou seja aonde ela quer chegar.

Segundo Westwood (1996, p. 26), “objetivo de *marketing* preocupa-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados. Relaciona-se a quais produtos você quer vender e quais mercados”.

Conforme Churchill e Peter (2003, p. 89), “os objetivos descrevem os resultados pretendidos com a realização da missão, como o nível de lucro desejado para a empresa, posição de mercado, reputação, responsabilidade social ou nível de qualidade”.

De acordo com Ogden (2002, p.6) “São metas que a organização quer, ou necessita, atingir. Esses objetivos são específicos para o departamento de *marketing* e determinam os prazos para o alcance da meta”.

10.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO *MARKETING*

Com o intuito de melhor compreensão do *marketing*, é essencial o conhecimento da evolução de seus conceitos. Segundo Oliveira (2011, p. 2), “Em 1948, Alderson e Cox já chamavam a atenção para a necessidade de ampliar e aprofundar o estudo sobre *marketing*, uma vez que muitos problemas empresariais não podiam ser resolvidos adequadamente com base na literatura de outras áreas”.

Cobra (2012, p. 23), “Em 1960, a AMA (*American Marketing Association*) definia marketing como o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Conforme Cobra, veja a evolução do conceito de *marketing*:

Em 1965, a Ohio State University definiu *marketing* como: “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”. (COBRA, 2012, p. 23).

Ainda segundo Cobra (2012), em 1969 surgiram novos conceitos e teses onde o *marketing* deveria incluir as empresa não lucrativas, reconhecer as dimensões sociais e seus limites perante as operações do mercado.

10.4 *MARKETING* E ESTRATÉGIA

No decorrer do tempo o *marketing* acabou se tornando uma ferramenta essencial para as organizações alcançarem seus objetivos, por isso o *marketing* se aplica conforme o desenvolvimento do mercado e as necessidades dos clientes, afim de alcançar o lucro e o crescimento desejado pela organização. Conforme alguns conceitos e aplicações de autores citados a seguir:

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 2) “A importância abrangente do *marketing* se estende à sociedade como um todo, pois foi por meio dele que os novos produtos foram introduzidos no mercado e apresentados aos consumidores”.

Conforme Cobra (2012, p. 33), “A adoção do conceito de *marketing* deve levar em conta as oportunidades de mercado. Nenhuma empresa estará disposta a investir em *marketing*, se não visualizar um retorno compensador”.

As empresas buscam aplicar as estratégias de *marketing* conforme o tipo de negócios, suas necessidades e seu campo de atuação, abaixo é descrito os conceitos de campo de atuação e elo comum, e as estratégias de *marketing*:

De acordo com Ansoff (1977), um elo comum pode ser visualizado através de quatro características:

- a) **Conjunto de produtos e mercados:** a empresa foca em áreas definidas que possuem estatísticas e previsões econômicas para seus produtos e mercados de atuação;
- b) **Vetor de crescimento:** direciona a postura que a empresa está seguindo perante os produtos e mercados;
- c) **Vantagem competitiva:** consiste em identificar oportunidades e características de seus produtos e mercados que geram uma ótima posição perante a concorrência;
- d) **Sinergia:** que a empresa se beneficia na entrada em uma nova área de produtos e mercados através de uma medida da capacidade da empresa.

Conforme Ansoff, podemos verificar os componentes do vetor de crescimento de uma empresa desta maneira:

A penetração no mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. No *desenvolvimento de mercados*, a empresa está buscando novas missões para os seus produtos. O *desenvolvimento de produtos* representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes. Finalmente, a *diversificação* distingue-se pelo fato de tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa". (ANSOFF, 1977, p. 92).

Para Ansoff (1977, p. 94), "Definir estratégia não é o mesmo que provar que é necessária para toda e qualquer empresa. Portanto, a questão da utilidade da estratégia como instrumento de administração deve ser examinada".

10.5 CONCEITOS E FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente em toda sociedade, porém no meio organizacional possui uma função estratégica para conquistar relações pessoais, afim

de conquistar o mercado e seus consumidores. Abaixo estão relacionados alguns conceitos de comunicação, suas funções e objetivos:

Matos (2014, p. 5) “Tudo o que é vida é comunicação, porque implica necessariamente a transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para o outro”.

Matos comenta, que conforme Warren Weaver outro conceituado teórico da comunicação, a define como:

[...] todos os procedimentos por meio dos quais uma mente pode afetar outra mente. Isso, obviamente, envolve não somente a linguagem escrita e oral, como também a música, artes pictóricas, teatro, balé e, na verdade todo comportamento humano.” (MATOS, 2014, p. 5).

De acordo com Kunsch (2016), a comunicação é um processo constante em que as pessoas não podem dispensar, é enfatizada de natureza permanente pois é inerente à vontade das pessoas.

Segundo Gil (2001, p. 71), "comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, principalmente dos profissionais de recursos humanos, pois na maioria das atividades que exercem, necessitam exprimir-se oralmente ou comunicar-se com uma ou mais pessoas."

Conforme Kunsch (2016), a comunicação organizacional integrada traz como diferencial a função estratégica, com o objetivo de agregar valor e princípios éticos nos relacionamentos públicos da organização.

Marchiori (2008, p. 27), “A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona”.

Para Cobra (2012, p. 365), “Os objetivos de comunicação estipulam que a propaganda é sobretudo um meio de comunicação, e que se deve medir o efeito do que ela comunica”.

10.6 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Para Kunsch (2016), a comunicação organizacional tornou-se essencial nos processos organizacionais, analisando o processo de comunicação entre a empresa

e seus diversos públicos. A comunicação organizacional apresenta quatro modalidades de comunicação:

- a) **Comunicação institucional** – Responsável por criar a imagem da identidade e valores da organização;
- b) **Comunicação mercadológica** – Responsável pela comunicação dos objetivos propostos pelo *marketing* para conquistar o cliente e o público alvo;
- c) **Comunicação interna** – Possui a função de harmonizar a cultura de produção capitalista entre os empregados das organizações, através de ações estratégicas;
- d) **Comunicação administrativa** – Possui a função de fazer com que a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização seja realizada de maneira fluente e eficaz.

Conforme Matos (2014, p. 38) “Na comunicação há sempre uma intenção básica: como fonte codificadora, certamente o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique”.

Segundo Ogden (2008, p. 16) “Os meios de comunicação são as mídias, ou seja, os veículos de comunicação responsáveis pela transmissão da comunicação”.

10.7 PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING*

Para Pinheiro e Gullo (2013, p.108), “O planejamento estratégico da comunicação integrada *de marketing*, amplamente utilizado pelos anunciantes e pelas agências de comunicação, para dar suporte às estratégias de negócios das empresas...”.

Shultz; Tannenbaum e Lauterbom, definem o conceito de CIM como:

A necessidade de uma troca continuada de informações e de experiências entre o anunciante e o cliente. O anunciante procura e armazena informações sobre cada cliente individual num banco de dados. O cliente, através de transações, pesquisas e outros métodos, é estimulado a se comunicar de volta com o anunciante. Conseqüentemente os campos de experiência dos dois tornam-se maiores e mais proveitosos para ambas as partes. Esta abordagem do relacionamento é o centro da nossa filosofia das comunicações integradas *de marketing*. (SHULTZ; TANNENBAUMM E LAUTERBOM, 1994, p. 31).

Para Ogden e Crescitelli (2008, p.9) “O *mix de comunicação integrada de marketing (CIM)* é composto por diversas formas de comunicação, entre elas:

propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto, *marketing* digital, venda pessoal, relações públicas e publicidade”.

São descritos os conceitos das formas de comunicação utilizadas no plano de comunicação integrada de *marketing*:

- a) **Propaganda** - Conforme Cobra (2012, p. 444), “É toda e qualquer forma paga de apresentação não pessoal de idéias, produtos ou serviços através de uma identificação do patrocinador”. Para Ogden e Crescitelli (2008, p. 55), “A propaganda pode ser um elemento-chave do plano da CIM, e este é, certamente, o caso de empresas que atuam no mercado de produtos de consumo de massa”.
- b) **Promoção de vendas** - Para Cobra (2012, p. 444), “Promoção de vendas é qualquer atividade que objetiva incrementar as vendas, do tipo não pessoal, mas que freqüentemente inclui a propaganda”. Segundo Ogden e Crescitelli (2008, p. 77), “As promoções de vendas têm sido tradicionalmente usadas para gerar um aumento de vendas no curto prazo. Contudo, essas promoções, se adequadamente planejadas, também podem ter impacto sobre as vendas de longo prazo”.
- c) **Marketing direto** - De acordo com Ogden e Crescitelli (2008, p. 93), “O *marketing* direto está se tornando cada vez mais popular em empresas de diversos segmentos. Seu preceito básico é estabelecer um relacionamento direto com o público-alvo, de modo a gerar uma resposta *imediate*”. Para Kotler (2013, p. 348), “**Marketing direto** é o uso de canais diretos para alcançar os clientes e entregar a eles produtos sem, para isso, utilizar intermediários de *marketing*. Entre esses canais, estão: mala direta, catálogos, *telemarketing*, TV interativa, quiosques, *sites* e dispositivos móveis”.
- d) **Marketing digital** - Ogden e Crescitelli (2008, p. 101), “Com a rápida difusão das tecnologias da informação e da comunicação, o computador tem sido cada vez mais utilizado como ferramenta de *marketing*, dando origem a chamado *marketing digital*. Para Kotler (2013, p. 351), “Os canais de comunicação com os clientes e de venda diretamente a eles que mais crescem são os eletrônicos; hoje, poucas campanhas são consideradas completas sem um componente *on-line*”.

- e) **Venda pessoal** - Conforme Ogden e Crescitelli (2008, p. 115), “A venda pessoal envolve a comunicação individualizada, uma vez que o vendedor tenta persuadir um indivíduo a comprar produtos de sua empresa”. Segundo Kotler (2013, p. 356), “Os princípios das vendas pessoais e da negociação são altamente orientados para a transação porque seu propósito é fechar uma venda específica”.
- f) **Relações públicas** - Cobra (2012, p. 444), “Relações públicas são um processo de informação, de conhecimento e de educação, com fim social e utilizando-se para tanto de técnicas a fim de conseguir a boa vontade e a cooperação de pessoas com as quais uma entidade trata ou das quais depende”. Para Ogden e Crescitelli (2008, P. 123), “No seu sentido mais amplo as *relações públicas* (RP), têm a função de gerar no público geral, ou na opinião pública, boa vontade (*goodwill*) em relação à organização ou a seus produtos”.
- g) **Publicidade** - Segundo Cobra (2012, p. 444), “São estímulos não pessoais para criar a demanda de um produto ou unidade de negócio através de meios de comunicação como rádio, televisão e outros veículos, teoricamente com materiais não pagos pelo patrocinador”. Ogden e Crescitelli (2008, p. 125), “Publicidade, portanto, é uma subfunção de RP, e seu objetivo é gerar notícias sobre a empresa, um indivíduo da empresa, um produto, um serviço ou algum evento desenvolvido pelo departamento de relações públicas que mereça ser publicado”.

11 METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a metodologia utilizada neste estudo, com o propósito de propor uma solução para o problema verificado na empresa Indústria de Madeiras De Lazari.

Conforme Barros e Lehfeld (2007, p.2), “a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade do saber obtido”.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo se utiliza de uma pesquisa de natureza qualitativa com nível exploratório, com procedimentos documentais e bibliográficos e estratégia de estudo de caso único.

Conforme Samara e Barros (2007, p. 93), “as pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou de discussões em grupo, e sua análise, verticalizada em relação ao objeto em estudo, permite identificar pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhida”.

Rodrigues (2015), Entre as principais diferenças das pesquisas qualitativa e a quantitativa é que a pesquisa qualitativa demonstra uma melhor visão e compreensão do problema, além de se basear em pequenas amostras e dados que não são analisados estatisticamente. Já a pesquisa quantitativa busca uma evidência conclusiva e quantifica os dados do problema, tomando por base grandes amostras.

A partir de estudos exploratórios foram obtidos todos os dados necessários sobre a empresa com conversas e abordagem de assuntos com os diretores, que disponibilizaram o que foi solicitado para a realização do estudo. Conforme Samara e Barros (2007, p. 34), o estudo exploratório serve para “[...] determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre a concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretende atuar”.

Durante a pesquisa também foi utilizada a pesquisa documental com o objetivo de obter o maior número de informações analisando documentos fornecidos pela empresa em estudo. Marconi e Lakatos (2010, p. 157) explicam que, “a

característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

A pesquisa bibliográfica, utilizada neste estudo, objetiva dar sustentação ao tema proposto, sendo que para Barros e Lehfeld (2007, p. 85), “a pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”.

Para Yin (2001), estudos de caso representam uma estratégia para questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem foco em fenômenos atuais do objeto de estudo.

11.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados necessária para a realização deste trabalho se deu por conversas informais com os proprietários da empresa em estudo. Este processo de coleta de dados teve como principal objetivo detalhar a cultura, as atividades, os processos internos e externos realizados pela empresa em seu mercado de atuação.

Conforme o andamento do trabalho essas informações e observações se tornaram indispensáveis, pois foi através destas que o norteamento da pesquisa em estudo sucedeu-se.

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 105), “A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas”.

Marconi e Lakatos (2010, p. 149), definem a coleta de dados como “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

Após a coleta de informações junto a empresa houve a organização dos dados para possibilitar uma análise de conteúdo; que, de acordo Shiraishi (2012), parte da observação dos dados coletados em comparação com a informação representada na literatura dedicada ao assunto.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTAS DE MELHORIAS

A partir do diagnóstico realizado na Indústria de Madeiras De Lazari, foi possível identificar diversos pontos negativos na situação atual da empresa, porém a realização de um plano de comunicação integrada de *marketing* se torna o ponto mais relevante a ser elaborado no momento. A empresa analisada possui mais de 34 anos de mercado tendo uma ótima credibilidade, mas necessita de maiores investimentos na área de *marketing* para poder alavancar suas vendas e se consolidar no mercado na linha de produtos nobres criando uma maior identidade do cliente com a empresa.

O mercado atual sofre por certa retração por parte dos consumidores, por isso o *marketing* deve ser o principal aliado da empresa, tendo a função de descobrir as necessidades e os desejos dos clientes, adequar seus produtos e serviços, afim de se posicionar e mostrar seus diferenciais perante seus concorrentes (KOTLER; KELLER, 2012).

Nesse sentido o desenvolvimento do plano de comunicação integrada de *marketing* se faz necessário para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado de construções onde constantemente são lançados produtos inovadores, porém a madeira por ser um produto natural e de diversas espécies cada produto torna-se único e diferenciado, com isso o *marketing* pode ajudar a encontrar potenciais clientes em outras regiões do estado além de fidelizar um público-alvo para este nicho de produto.

12.1 INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS

O estabelecimento de instrumentos prescritivos e quantitativos objetiva dar uma sequência lógica na implantação e execução de determinadas atividades empresariais; bem como, estabelecer limites de recursos, prazos, responsáveis e objetivos (COBRA, 2012).

12.1.1 Estabelecimentos dos instrumentos prescritivos

O plano de comunicação integrada de *marketing* para a empresa Indústria de madeiras De Lazari é elaborado perante o auxílio da ferramenta 5W2H, onde

perguntas como: O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? Como? e Quanto? criam uma base de respostas da maneira que será executado o plano de comunicação integrada de *marketing*.

Conforme Oliveira (1996), a ferramenta 5W2H trata-se de um documento preenchido passo a passo com os principais elementos a serem identificados para execução de um projeto seguindo a estrutura de perguntas desta maneira: o que?, porquê?, quando?, onde?, como?, e quanto?, auxiliando as tomadas de decisões a serem implementadas.

Os planos de ação serão realizados através dos diretores e a área administrativa da empresa pelo fato da empresa não possuir departamento específico de cada área, como já ressaltados no decorrer do trabalho.

12.1.2 Estabelecimento dos planos de ação

Abaixo serão demonstrados os planos de ação de comunicação integrada de *marketing* propostos para melhoria da Indústria de Madeiras De Lazari:

Quadro 5 - 5W2H - Plano de ação de comunicação de *marketing*

(continua)

PLANO DE AÇÃO 1						
PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO: 2019 à 2021.						
ESTRATÉGIA: Plano de comunicação integrada de <i>marketing</i> .						
OBJETIVO GERAL: Divulgação e relacionamento com clientes.						
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?
Criação de <i>site</i> com catálogo de produtos.	Diretores e auxiliares administrativos.	A partir de 2020.	Na área administrativa, através da contratação de uma empresa terceirizada.	Facilitar e ajudar o cliente à ter maior conhecimento dos produtos da empresa.	Fornecer informações e imagens dos produtos.	De R\$3.000,00 à R\$5.000,00.
Criação de um <i>outdoor</i> da linha de produtos nobres.	Diretores.	A partir de 2021.	Área administrativa, realização da estrutura pela própria empresa, e instalação do banner por empresa terceirizada.	<i>Outdoor</i> com local privilegiado, sem custos de aluguel, com vista para toda rodovia, visto por potenciais clientes que circulam pela rodovia, divulgando a linha de madeiras nobres produzidos pela empresa.	<i>Outdoor</i> 9 x 3 metros iluminado.	Entre R\$ 6.000,00 e R\$8.000,00.

(finaliza)

PLANO DE AÇÃO 1						
PERÍODO DE IMPLANTAÇÃO: 2019 à 2021.						
ESTRATÉGIA: Plano de comunicação integrada de <i>marketing</i> .						
OBJETIVO GERAL: Divulgação e relacionamento com clientes.						
O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?	QUANTO?
Alavancar publicidades de madeiras nobres nas redes sociais.	Auxiliares administrativos.	A partir de 2019.	Área administrativa, elaboração pelo pessoal administrativo da empresa.	Maior alcance de pessoas nas publicações dos produtos.	Promover os produtos que a empresa deseja através das redes sociais (<i>facebook</i> , criação do <i>instagram</i>).	Entre R\$600,00 e R\$1.000,00 anuais.
Participação como visitante em feiras e exposições do segmento de mercado.	Diretores e gestores.	A partir de 2020.	Área administrativa, participação do pessoal administrativo em feiras de todo estado do Rio grande do Sul.	Contato com potenciais clientes e fornecedores do segmento.	Definir feiras e exposições para visitar que trarão maiores benefícios e retornos à empresa	Média R\$5.000,00 ano.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme citado anteriormente por Shultz, Tannenbaum e Lauterborn (1994) a comunicação integrada de *marketing* cria um relacionamento de informações e experiências entre o cliente e o anunciante. Com isto, os planos de ação propostos visam criar maiores informações e características aos clientes sobre os produtos de madeiras nobres fornecidos pela empresa.

Abaixo serão descritos as ações do plano de comunicação de *marketing* conforme propostos no Quadro 5:

Criação de site com catálogo de produtos: Conforme comentado anteriormente por Ogden e Crescitelli (2008), o *marketing* direto tem como objetivo o contato direto com os consumidores e busca alcançar o público-alvo imediatamente para o produto divulgado.

A proposta de criação do *site* com catálogo de produtos visa a criação da padronização da linha e definir o público-alvo para cada tipo de produto, facilitando o conhecimento das características de cada produto e das diversas espécies de madeiras fornecida, além de facilitar a interação, o *site* também transmite maior confiança e credibilidade aos clientes.

Figura 32 - Sugestão de proposta de criação de *site*



CRIAÇÃO DE SITE

- MAIOR DIVULGAÇÃO E VISUALIZAÇÃO
- PRODUTOS CATALOGADOS
- CARACTERÍSTICAS DAS ESPÉCIES
- INFORMAÇÕES DOS PRODUTOS
- MAIOR FACILIDADE DE CONTATO E INTERAÇÃO COM OS CLIENTES

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Criação de um *outdoor* na linha de produtos nobres: Como citado anteriormente por Cobra (2012), a publicidade são estímulos não pessoais usados para criação de demanda de determinado produto ou empresa, com isto a proposta de criação de um *outdoor* na linha de produtos nobres da empresa, têm por finalidade a divulgação da empresa, pois o *outdoor* estará localizado aos fundos da empresa em um local superior a estrada, onde a empresa não pode ser vista, com isto o *outdoor* tem por finalidade criar a divulgação da empresa e promover seus produtos da linha nobre para o trânsito que trafega no local.

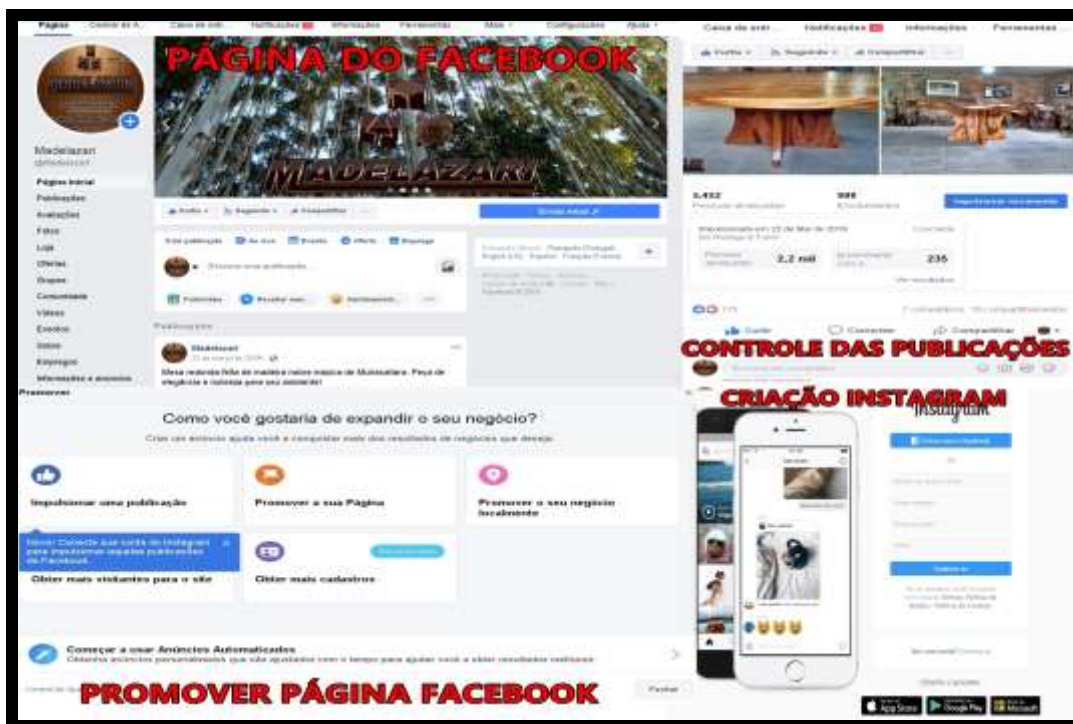
Figura 33 - Sugestão de proposta de criação de um *outdoor* na linha de produtos nobres



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Alavancar publicidades de madeiras nobres nas redes sociais: Kotler (2013), afirmou que atualmente os canais de comunicação e de venda que mais crescem e são fundamentais para uma organização ser completa são os eletrônicos. Nessa lógica de pensamento a proposta de alavancar as publicidades por meio de pagamentos às redes sociais, visa colocar os produtos de madeiras nobres na vitrine de um dos principais meios de divulgação atual, além de facilitar o contato com seus clientes.

Figura 34 - Sugestão de proposta alavancar publicidades de madeiras nobres



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Participação como visitante em feiras e exposições do segmento de mercado: Esse processo de *marketing* pode envolver a venda pessoal, e as relações públicas. Kotler (2013), como citado anteriormente afirma que a venda pessoal tem seus propósitos orientados para as transações. Enquanto as relações públicas como citado anteriormente por Ogden e Crescitelli (2008), têm por finalidade gerar uma boa opinião da empresa e seus produtos pelo público geral.

A proposta norteia a ideia de criar maior relacionamento com os fornecedores ou futuros clientes que estarão presentes nas feiras e exposições do segmento, exemplos: (arquitetura, engenharia, construções, setor moveleiro e florestal), assim divulgando e criando à troca de informações sobre a empresa e os produtos.

Figura 35 - Sugestão de proposta de participação em feiras e exposições do segmento de mercado



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme Barreto e Crescitelli (2013), o *marketing* de relacionamento é conceituado por Berry desta maneira: comenta que o trabalho do *marketing* de relacionamento deve personalizar o relacionamento para cada cliente individualmente, e não para à massa como tradicionalmente acontece.

12.2 Estabelecimento dos instrumentos quantitativos

Conforme Guindani (2012, p. 58), planejamento estratégico é definido como: “O orçamento é uma forma de expressão do planejamento estratégico em números, ou seja, é uma expressão quantitativa e formal dos planos da organização”.

O orçamento total para implantação do plano de comunicação integrada de *marketing* foi elaborado conforme mostra o Quadro 6, que contém os investimentos necessários para a sua realização durante três anos, e após os três anos a manutenção do plano será de R\$ 2.500,00 anuais. O controle do orçamento visa

garantir a eficiência e eficácia do plano de comunicação integrada de *marketing* desenvolvido.

Quadro 6 - Orçamento total para implantação do plano de comunicação integrada de *marketing*

INDÚSTRIA DE MADEIRAS DE LAZARI	ORÇAMENTO TOTAL PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	%
ANO	INVESTIMENTO R\$	
2019	R\$ 1.000,00 Publicidades	3,85%
2020	R\$ 1.000,00 Publicidades R\$ 5.000,00 Feiras R\$ 5.000,00 Site	42,31%
2021	R\$ 1.000,00 Publicidades R\$ 5.000,00 Feiras R\$ 8.000,00 Outdoor	53,84%
TOTAL	R\$ 26.000,00	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A implantação e manutenção anual do plano torna-se viável perante o orçamento financeiro disponível pela empresa, sem que o mesmo seja comprometido, sendo que os valores para manutenção anual do plano podem ser reavaliados conforme a situação financeira da empresa no período.

12.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Conforme Kotler e Keller (2006), os tipos de controle de *marketing* são: controle do plano anual, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico. Entretanto um estudo mostrou que grande parte das empresas possuem procedimentos inadequados de controle, com dificuldade de definir objetivos claros, não conhecem a rentabilidade de seus produtos, não analisam preços da concorrência

e seus custos, e não realizam avaliações formais de suas propagandas e suas força de vendas.

O padrão de controle e avaliações dos planos de ação de comunicação integrada de *marketing* da Indústria de Madeiras De Lazari, está descrito conforme o Quadro 7:

Quadro 7 - Controle sobre as ações propostas

	AÇÃO	OBJETIVOS DO CONTROLE	FORMA DE MENSURAÇÃO
Criação de <i>site</i> com catálogo de produtos	Criação e manutenção do <i>site</i> , contendo informações sobre cada tipo de produto fornecido pela empresa.	Identificar vendas concretizadas através do <i>site</i> , e satisfação dos clientes pelas informações descritas nos produtos.	Pesquisa feita através de conversas formais com os clientes, e negociações concretizadas através do <i>site</i> .
Criação de um <i>outdoor</i> da linha de produtos nobres	Definir o <i>layout</i> do <i>outdoor</i> , com os principais produtos nobres fornecidos pela empresa.	Analisar e identificar os resultados obtidos nesta linha de produtos específica.	Pesquisa feita através de conversas formais com os clientes.
Alavancar publicidades de madeiras nobres nas redes sociais	Publicar em média 5 itens de madeiras nobres por mês com pagamentos para alavancagem da publicação.	Identificar os principais produtos publicados que atingem melhores resultados.	Análise dos dados de visualizações e cliques nas publicações e seus respectivos compartilhamentos pelas pessoas, e negociações concretizadas que tiveram influência da publicação.
Participação como visitante em feiras e exposições do segmento de mercado	Participação em média de 3 feiras por ano.	Definir feiras que geram melhor retorno para a estratégia proposta.	Análise sobre fornecedores que agregaram à organização, e clientes conquistados através das feiras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A avaliação do plano conforme descrito no Quadro 7 será padronizada e realizada anualmente pelos diretores, analisando a evolução do plano através da coleta de dados e informações permitindo verificar a necessidade de ações corretivas, com o propósito de avaliar e garantir a efetividade do plano proposto perante às constantes variáveis do mercado.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentados os detalhes que não foram integrados neste estudo, e limitações que possam gerar dúvidas no projeto de trabalho de conclusão de curso.

A primeira limitação encontrada foi o fato da empresa ser de pequeno porte com base familiar, portanto alguns dados e informações foram de difícil acesso pelo fato da empresa não possuir alguns dados e processos formalizados em sua gestão.

Nesse contexto pode ser incluída a questão do trabalho estar limitado apenas no projeto do plano de comunicação integrada de *marketing*, pelo motivo que os outros pontos levantados que necessitam de melhorias já estejam em estudo e análise pela empresa.

Para finalizar a aplicabilidade deste estudo em alguma outra empresa deve ser considerada com restrições, devido o mesmo ter sido realizado em uma única empresa com características próprias e específicas do seu ramo de atuação, sendo assim sua replicação e implantação por outra empresa necessita de uma análise para adaptações necessárias, principalmente sob a ótica do mercado de atuação e linha de produtos.

Para estudo futuro é sugerido a verificação e análise do problema do espaço físico ter sido resolvido pela empresa, e avaliações das ações propostas neste trabalho, caso não tenham atingido os objetivos propostos torna-se necessário estudo de novos planos para ações corretivas.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a realização deste trabalho de conclusão de curso foi possível observar que o plano de comunicação integrada de *marketing* é primordial em qualquer organização. Em empresas de pequeno porte, como é o caso da Indústria de Madeiras De Lazari o planejamento do plano de comunicação integrada de *marketing* e a previsão de determinadas situações futuras são essenciais em um ambiente de mercado competitivo, onde as empresas estão conquistando maiores parcelas do mercado com a administração do *marketing*.

A realização deste estudo proporcionou o desenvolvimento do plano de comunicação integrada de *marketing*, em linha com o objetivo geral de desenvolver uma proposta de um plano de comunicação integrada de *marketing* para contribuir com o crescimento da Indústria de Madeiras De Lazari, envolvendo ações diretas ao *marketing* da empresa, onde foram analisados os pontos mais críticos da área, com isto foram desenvolvidos propostas de melhorias para que a empresa aumente suas vendas, evidencie seus principais produtos, e crie maior vínculo com seus clientes, alavancando seu crescimento e desenvolvimento.

A implantação do plano de comunicação integrada de *marketing* se torna importante pelo fato da empresa estar situada distante das regiões com maiores comercialização neste nicho de produto. Outro fator que se torna relevante é o fato do produto madeira ter grande número de concorrentes e sub produtos concorrentes que são lançados constantemente, entretanto a madeira por ser um produto natural apresenta características únicas que precisam de um plano de ações para alcançar um público que deseja a exclusividade.

A Indústria de Madeiras De Lazari possui potencial para se desenvolver no segmento de madeiras e atingir o mercado desejado. Para que isso aconteça é necessário constante investimentos para o desenvolvimento de planos de *marketing* da empresa para que alcance o objetivo proposto, assim atendendo de maneira eficaz a demanda de mercado, e diferenciando-se perante seus concorrentes conforme as atualizações e tendências de mercado.

Os objetivos específicos desenvolvidos neste trabalho também foram atingidos, sendo o primeiro: a) Elaborar o diagnóstico empresarial, analisando o ambiente externo e interno da empresa; executado durante o levantamento de dados que compõem os primeiros capítulos e tendo a sua consolidação no capítulo nove,

com a formação e análise da matriz *SWOT*, indicando o ponto crítico a ser trabalhado na empresa; b) Conceituar Plano de Comunicação Integrada de *Marketing*; c) Evidenciar os benefícios do *marketing*, analisar a importância do *marketing* em uma linha de produtos específica; temas trabalhados no capítulo dez na construção do referencial teórico que embasa o último objetivo específico; d) Elaborar uma proposta para um Plano de Comunicação Integrada de *Marketing* da linha de madeiras nobres da empresa; que possibilita, por fim, a conclusão do objetivo geral.

O conhecimento adquirido após a realização do estudo é de grande satisfação pois além do conhecimento profissional adquirido, houve também o crescimento pessoal de maneira diferenciada, onde a elaboração deste importante estudo com o objetivo de tencionar o crescimento da organização através de planos conforme estudados na teoria, verificando sua aplicabilidade prática. É importante ressaltar neste estudo o alcance do objetivo geral e específicos propostos neste trabalho de conclusão de curso.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Silvano Alves. **Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, Jay B., HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Pearson, 2013.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BRAGA, Roberto Saturnino. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais: uma abordagem introdutória**. 3ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. 3.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira. 4 ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson, 2004.

ELEUTERIO, Marco Antonio Masoller. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FRANCISCHINI, Paulino G; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. --São Paulo: Cengage Learning, 2010. 3. reimpr. da 1. ed. de 2002.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. – São Paulo, Addison, 2004.

GROPPELLI, Angelico A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

GUINDANI, Ari Antonio. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IBF, Instituto Brasileiro de Florestas. Qual o Futuro do Mercado de Madeiras Tropicais Nobres no Brasil. 2016. Escrito por Higino Aquino. Disponível em:

<<http://www.ibflorestas.org.br/conteudo/blog/1091-qual-o-futuro-do-mercado-de-madeiras-tropicais-nobres-no-brasil.html>>. Acesso em: 10 de maio. 2019.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**. Grupo Summus, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MACHLINE, Claude et al. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir e agir, do estratégico ao operacional**. São Paulo: Pearson, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; JÚNIOR João Bosco Arbués; ALBERTO KÜHL, Carlos. **Análise financeira das empresas: da abordagem financeira**

convencional às medidas de criação de valor: um guia prático para analistas de crédito e investimento. 2. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2014.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MILL Indústrias. **Setor madeireiro em 2018: Recuperação econômica à vista?** 2017. Disponível em: <http://www.mill.com.br/setor-madeireiro-em-2018-recuperacao-economica-a-vista/>>. Acesso em: 5 set. 2018.

MORAIS, Roberto Ramos de. **Logística Empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.). **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de negócio: teoria geral**. São Paulo: Manole, 2011.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico, organizador**. – São Paulo: Pearson Education Brasil, 2014.

OGDEN, James R; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2008.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing: modelo prático para um plano criativo e inovador**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, S.T. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, Braulio (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Clara Maria Cavalcante Brum de; MELLO, Cleyson de Moraes. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016.

PALMER, Adrian. **Introdução ao Marketing: teoria e prática**. São Paulo: Ática, 2006.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa: inclui fundamentos de marketing e visão de empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PRIDE, W. M; FERREL, O. C. **Conceitos e estratégias.** 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

QUADROS, D; TREVISAN, R. M. **Comportamento Organizacional.** 2009.

RIBEIRO, Lucyara (Org.). **Marketing social e comportamento do consumidor.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Airton (Org). **Pesquisa mercadológica.** São Paulo: Pearson, 2015.

RUST, Roland T; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente. O modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e metodologia.** 4. ed. São Paulo. Pearson, 2007.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** 3ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SCHULTZ, Don E; TANNENBAUM, Stanley F; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SELEME, Robson. **Manutenção Industrial: mantendo a fábrica em funcionamento.** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2015.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico.** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SHIRAISHI, Guilherme (Org). **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

SILVA, Reinaldo O. Da. **Teorias da administração.** - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEINER, Philippe. **A sociologia de Durkheim**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WWF, World Wide Found For Nature. Demanda por madeira deve triplicar até 2050. 2013. Disponível em: <<http://www.wwf.org.br/informacoes/?33562/Demanda-por-madeira-deve-triplicar-at-2050>>. Acesso em: 10 maio. 2019.