

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

CATIANE DAL ZOTTO CAMATI

**ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA LOGÍSTICO EM UMA
EMPRESA DE MÓVEIS DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2021**

CATIANE DAL ZOTTO CAMATI

**ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA LOGÍSTICO EM UMA
EMPRESA DE MÓVEIS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Mercado Internacional

Orientadora TCC I: Prof.^a Ma. Jucelda de
Lourdes Gonzatto Peretti.

Orientadora TCC II: Prof.^a Dra. Zaida
Cristiane dos Reis.

**CAXIAS DO SUL
2021**

CATIANE DAL ZOTTO CAMATI

**ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA LOGÍSTICO EM UMA
EMPRESA DE MÓVEIS DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Mercado Internacional

Aprovada em: __/__/2021.

Banca Examinadora

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

Prof.^a Dra. Janaina Macke
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Me. Sidnei Alberto Fochesatto
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, a qual eu confio toda a minha vida e esteve presente na minha caminhada permitindo chegar até aqui onde concluo uma das etapas mais importante e almejada da minha vida.

Aos meus pais Cesar e Simone, pelo apoio e palavras de incentivo em todos os momentos difíceis da minha vida acadêmica, por sempre incentivarem a estudar e conquistar meus objetivos.

Aos meus irmãos, familiares e noivo que deram apoio, incentivo e compreenderam minha ausência enquanto me dedicava à realização deste trabalho.

Ao meu querido avô Deoclécio que não está mais presente, mas que sempre sonhou em me ver concluir minha graduação e estaria eufórico nesta data, tenho certeza que de onde estiver estará contemplando a minha conquista.

Às minhas orientadoras Prof.^a Ma. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti e a Prof.^a Dra. Zaida Cristiane dos Reis, pelo auxílio e dedicação nas orientações tornando a conclusão deste trabalho possível.

A empresa Bontempo, em especial ao Sr. Rudimar Stedille, diretor da empresa, que permitiu o acesso às informações, e que custeou parte dos custos da minha formação.

“N3o deixe que os seus medos tomem o lugar dos seus sonhos.”

Walt Disney

RESUMO

O presente trabalho realiza uma análise em uma empresa de móveis de alto padrão, localizada na cidade de São Marcos no estado do Rio Grande do Sul. A análise foi construída com base em entrevistas com os gestores da empresa e profissionais de cada área, dados e relatórios presentes no sistema de gestão, também foram realizadas consultas bibliográficas tendo como base a literatura de autores peritos em cada assunto abordado. O conjunto de informações possibilitou o detalhamento das atividades de cada setor e assim elencar os pontos fortes e fracos de cada área, com isso foi possível identificar que as atividades ligadas a emissão de documentação aduaneira precisam sofrer mudanças para atender os padrões da empresa, gerar informações confiáveis e tornar o processo ágil, tendo em vista o crescente aumento desta área. Com o resultado obtido nesta análise foi possível construir uma proposta de melhoria que busca automatizar o processo de emissão de documentação aduaneira, criando um módulo destinado à exportação adaptando o sistema de gestão já existente, essa melhoria irá tornar o processo ágil, confiável e tecnológico seguindo os padrões impostos pela empresa.

Palavras-chave: Comércio exterior. Sistema de gestão. Controle. Automatização.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Remy Stedille e seus filhos Rudimar, Rudinei e Rosmar	19
Figura 2 – Dormitório <i>Free Open</i>	20
Figura 3 – Cadeira Adélia.....	21
Figura 4 – Ambiente <i>Le Riad</i>	22
Figura 5 – Linha <i>Tradizionale</i>	24
Figura 6 – Linha <i>Office</i>	24
Figura 7 – Linha <i>Luce</i>	25
Figura 8 – Linha <i>Libertá</i>	25
Figura 9 – Linha <i>Multi Colori</i>	26
Figura 10 – Evolução das vendas em módulo padrão	31
Figura 11 – Previsão de vendas (módulo padrão) agosto a dezembro	31
Figura 12 – Organograma.....	43
Figura 13 – Evolução das logomarcas Bontempo	49
Figura 14 – Almoxarifado de chapas.....	66
Figura 15 – Almoxarifado central	67
Figura 16 – Almoxarifado de inflamáveis	67
Figura 17 – Máquinas setor usinagem.....	72
Figura 18 – Central de acabamentos.....	73
Figura 19 – Setor de embalagem	74
Figura 20 – Setor de expedição	75
Figura 21 – <i>Layout</i> atual.....	76
Figura 22 – Novo <i>layout</i>	77
Figura 23 – Áreas de lazer.....	97
Figura 24 – Proforma.....	102
Figura 25 – Análise <i>SWOT</i>	107
Figura 26 – Apoios para a internacionalização	111
Figura 27 – Etapas para o processo de exportação	112
Figura 28 – Globalização.....	113
Figura 29 – Benefícios e dificuldades da exportação	114
Figura 30 – Captando clientes	115
Figura 31 – Tecnologias necessárias na exportação	117
Figura 32 – Formas de envio	118

Figura 33 – Relação custo modais de transporte	119
Figura 34 – Processos para o planejamento.....	120
Figura 35 – <i>Incoterms</i>	120
Figura 36 – Legislação aduaneira.....	122
Figura 37 – Fluxo do <i>drawback</i>	123
Figura 38 – Estratégia.....	124
Figura 39 – Processo para emissão da documentação.....	128
Figura 40 – Fluxograma exportação.....	135
Figura 41 – Relatório de pedidos.....	136
Figura 42 – Fatura comercial.....	137
Figura 43 – <i>Packing list</i>	138
Figura 44 – Peso dos itens	140
Figura 45 – Capa do pedido.....	141
Figura 46 – Itens do pedido	142
Figura 47 – Peso do item no pedido	143
Figura 48 – Nota fiscal	145
Figura 49 – Pedido de venda	147
Figura 50 – <i>Layout</i> de fatura comercial.....	148
Figura 51 – <i>Layout</i> de <i>packing list</i>	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores de liquidez.....	86
Quadro 2 – Indicadores de atividades.....	87
Quadro 3 – Indicadores de endividamento e estrutura	87
Quadro 4 – Indicadores de rentabilidade	88
Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos	104
Quadro 6 – Oportunidades e ameaças	105
Quadro 7 – Modelo conceitual de análise	128
Quadro 8 – Delineamento de pesquisa	130
Quadro 9 – Pontos críticos deste processo	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais fornecedores.....	28
Tabela 2 – Análise balanço patrimonial 2018/2019	33
Tabela 3 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)	34
Tabela 4 – Matriz 5W2H.....	152

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
2.1	DADOS CADASTRAIS	18
2.2	HISTÓRICO.....	19
2.3	PRODUTOS	22
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	26
2.4.1	Microambiente.....	27
2.4.1.1	Concorrentes.....	27
2.4.1.2	Clientes.....	27
2.4.1.3	Fornecedores	28
2.4.2	Macroambiente.....	28
2.4.2.1	Fatores econômicos	29
2.4.2.2	Fatores tecnológicos.....	29
2.4.2.3	Fatores políticos legais	29
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	30
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	30
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA	32
2.8	GESTÃO DE PESSOAS.....	32
2.9	ANÁLISE FINANCEIRA.....	32
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	35
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
3.1.1	Negócio	35
3.1.2	Missão	36
3.1.3	Visão	36
3.1.4	Valores	36
3.1.5	Objetivos.....	37
3.1.6	Planos estratégicos, táticos e operacionais	37
3.1.6.1	Planos estratégicos	37
3.1.6.2	Planos táticos.....	38
3.1.6.3	Planos operacionais	38
3.1.7	Padrões de controle da administração.....	39

3.1.8	Indicadores de desempenho.....	39
3.1.9	Reuniões de avaliação	39
3.2	INOVAÇÃO.....	40
3.3	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	40
3.3.1	Sistema de informações gerenciais.....	41
3.3.2	Principais problemas em equipamentos.....	41
3.3.3	Segurança de dados e informações	41
3.3.4	Comunicação interna	42
3.4	ORGANIZAÇÃO.....	42
3.4.1	Organograma e níveis hierárquicos.....	42
3.4.2	Liderança e relacionamento	43
3.4.3	Níveis de especialização no trabalho.....	44
3.5	PONTOS FORTES E FRACOS.....	44
4	ÁREA COMERCIAL	45
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	45
4.2	PRODUTOS	45
4.2.1	Classificação dos produtos.....	46
4.2.1.1	Mercado interno	46
4.2.1.2	Mercado externo.....	46
4.2.2	Ciclo de vida dos produtos.....	47
4.2.3	Decisão sobre o mix de produtos.....	47
4.2.4	Lançamento de novos produtos.....	48
4.2.5	Decisão sobre a marca.....	48
4.2.6	Pós-vendas	49
4.3	PREÇO	50
4.3.1	Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos.....	50
4.3.2	Preço da empresa em relação ao mercado	51
4.3.3	Estado de demanda em relação ao preço	51
4.3.4	Aprovação de crédito	51
4.4	COMUNICAÇÃO.....	52
4.4.1	Ferramentas de comunicação.....	52
4.4.2	Meios de comunicação.....	53
4.5	VENDAS.....	53

4.5.1	Cr�terios utilizados no planejamento de vendas	53
4.5.2	An�lise de vendas	54
4.5.3	Equipe de vendas	54
4.5.4	Motiva�o	54
4.5.5	Treinamento	55
4.6	DISTRIBUI�O	55
4.6.1	Tipos de canais de distribui�o	56
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	57
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	57
5	LOG�STICA	58
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISI�O DE MATERIAIS	58
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais	59
5.1.2	Fatores determinantes para os programas de aquisi�o	59
5.2	CRIT�RIOS PARA AQUISI�O DOS MATERIAIS	60
5.2.1	Aprova�o dos pedidos de compra	60
5.2.2	Especifica�es do material	60
5.2.3	Aprova�o de fornecedores	61
5.2.4	Normas para solicita�o de materiais	61
5.2.5	Pol�ticas de compras de materiais e de importa�o	62
5.3	CONTROLE DE ESTOQUES	62
5.3.1	Normas orientativas de controle	63
5.3.2	Cr�terios utilizados nos controles de materiais	63
5.3.3	Organiza�o do controle de estoques	64
5.3.4	Sistema de codifica�o dos materiais	64
5.3.5	Controle de custos relacionados � aquisi�o de materiais	65
5.3.6	�ndice de rota�o dos estoques	65
5.3.7	Almoxarifados	65
5.4	ATENDIMENTO �S FRANQUIAS	68
5.5	FATURAMENTO E EXPEDI�O	68
5.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	68
6	�REA DE PRODU�O	69
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMA�O E CONTROLE DA PRODU�O	69
6.2	PAPEL ESTRAT�GICO E OBJETIVOS DA PRODU�O	70

6.3	INDICADORES DE PRODUTIVIDADE	70
6.4	PROCESSOS DE PRODUÇÃO	71
6.4.1	Usinagem	72
6.4.2	Central de acabamentos.....	73
6.4.3	Embalagem.....	73
6.4.4	Expedição	74
6.5	LAYOUT	76
6.6	MANUTENÇÃO.....	78
6.7	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS.....	79
6.8	QUALIDADE	79
6.9	ENGENHARIA	80
6.9.1	Engenharia de processos.....	80
6.9.2	Engenharia de produtos.....	81
6.10	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	81
7	ÁREA FINANCEIRA	82
7.1	GESTÃO DE CAIXA	82
7.1.1	Ciclo operacional	84
7.1.2	Ciclo financeiro.....	84
7.2	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	84
7.3	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	85
7.4	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS DA EMPRESA	88
7.5	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	89
7.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	89
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	90
8.1	MODELO DE GESTÃO.....	90
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	91
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	92
8.3.1	Benefícios.....	93
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	94
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	95
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS.....	96
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO.....	96
8.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	97

8.9	GESTÃO DE DESEMPENHO	98
8.10	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	98
8.11	INDICADORES DE RH	99
8.12	COMUNICAÇÃO INTERNA	99
8.13	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	100
9	ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR.....	101
9.1	EXPORTAÇÕES	101
9.2	IMPORTAÇÕES.....	103
9.3	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	103
10	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.....	104
10.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	104
10.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	106
10.3	OBJETIVO GERAL.....	107
10.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	108
10.5	JUSTIFICATIVA	108
11	REFERENCIAL TEÓRICO	110
11.1	EXPORTAÇÕES	110
11.2	MERCADO INTERNACIONAL	112
11.3	BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PARA EXPORTAÇÃO.....	113
11.4	CAPTAÇÃO DE CLIENTES NO EXTERIOR.....	115
11.5	TECNOLOGIAS NECESSÁRIAS PARA EXPORTAÇÃO.....	116
11.6	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	117
11.6.1	Planejando a logística.....	119
11.7	LEGISLAÇÃO	121
11.7.1	Impostos incidentes sobre as operações internacionais	121
11.7.2	Classificação fiscal.....	122
11.7.3	Regime de <i>drawback</i>	123
11.8	ESTRATÉGIAS PARA EXPORTAÇÃO.....	124
11.9	DOCUMENTAÇÃO	124
11.9.1	Fatura proforma.....	125
11.9.2	Fatura comercial.....	125
11.9.3	Certificado de origem.....	126

11.9.4	Declaração única de exportação (DU-E)	126
11.9.5	Conhecimentos de embarque	127
11.9.6	Nota fiscal	127
11.10	MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE	128
12	METODOLOGIA	130
12.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	130
12.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	131
12.3	PROCESSO DE COLETA E DADOS	132
12.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	133
13	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTA DE MELHORIA	134
13.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	134
13.1.1	Confecção da fatura comercial	135
13.1.2	Cadastro de pedido para emissão de nota fiscal	140
13.1.3	Emissão da nota fiscal	144
13.2	PROPOSTA DE MELHORIA	146
13.2.1	Adequando informações do sistema	146
13.2.2	Emitindo a fatura comercial pelo sistema de gestão	148
13.2.3	Emitindo o <i>packing list</i> no sistema de gestão	149
13.2.4	Emitindo nota fiscal com base nos pedidos de venda	151
13.3	IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES	152
14	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	156
15	CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
	REFERÊNCIAS	159
	ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO	164

1 INTRODUÇÃO

O diagnóstico apresentado consiste em um estudo da empresa Bontempo móveis, localizada na cidade de São Marcos no estado do Rio Grande do Sul. O propósito do trabalho foi analisar e detalhar todas as áreas da empresa, permitindo visualizar a empresa como um todo.

As áreas da empresa foram divididas em capítulos, sendo detalhados a partir de informações disponibilizadas pelo diretor da empresa ou pelo responsável do setor, os capítulos tiveram fundamentação com base em livros que tratavam do assunto. Ao final de cada capítulo foram identificados os pontos fortes e pontos fracos de cada área.

O capítulo dois apresenta a caracterização da empresa com seus dados cadastrais, histórico, produtos, análise do ambiente externo, participação do mercado, evolução de vendas da empresa nos últimos dez anos, capacidade produtiva, gestão de pessoas com ênfase na estrutura existente e análise financeira da empresa.

A área administrativa consta no capítulo três, nesta área foi abordada a estrutura da empresa, como é o seu planejamento estratégico, investimentos em inovação, seu sistema de informação e como a empresa está organizada. Já o capítulo quatro aborda a área comercial, pesquisa de mercado, produtos, preço, comunicação com os clientes, vendas, distribuição dos produtos e relacionamento com os clientes.

O capítulo cinco apresenta a logística da empresa como é feito o planejamento dos materiais, os critérios para aquisição dos materiais e controle dos materiais. Na sequência o capítulo seis que elenca todos os assuntos relacionados à área de produção como as ferramentas utilizadas para o planejamento, programação e controle da produção, papel estratégico e objetivo da produção, indicadores de produtividade, os processos produtivos da empresa, *o layout* mostrando a distribuição dos setores do parque fabril, como ocorre a manutenção de máquinas e equipamentos, movimentação interna de materiais, processo de qualidade e engenharia.

O capítulo sete apresenta a área financeira com sua gestão de caixa, custos e formação do preço de venda, contabilidade e indicadores financeiros, análise de investimentos da empresa e o planejamento financeiro e orçamentário. No capítulo oito é apresentada a área de recursos humanos com seu modelo de gestão, cultura e clima organizacional, perfil de cargos e remuneração, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, rotinas trabalhistas da empresa, segurança e medicina do trabalho, qualidade de vida no trabalho, como é feita a gestão de desempenho dos profissionais e de que forma a empresa se comunica internamente.

No capítulo nove é apresentado a área de comércio exterior com os processos de exportações e importações. Já o capítulo dez apresenta uma análise da situação atual elencando os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, contextualização do problema, objetivo e justificativa. No capítulo onze, são apresentadas às limitações do estudo e por fim no décimo segundo capítulo as considerações finais.

Através da realização do estudo e analisando os pontos fracos da Bontempo foi possível identificar que não há um sistema de gestão preparado para o processo de exportação, onde através de conversas com os envolvidos foi possível identificar que o processo manual realizado hoje é falho e longo, podendo gerar diversos erros relacionados a valores e fiscal. Com base nos estudos realizados junto com os gestores e no processo existente foi possível a elaboração da proposta de melhoria.

A proposta de melhoria busca adaptar o sistema de gestão já existente para emissão de documentação aduaneira com a criação de um módulo específico para exportações. Com a implantação desta ferramenta será possível emitir faturas, *packing list* e notas fiscais de forma automática através dos pedidos de venda que já estão no sistema, tornando o processo ágil, confiável e tecnológico.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este trabalho apresenta um estudo da empresa BRS Indústria de Móveis Ltda, a qual é fabricante dos produtos da marca Bontempo. A fábrica está localizada na cidade de São Marcos no estado do Rio Grande do Sul desde a sua fundação em 1978.

A marca Bontempo comercializa seus móveis unicamente através de uma rede de franquias localizadas em 21 estados brasileiros e cinco franquias no exterior, as franquias são administradas pela Novotempo Franchising Ltda, empresa que pertence ao grupo.

Os móveis produzidos pela Bontempo transmitem a experiência de uma marca que está presente há cinco gerações na fabricação de móveis e há 41 anos no mercado moveleiro. As infinitas possibilidades de acabamentos em pintura e lâminas foram pensadas e projetadas para atender aos gostos mais exigentes e proporcionar aos clientes as inúmeras possibilidades para materializar os seus projetos, os móveis Bontempo atendem a todos os ambientes que compõem a casa do cliente.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Os principais dados cadastrais da Empresa são:

- a) razão social: BRS Indústria de Móveis Ltda.;
- b) CNPJ: 10.234.646.0001-97;
- c) data da fundação: 01/07/1978;
- d) inscrição estadual: 224/0023435;
- e) ramo: moveleiro;
- f) cidade: São Marcos;
- g) estado: Rio Grande do Sul;
- h) rua: José Michelon, 240 pavilhão A – Bairro Industrial;
- i) telefone: (54) 3291-8300;
- j) site: www.bontempo.com.br;
- k) rede social: [facebook.com/moveisbontempo](https://www.facebook.com/moveisbontempo);
- l) blog: www.bontempo.com.br/blog;
- m) instagram: @bontempooficial.

2.2 HISTÓRICO

A Bontempo Móveis e Decorações Ltda, foi fundada pelos irmãos Rudimar Stedille, Rosmar Stedille e Rudinei Stedille, em São Marcos, no dia 01 de julho de 1978. A empresa iniciou com a produção de móveis para ambientes externos, como guarda – sóis, cadeiras, espreguiçadeiras e mesas para jardins. O nome Bontempo foi uma homenagem ao seu Remy Stedille pai dos fundadores da marca, e também uma alusão aos primeiros móveis fabricados (Figura 1).

Figura 1 – Remy Stedille e seus filhos Rudimar, Rudinei e Rosmar



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Na Figura 1, é possível observar Remy Stedille com seus filhos os futuros herdeiros da paixão pela madeira, Rudinei Stedille em seu colo, Rudimar Stedille à direita da foto e Rosmar Stedille à esquerda. Desde que eram muito pequenos seu Remy sempre os levou junto ao trabalho, para que entendessem o quão lindo era o trabalho realizado por ele e como um simples pedaço de madeira poderia se transformar em qualquer móvel, dessa forma desde pequenos Rudimar, Rudinei e Rosmar adquiriram o amor pelos móveis e pelo poder da materialização.

Nos anos de 1980, a Bontempo optou em mudar sua linha de produtos, foi quando começou a produzir cadeiras de madeira e salas de jantar. Em 1982, a empresa lançou uma nova linha de produtos como camas, roupeiros e estantes para a classe econômica. No ano de 1984, a Bontempo Móveis e Decorações passou a ser Bontempo Móveis Ltda.

Em 1988, ocorreu uma grande mudança na linha de produtos. A Bontempo passava

por uma forte crise econômica e precisava encontrar algo inovador para que a marca voltasse a ter sucesso e se recuperar no mercado. Foi quando o sócio Rosmar Stedille, viajou para a Itália em busca de novidades para trazer ao Brasil, ao participar de uma feira destinada ao setor moveleiro encontrou o produto que iria reerguer a empresa. Ao retornar trouxe em sua bagagem um produto que até então era desconhecido em nosso país. Um produto com proposta totalmente nova, que possui um sistema vertical de abertura de portas denominado *Free Open* (Figura 2).

Figura 2 – Dormitório *Free Open*



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A partir de 1989, a Bontempo passou a produzir o produto inovador *Free Open*, no entanto a empresa precisou reestruturar sua produção, ampliar seu parque fabril e buscar matéria prima de primeira linha para garantir a qualidade do produto, pois com essa nova linha surgiu novos perfis de consumidor, o qual exigia da marca uma produção maior para atender a esta demanda.

Em 1990, ocorreu uma nova mudança, onde foi criada a empresa Novotempo Franchising Ltda para administrar todo o sistema de franquias e também a área comercial, permanecendo desta forma até os dias atuais.

No ano de 2000, a Bontempo realiza a primeira exportação para os Estados Unidos, a qual continua até hoje. A virada de milênio chega com novidades para a marca, a empresa lança a sua primeira linha de móveis planejados direcionada a classe A.

Em 2002, ocorre a consolidação da marca e a mudança de público-alvo, fazendo com

que a marca Bontempo entre de vez no mercado de móveis planejados de alto padrão.

Sempre visionária em seu segmento, em 2005 a empresa investe em maquinários e tecnologia de ponta, visando inúmeras possibilidades e fabricação de produtos cada vez mais exclusivos.

No ano de 2010, ocorre o rompimento da sociedade, e o sócio Rudinei Stédile se desliga da empresa. Assim o controle total passa para os outros dois sócios Rosmar Stédile e Rudimar Stédile. Também neste ano foi criado o novo posicionamento da marca “Espaços Únicos, Possibilidades Infinitas”, reforçando o desejo da marca em criar produtos totalmente únicos e personalizados.

Em 2013, a Bontempo lança mais novidades no mercado. Criam as linhas *Avanti* e *Multi Colori*, linhas com total liberdade de modulação e personalização de cores em projetos, que proporcionam inúmeras possibilidades de escolhas para os clientes. Até os dias atuais estas duas linhas tem sido um dos maiores diferenciais da marca, pois permite que o cliente crie e materialize seus projetos sem limitação de catálogos, permite que a modulação e personalização sejam únicas em cada projeto.

No ano de 2018, a Bontempo completa quatro décadas no mercado moveleiro. Foi um ano de muitas novidades e conquistas, expansão no mercado americano e na América do Sul com a inauguração das lojas de Chicago, Flórida, Miami e Chile. Exposição no Salão do Móvel de Milão com o lançamento da cadeira Adélia, assinada por um renomado arquiteto (Figura 3). E também a participação na Casa Cor São Paulo com o icônico ambiente *Le Riad* (Figura 4).

Figura 3 – Cadeira Adélia



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Em comemoração aos 40 anos de história da marca, a Bontempo em parceria com o designer Bruno Faucz criou um símbolo que remeteu a origem da marca Bontempo, à cadeira Adélia, ela foi desenhada para remeter a tradição e o avanço da marca no mercado. O nome Adélia é uma homenagem à esposa do seu Remy Stedille e mãe dos fundadores da marca, celebrando um legado que segue forte e com muita inspiração no mercado moveleiro.

Figura 4 – Ambiente *Le Riad*



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Na casa cor São Paulo em 2018 a Bontempo em parceria com o renomado arquiteto Roberto Migotto criou o ambiente *Le Riad* Bontempo. O espaço contava com 600m² e foi elaborado com base na arquitetura marroquina com a ideia de ser uma espécie de Oásis, integrando o ambiente externo com o interno.

No ano de 2019, foi criado o novo posicionamento para a marca “Expresse seu interior”, tradução do desejo de materializar espaços que contam histórias e transmitem a essência de cada ambiente.

Hoje, a Bontempo é referência em tecnologia e *design*, e seu parque fabril é reconhecido mundialmente como um dos mais modernos do segmento.

2.3 PRODUTOS

A Bontempo possui uma grande variedade de produtos e acabamentos para atender aos mais variados gostos. Os móveis são produzidos em chapas de MDF e MDP para o mercado nacional e na chapa CARB com certificado internacional, para os móveis do

mercado exterior.

As chapas possuem revestimentos em melamina ou recebem acabamentos em lâminas de madeiras, laminados decorativos, pinturas foscas (*Lacca*) e pinturas em alto brilho (*Laccato*). Com a diversidade de opções de produtos e revestimentos que a empresa proporciona é possível mobiliar todos os tipos de ambientes, desde os mais simples até os mais exclusivos, residenciais ou comerciais.

Um dos produtos que mais remete o diferencial que a marca tem no ramo moveleiro, são os tampos personalizados, eles podem ser fabricados nas mais diversas formas e utilizados nos projetos mais ousados.

Além da linha própria de produtos a empresa trabalha com parcerias, para proporcionar ainda mais variedades para o seus clientes, como portas metálicas e de vidro, portas com revestimento em tecido (*Teccile*), puxadores, aramados, divisórias de vidro, mesas, cadeiras, prateleiras iluminadas, acessórios tecnológicos, entre outros.

Atualmente a Bontempo disponibiliza no mercado a linha *Avanti*, a linha *Tradizionale*, a linha *Molti Colori*, a linha *Office*, a linha *Luce* e o mais novo lançamento a linha *Libertá*. A linha *Tradizionale* é uma linha de portas que possui desenhos exclusivos que remetem um estilo retrô. A linha *Avanti* oferece um maior dimensionamento dos espaços, com modulações que variam em poucos milímetros e possibilitam maior aproveitamento do espaço e aumenta a liberdade de criação nos projetos. A linha *Office* é uma linha exclusiva para escritórios, pensada para proporcionar relações funcionais mais produtivas e satisfatórias para os profissionais e empresas. A linha *Luce* traz um sistema versátil e funcional que pode ser aplicada nos mais diversos produtos, de estantes a closets, um sistema iluminado que traz a valorização dos detalhes. Já a linha *Libertá* traz armários e closets que se distingue por evidenciar uma estética *clean*, horizontal e pela ausência de laterais e portas. A linha *Molti Colori* possui um catálogo com mais de 100 cores em pinturas de alto brilho e foscas.

Na Figura 5, pode-se observar a linha de portas *Tradizionale*, na Figura 6 a linha de escritórios *Office*, na Figura 7 a linha *Luce*, na Figura 8 a linha *Libertá* e na Figura 9 a linha *Molti Colori*.

Figura 5 – Linha *Tradizionale*

Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Como o próprio nome já diz a linha *Tradizionale* possui estilo clássico, com tons neutros e linhas leves, ela possui uma mescla entre a modernidade e o tradicional, criando um ambiente único com a cara do cliente.

Figura 6 – Linha *Office*

Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A linha *Office* foi criada pela Bontempo especialmente para os ambientes corporativos. Seu designer foi inspirado para proporcionar um ambiente flexível e funcionalmente produtivo, além de criar um espaço de trabalho inovador e que irá proporcionar diversas experiências.

Figura 7 – Linha *Luce*

Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A linha *Luce* foi criada como uma opção funcional, ela agrega a geometria Italiana com a alta tecnologia, trata-se de um sistema versátil que pode ser aplicado desde estantes até closets, a linha cria entrelace de forma harmônica e natural no ambiente. A linha *Luce* foi assinada pelo escritório Decoma Design, localizado na cidade de Milão, referência do design Italiano.

Figura 8 – Linha *Libertá*

Fonte: arquivo Bontempo (2020)

A linha *Libertá* proporciona ao cliente um projeto sem restrições, com um sistema horizontal pensado exclusivamente para armários e closets, essa linha possui sua estrutura feita a partir de cremalheiras que possibilita total liberdade de personalização.

Figura 9 – Linha *Multi Colori*

Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A linha *Multi Colori* é o grande diferencial da marca, ela traz uma grande gama de cores e texturas possibilitando ao cliente no momento da compra liberdade criativa e infinitas possibilidades.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

O ano de 2019 foi marcado por uma guerra comercial entre duas grandes potências mundiais, esse fator foi prejudicial para as contas externas brasileiras trazendo consequências e desvalorização do dólar frente ao real, elevando a moeda a um patamar histórico, no entanto o setor moveleiro se manteve em condições favoráveis para empresas que atuam no segmento de móveis de alto padrão destinados às classes AA, A e AB, já para as empresas que atuam no segmento de móveis populares o efeito econômico foi mais intenso, por ser uma linha para pessoas de baixo poder aquisitivo.

A Bontempo trabalha cada vez mais para solidificar-se no mercado de móveis planejados, isso devido aos investimentos em inovação, tecnologia, mão de obra capacitada e a constante preocupação em atender os desejos de seus clientes e materializar seus sonhos. Em 2019, apesar dos abalos que a economia sofreu, a Bontempo cresceu significativamente, tendo um aumento de 13,72% nas vendas no período de julho a dezembro.

No ano de 2020, apesar da crise econômica mundial causada pela pandemia, onde várias empresas foram obrigadas a encerrar as suas atividades por não conseguirem manter-se no mercado, o Governo Federal está lançando novas propostas para a Reforma Tributária a qual tem por objetivo substituir o atual modelo, por mecanismos modernos abrindo caminho

para a retomada do crescimento.

2.4.1 Microambiente

O microambiente é composto por forças ligadas diretamente à empresa e que, muitas vezes, influenciam em sua capacidade competitiva. Fazem parte do microambiente, concorrentes, fornecedores e clientes.

2.4.1.1 Concorrentes

Por ter produtos exclusivos e produzidos com matéria prima de qualidade, dispondo de uma grande gama de acabamentos e pela parceria com grandes arquitetos renomados, a Bontempo destaca-se de seus concorrentes, a empresa foca sua produção em produtos de altíssima qualidade, para um público com poder aquisitivo elevado, por esse motivo a empresa precisa estar em busca constante sobre as novas tendências no ramo moveleiro e sempre atualizando o seu maquinário para desenvolver produtos que estejam a altura do seu posicionamento no mercado.

Por abranger um público mais exigente a Bontempo possui concorrência com grandes marcas do mercado, são elas:

- a) Florence;
- b) Todeschini;
- c) Ornare;
- d) Dellano.

2.4.1.2 Clientes

A Bontempo trabalha exclusivamente com o sistema de franquias, para proporcionar um atendimento único para seus clientes. Hoje, o público-alvo da empresa são os clientes com maior poder aquisitivo, ou seja, das classes sociais AA, A e B.

Os principais clientes da Bontempo são as franquias, hoje o grupo conta com 41 lojas distribuídas em 21 estados brasileiros e 5 lojas no exterior, localizadas em Chicago, Flórida, Miami, Chile e Uruguai.

Nos próximos anos a Bontempo pretende expandir sua rede de franquias tanto no mercado nacional como no exterior. No exterior a empresa enxerga um grande potencial de

crescimento e também novos horizontes, onde possa levar para o maior número possível de clientes os móveis de alto padrão da marca, sempre visando regiões que concentrem seu público-alvo e que tenham potencial de crescimento.

2.4.1.3 Fornecedores

Por produzir móveis de alto padrão a Bontempo precisa de matéria prima de qualidade, por esse motivo a escolha dos fornecedores é feita de forma rigorosa. A Bontempo trabalha com parcerias, assim consegue manter a padronização na linha de seus produtos. Para que o fornecedor seja escolhido pela empresa, os produtos são desenvolvidos, testados e aprovados em conjunto com os setores responsáveis da fábrica e engenharia.

Na Tabela 1, é possível analisar os principais fornecedores da Bontempo, bem como seus produtos e o percentual de participação na empresa no ano de 2019.

Tabela 1 – Principais fornecedores

Fornecedores	Produtos	Participação (%)
Berneck S A Paineis e Serrados	Chapas de MDP e MDF	11,815
Blum do Brasil Ind. Com. de Ferragens Ltda	Ferragens	10,683
Arauco do Brasil SA	Chapas de MDP e MDF	6,725
Metal Design Componentes Eireli	Acessórios e componentes	5,700
Renner Sayerlack S/A	Tintas e Vernizes	4,079
Tabone Indústria e Comércio de Plásticos	Fitas de Borda	3,088
Lechler do Brasil S.A	Tintas e Vernizes	2,691
Torralba Indústria e Comércio Eirelli	Puxadores	1,749
Outros		53,470
Total		100,00

Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela Empresa (2020).

A Bontempo zela pelas parcerias e comprometimento com seus fornecedores, por esse motivo existem empresas parceiras que trabalham com a Bontempo há mais de 30 anos, as parcerias não sofrem alterações com frequência o valor não é levado para a mesa de negociação e sim o comprometimento e a qualidade dos produtos.

2.4.2 Macroambiente

O macroambiente é composto por fatores externos à empresa, que vão muito além do controle no negócio. Fazem parte do macroambiente: fatores econômicos, tecnológicos e políticos legais.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Segundo a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), em 2019, o estado possuía mais de 2,5 mil empresas moveleiras que geraram 41 mil postos de trabalhos, e mais de 17 bilhões de reais, o que representa 24,6% sobre o valor nacional. Ainda segundo dados da MOVERGS (2019), o estado do Rio Grande do Sul representa mais de 29,4% das exportações realizadas no país.

O ano de 2020 prometia grandes expectativas para o setor moveleiro, mas a crise econômica causada pelo coronavírus prejudicou diversas empresas e até o fechamento de algumas. Em pesquisa recentemente divulgada, a Associação das Indústrias de Móveis do RS (MOVERGS) ouviu empresas do setor, que avaliaram que as perdas desde o dia 23 de março (quando iniciaram as restrições do estado) até o fim de abril atingiram em torno de 80% do faturamento (JORNAL PIONEIRO, 2020, não paginado).

A Bontempo está em constante atualização no mercado, pois com base em estatísticas econômicas são traçados seus investimentos, objetivos e planos futuros para expansão no mercado.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Com a chegada da indústria 4.0, a Bontempo investe cada vez mais em automação e sistemas inteligentes para acompanhar o crescimento tecnológico do setor moveleiro. A possibilidade de utilizar máquinas no dia a dia e substituir o trabalho do homem por processos automatizados foi crucial para o desenvolvimento da indústria. Hoje, muito mais do que produção em série e máquinas modernas, integração é a palavra-chave (EMÓBILE, 2019).

Mas para garantir produtos com qualidade a evolução não se faz necessária só na área produtiva da empresa. O investimento em *softwares* é de extrema importância, desde a concepção do projeto do cliente até a expedição do produto pronto. O sistema integrado de gestão utilizado pela empresa permite que as informações sejam disseminadas a todas as áreas, garantindo assim a confiabilidade no resultado final.

2.4.2.3 Fatores políticos legais

Fatores externos à organização são muitas vezes decisivos para uma mudança de estratégia da empresa. Mudança nas leis, ou criação de uma nova legislação podem ocasionar

impactos positivos ou negativos, podendo impedir que uma empresa comercialize seus produtos.

Um fator de grande impacto para a empresa foi a certificação internacional *California Air Resources Board* (CARB), exigida para exportação aos Estados Unidos. Este fator influenciou diretamente na compra da matéria prima e na produção, onde foi preciso desenvolver um produto dentro dos padrões exigidos e readequar a produção para este novo tipo de produto. Para isso foi elaborada uma programação diferenciada, onde é preciso dividir a linha de corte em duas, ou seja, não podem cortar chapas para o mercado nacional no mesmo momento que serão produzidas as peças para o exterior.

Outro fator externo que teve forte influência sobre a empresa foi a lei nº 10.357 (BRASIL, 2001). Esta lei exige que todas as empresas que utilizam e tenham estoque de produtos como, acetona e diluentes façam um relatório mensal sobre a quantidade que está sendo comprada e da quantidade que está sendo utilizada. O almoxarifado de inflamáveis também sofreu readequações cumprindo critérios exigidos por esta lei.

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A Bontempo está inserida em uma das regiões com o maior polo moveleiro do Brasil, o estado conta com dois polos muito importantes para o setor nacional, Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha.

Segundo dados da MOVERGS (2019), o estado do Rio Grande do Sul no ano de 2019 era equivalente a 13,6 % das indústrias presentes no Brasil. No ramo moveleiro o estado movimentou 10, 49 bilhões de reais. A Bontempo no ano de 2019 faturou em média R\$ 8.682.093,58.

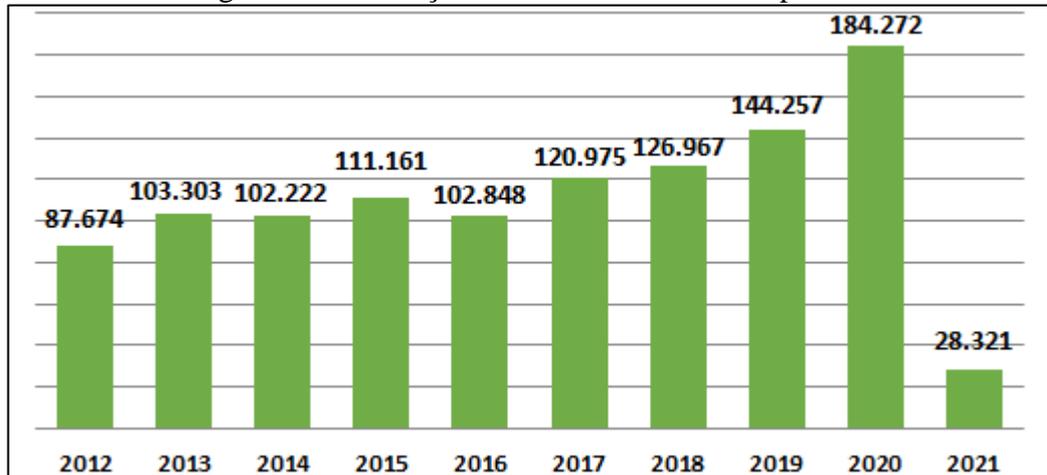
Segundo pesquisas de mercado realizadas pela Bontempo, a empresa tem 20% do mercado brasileiro voltado aos públicos AA, A e AB.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Conforme se pode observar na Figura 10, a Bontempo apresenta um histórico crescente em suas vendas, apenas com pequenas variações de baixas nos anos de 2012, 2014 e 2016. É possível analisar que a partir de 2017 houve um aumento significativo das vendas, o ano de 2019 apresentou um crescimento de 13,62% de módulos padrões vendidos em relação a 2018.

O ano de 2020 foi um ano histórico para a Bontempo as vendas bateram um patamar jamais visto na história da empresa. As vendas foram de 184.272 módulos padrão, apresentando um aumento de 27,74% em relação a 2019. Até fevereiro deste ano o total das vendas é de 28.321 módulos, o ano de 2021 apesar das diversas dificuldades que a economia ainda apresenta promete ser mais um ano promissor assim como foi em 2020.

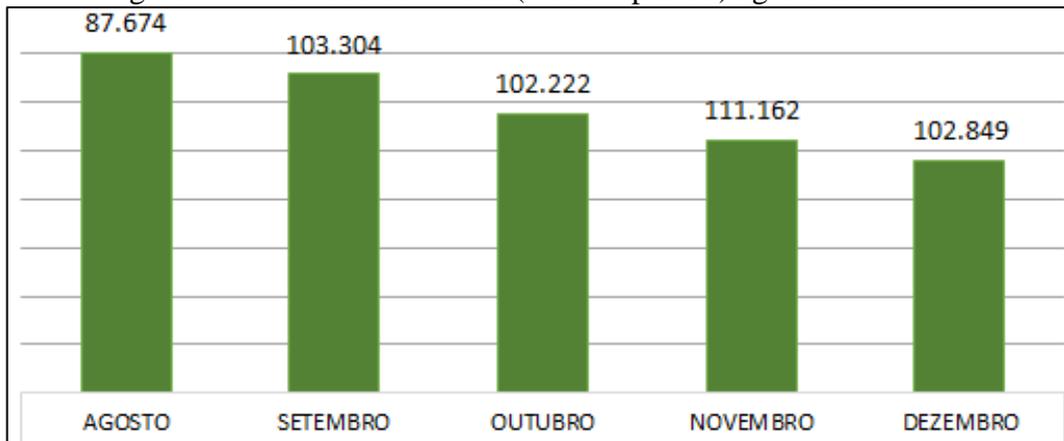
Figura 10 – Evolução das vendas em módulo padrão



Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela Empresa (2021).

Mesmo diante do cenário econômico atual a Bontempo quis manter-se forte no mercado, para que isso acontecesse percebeu-se a necessidade de uma política comercial mais agressiva, para isso foi criada uma nova tabela de preço que sacrificou as margens de lucros da empresa, mas que manteve suas vendas, esta tabela ficou em vigor do período de abril a início de agosto de 2020 e teve um resultado extremamente positivo elevando as vendas a um patamar histórico, batendo o recorde de vendas em 108,56 % no mês de julho. Na Figura 11, é possível observar a previsão de vendas para os meses de agosto a dezembro de 2020.

Figura 11 – Previsão de vendas (módulo padrão) agosto a dezembro



Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela Empresa (2020).

A evolução das vendas também está ligada aos constantes investimentos em marketing e eventos para a divulgação de novos lançamentos, onde se reúnem os principais e mais influentes clientes da marca, especificadores e arquitetos.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

Para mensurar a sua capacidade produtiva a empresa utiliza o indicador de produção denominado módulo padrão. Esse cálculo é feito através de uma quantidade específica em m². Atualmente a capacidade produtiva máxima da Bontempo é de 650 módulos padrão/dia. Portanto, a capacidade produtiva da Bontempo sofre variações mensalmente, devido ao número de dias úteis no mês, feriados entre outros fatores. A produção média diária da Bontempo em 2019 foi de 570,83 módulos padrão/dia.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

O quadro de funcionários da Bontempo no ano de 2019 apresentava 320 funcionários na fábrica e 52 funcionários no setor administrativo.

A empresa busca proporcionar o sucesso pessoal e profissional de seus colaboradores. Para isso criou dois projetos importantes, o projeto caminhar, onde auxilia com recursos financeiros os interessados em realizar cursos de idiomas, técnicos, superiores e pós-graduação e o projeto Bontempo Ideias para Melhorias (BIM), onde os funcionários são incentivados a dar ideias para melhorias de processos, produtos e estrutura fabril. Também são oferecidos cursos gratuitos no decorrer do ano, com uma programação variada, onde são tratados assuntos técnicos voltados para a área industrial e cursos para o desenvolvimento pessoal, como estratégias de comunicação e finanças pessoais.

2.9 ANÁLISE FINANCEIRA

As demonstrações financeiras auxiliam os gestores a ter uma visão geral de como a organização está financeiramente, é possível controlar as receitas e despesas. Com base nela, os gestores terão condições de tomar decisões mais assertivas, as quais direcionam a que caminho a empresa deve seguir. Na Tabela 2, é possível analisar o Balanço Patrimonial e na Tabela 3, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e suas respectivas análises verticais e horizontais.

Tabela 2 – Análise balanço patrimonial 2018/2019

BALANÇO PATRIMONIAL					
ATIVO					
	2018	AV%	2019	AV%	AH%
ATIVO CIRCULANTE	40.438.031,73	57,43	43.051.620,04	50,89	6,46
Disponível	40.438.031,73	57,43	43.051.620,04	50,89	6,46
Caixas e bancos	4.469.631,85	6,35	6.026.707,33	7,12	34,84
Aplicações de Liquidez Imediata	1.624.343,63	2,31	5.220.052,89	6,17	221,36
Clientes	11.024.996,10	15,66	10.815.565,63	12,79	-1,90
Impostos a recuperar	344.994,31	0,49	309.568,81	0,37	-10,27
Estoques	8.119.686,84	11,53	10.367.224,54	12,26	27,68
Adiantamentos a funcionários	240.829,97	0,34	178.442,81	0,21	-25,91
Cheques em custódia	4.790.186,16	6,80	4.764.084,19	5,63	-0,54
Depósitos judiciais	1.089.747,48	1,55	1.089.747,48	1,29	0,00
Adiantamentos a fornecedores	4.962.864,88	7,05	870.497,20	1,03	-82,46
Despesas do exercício seguinte	3.770.750,51	5,36	3.409.729,16	4,03	-9,57
ATIVO NÃO CIRCULANTE	29.976.023,64	42,57	41.543.748,02	49,11	38,59
Realizável a longo prazo	0,00	0,00	1.586.221,87	1,88	0,00
Investi./imobilizado/intangível	29.976.023,64	42,57	39.957.526,15	47,23	33,30
Investimentos	954,67	0,00	954,67	0,00	0,00
Imobilizado	29.975.068,97	42,57	39.956.571,48	47,23	33,30
TOTAL DO ATIVO	70.414.055,37	100,00	84.595.368,06	100,00	20,14
PASSIVO					
	2018	AV%	2019	AV%	AH%
CIRCULANTE	30.418.431,35	43,20	34.165.971,77	40,39	12,32
Fornecedores	2.957.864,37	4,20	105.929,64	0,13	-96,42
Empréstimos e financiamentos	751.527,80	1,07	652.809,04	0,77	-13,14
Salários a pagar	396.728,47	0,56	315.905,16	0,37	-20,37
Impostos/contrib.e parcelamentos	1.701.855,66	2,42	2.315.745,59	2,74	36,07
Provisão de férias e encargos	851.110,85	1,21	895.860,94	1,06	5,26
Outros débitos	23.759.344,20	33,74	29.879.721,40	35,32	25,76
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	12.758.973,41	18,12	13.726.757,96	16,23	7,59
EXIGÍVEL EM LONGO PRAZO	12.758.973,41	18,12	13.726.757,96	16,23	7,59
Financiamentos de longo prazo	5.209.553,82	7,40	4.159.428,66	4,92	-20,16
Débitos com pessoas ligadas	6.811.644,73	9,67	8.829.554,44	10,44	29,62
Tributos federais parcelados	737.774,86	1,05	737.774,86	0,87	0,00
Patrimônio Líquido	27.236.650,61	38,68	36.702.638,33	43,39	34,75
Capital	3.508.456,78	4,98	3.508.456,78	4,15	0,00
Reservas de lucros	23.728.193,83	33,70	33.194.181,55	39,24	39,89
TOTAL DO PASSIVO	70.414.055,37	100,00	84.595.368,06	100,00	20,14

Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela Empresa (2020).

A Bontempo apresenta um crescimento em 2019 de 20,14% no total do ativo. A conta caixa aumentou 34,84% em relação a 2018. Também é possível notar o aumento da conta imobilizado, que em 2018 era de R\$ 29.975.068,97 e em 2019 é de R\$ 39.956.571,48. Isso se deve aos investimentos na ampliação do parque fabril e compra de novos maquinários para o setor da pintura. A conta estoque também teve um crescimento de 27,68%, em relação a 2018, isso devido à grande compra de ferragens para as venda aos EUA, onde foi adotada uma nova estratégia de estocagem deste produto.

Tabela 3 – Demonstração do resultado do exercício (DRE)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO					
	2018	AV%	2019	AV%	AH%
RECEITA BRUTA	85.450.572,65	127,46	108.831.451,90	127,50	27,36
Vendas de produtos e serviços	82.081.862,38	122,44	102.391.761,92	119,96	24,74
Vendas exportação	3.368.710,27	5,02	6.439.689,98	7,54	91,16
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	- 18.411.062,99	-27,46	-23.475.248,19	-27,50	27,51
Devoluções abatimentos e AVP clientes	- 64.686,37	-0,10	672.890,05	- 0,79	940,23
Impostos e contribuições	- 18.346.376,62	-27,37	22.802.358,14	26,71	-224,29
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	67.039.509,66	100,00	85.356.203,71	100,00	27,32
Custo das vendas e serviços	-57.023.186,45	-85,06	-68.594.704,62	80,36	20,29
LUCRO BRUTO	10.016.323,21	14,94	16.761.499,09	19,64	67,34
Despesas/receitas operacionais	-2.193.559,23	-3,27	-2.613.243,60	-3,06	19,13
Despesas com vendas	-715.078,98	-1,07	-1.175.102,22	-1,38	64,33
Despesas administrativas	-1.802.673,33	-2,69	-1.768.725,29	-2,07	-1,88
Receitas Financeiras	2.635.950,68	3,93	3.916.229,79	4,59	48,57
Despesas Financeiras	-1.191.040,20	-1,78	-1.523.328,25	-1,78	27,90
Juros sobre o capital próprio	-1.541.683,56	-2,30	-1.831.297,25	-2,15	18,79
Outras receitas operacionais	420.966,18	0,63	229.687,26	0,27	-45,44
Outras despesas operacionais	0,00	0,00	-460.707,64	-0,54	0,00
Resultado Operacional	7.822.763,98	11,67	14.148.255,49	16,58	80,86
Contribuição social	-710.065,27	-1,06	-1.281.002,00	-1,50	80,41
Imposto de renda	-1.872.474,29	-2,79	-3.401.265,78	-3,98	81,65
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	5.240.224,42	7,82	9.465.987,72	11,09	80,64

Fonte: elaborada pela autora com dados fornecidos pela Empresa (2020).

Em 2019, a empresa apresentou um aumento em sua receita operacional líquida de 27,32%, no entanto o custo das mercadorias vendidas aumentou 20,29%. Quanto, às despesas ocorreu um aumento de 19,13% em despesas operacionais. A empresa quando comparada ao final do exercício do ano de 2018 com o ano de 2019, apresenta um aumento expressivo no resultado líquido do exercício de 80,64%, isso devido ao aumento das vendas no mercado nacional de 24,74% e aumento 91,16% nas vendas de exportação.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

A área administrativa da Bontempo é dividida em dois espaços físicos: a primeira parte está situada anexa à área fabril denominada bloco de apoio, esta área é formada pelos setores técnicos da empresa, engenharia de produtos e processos, planejamento e controle de produção (PCP), tecnologia da informação (TI) e Studio (responsável pela conferência de projetos e concepção dos *Showrooms* das franquias).

A segunda parte da área administrativa está situada em um prédio externo à área fabril, sendo formada pelos setores de logística, financeiro, *Franchising*, Recursos Humanos, marketing, desenvolvimento humano e organizacional (capacitação) e diretoria.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Nogueira (2015, p. 12), “o plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais”.

A empresa começou a traçar seu planejamento estratégico a partir do ano de 2010, juntamente com a diretoria e uma empresa parceira que presta consultoria empresarial. São realizadas reuniões anualmente para rever os acontecimentos do ano e traçar o novo planejamento estratégico de acordo com os objetivos da empresa para o ano seguinte. As atividades que estão em processo de desenvolvimento recebem acompanhamento mensal, os encarregados destes acompanhamentos são os gestores das áreas que precisam sofrer mudanças.

A elaboração de um planejamento estratégico norteia a empresa sobre as variáveis que a rodeiam que podem ser uma oportunidade ou ameaça.

3.1.1 Negócio

Para Kotler e Keller (2019, p. 42), negócio é o processo de satisfação do cliente e não apenas a produção da mercadoria e o ramo no qual a empresa trabalha. Os produtos são passageiros, já os clientes e as necessidades básicas são eternos.

O negócio da Bontempo é criar um mobiliário diferenciado para tornar cada ambiente único, é criar experiências únicas para seus clientes, ter infinitas possibilidades para criar e remodelar fugindo dos padrões.

3.1.2 Missão

De acordo com Pereira (2010, p. 81), missão é razão de ser da organização ela expressa os motivos pela qual a empresa foi criada e comunica interna e externamente o propósito do seu negócio. A Bontempo tem por missão “gerar qualidade de vida para um mundo em transformação com produtos e serviços superiores, satisfazendo plenamente todos os públicos envolvidos desde a concepção até o uso final”.

3.1.3 Visão

Entende-se como visão de uma empresa a direção que ela deseja seguir, o que deseja almejar, a identificação dos seus limites e a estrada a ser percorrida. Expressa ainda uma proposta do que a empresa quer alcançar dentro de um período de tempo mais longo e de como ela espera ser vista por todos, além de transmitir seus valores, ideias e aspirações (OLIVEIRA, 2019, p. 51).

Atualmente, a empresa possui uma visão desafiadora que é “ser a marca de móveis mais admirada no mercado em que atua até 2025”. Essa visão remete o quanto a empresa está empenhada a solidificar-se no mercado moveleiro.

3.1.4 Valores

De acordo com Pereira (2010, p. 74), “[...] organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado”.

A Bontempo tem como valores:

- a) paixão: materializar espaços também é um exercício diário de criatividade, busca pela excelência e pela vontade de fugir do óbvio em um mercado tão competitivo. Cada peça/produto que sai da fábrica a caminho da casa do cliente carrega algo valioso: o comprometimento em realizar sonhos e fazer parte de novos momentos e experiências;
- b) respeito: dizer que a Bontempo é uma família não é por acaso. Afinal a empresa é movida pelo respeito ao próximo – uma premissa que vale também para o espaço que cerca a todos. A empresa entende, valoriza e reconhece a importância do trabalho de cada um, bem como aceita as suas diferenças;

- c) inovação: a Bontempo uniu a paixão pelos móveis ao entusiasmo pela tecnologia – algo que ajuda a empresa a evoluir tanto como empresa quanto como indivíduos. Por isso a busca incansável por soluções criativas, capazes de transformar não só os lares, mas também a vida das pessoas;
- d) sofisticação: a empresa entende a particularidade de cada cliente e contam história através de projetos que unem qualidade, dedicação aos detalhes e otimização – alinhados aos estilos de vida e apuro estético capaz de fazer com que um lar transmita a identidade do seu morador.

3.1.5 Objetivos

Nas empresas é necessário ter objetivos claros, ou seja, expressá-los de forma que todos possam compreender onde a empresa quer chegar. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 427), “os objetivos devem ter uma redação clara e precisa. Quanto mais despojados forem em sua redação, tão mais rapidamente serão compreendidos e exercerão papel de guia para a ação”.

Os principais objetivos da empresa são:

- a) ser líder de mercado no segmento de móveis e decoração;
- b) aumentar o volume de vendas no mercado;
- c) expandir a rede de franquias;
- d) atingir o maior percentual de satisfação de seus colaboradores e clientes;
- e) investir em tecnologia no seu parque fabril;
- f) oferecer a seus clientes produtos inovadores e diferenciados, superando as expectativas.

3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Para Pereira (2010, p. 44), o planejamento controla o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, formalizando um processo para gerar resultados dentro de um sistema integrado de decisões.

3.1.6.1 Planos estratégicos

O planejamento estratégico abrange a organização como um todo, permitindo criar estratégias de longo prazo e estabelecer a direção a ser seguida pela empresa (OLIVEIRA,

2019, p. 12).

A Bontempo possui um grupo estratégico composto por nove pessoas. São coordenadores, gerentes e supervisores, que se reúnem semanalmente para discutir questões referentes ao planejamento estratégico, acompanhando assim o desenvolvimento das ações estabelecidas e traçando novas estratégias para mudanças futuras.

3.1.6.2 Planos táticos

Tendo em vista a posição que a marca quer alcançar no mercado moveleiro até 2025, a Bontempo realiza ações em médio prazo que compreendem os setores administrativos, fabril e de *franchising* detalhando o planejamento estratégico e atribuindo atividades e responsabilidades aos setores de acordo com as necessidades de mudanças.

Na área fabril, está sendo construído um novo pavilhão e aquisição de novas máquinas para o setor da pintura, aumentando assim a capacidade de produção. Já na área de *franchising* definiu como plano tático a abertura de duas novas lojas franqueadas, no exterior, para o ano de 2021.

Para Nogueira (2015, p. 13), o planejamento tático desmembra os objetivos gerais designando cada ação por setor, visando melhorar apenas uma área específica.

3.1.6.3 Planos operacionais

De acordo com Daft (2010, p. 245), os planos operacionais são desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização, são planos que contemplam operações diárias e semanais.

A empresa traça seus planos operacionais diariamente, onde os gestores de cada setor juntamente com o gerente de produção reúnem-se para traçar metas semanais, evitando problemas na produção, atrasos e o bom funcionamento do fluxo produtivo. Visando melhorar cada vez mais os processos e a qualidade dos produtos, a empresa criou seis grupos de melhorias, esses grupos compreendem as áreas de expedição, engenharia, produto, pintura, estoque e usinagem. Cada grupo é formado por cinco pessoas, sendo o supervisor da área e mais quatro pessoas que estão envolvidas diretamente no processo.

Outro plano operacional criado pela empresa para diminuir os índices de refugo, foi a criação do projeto “Veja, reflita e melhore”. Neste projeto foram distribuídos quadros pelos setores, onde são postadas imagens de peças que chegaram com defeito na casa do cliente.

3.1.7 Padrões de controle da administração

A empresa controla diariamente seus indicadores de desempenho e os resultados são divulgados em murais, e-mails e também em cada estação de trabalho onde os computadores possuem um *software* de gestão que atualiza as informações em tempo real.

Para Oliveira (2019, p. 153), o processo de controle e avaliação está diretamente relacionado com a gestão da empresa, através deste processo é possível avaliar em tempo real o desempenho dos processos produtivos e detectar possíveis falhas antes que vire um problema, causando impactos negativos aos processos.

3.1.8 Indicadores de desempenho

A Bontempo utiliza indicadores de desempenho para mensurar o impacto das metas e mostrar os índices de produção a serem alcançados. Segundo Oliveira (2019, p. 153), “indicador de desempenho é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Os principais indicadores utilizados pela Bontempo são:

- a) indicador diário de produção;
- b) índice mensal de refugo;
- c) índice mensal de retrabalho em peças de pintura;
- d) índice mensal de assistência técnica;
- e) índice de produtividade;
- f) prazo de entrega;
- g) indicador mensal de vendas.

3.1.9 Reuniões de avaliação

As reuniões para avaliações dos resultados obtidos pela empresa são realizadas pelo grupo estratégico, os dados obtidos são comparados com os dos períodos anteriores e a partir do resultado de perda ou melhora são traçadas novas metas.

Eventualmente, acontecem pequenas reuniões entre supervisores, gerentes e coordenadores de setor, onde são traçadas estratégias diretamente relacionadas a um ganho maior de produtividade ou solucionar problemas que podem estar atrapalhando o fluxo de

produção.

3.2 INOVAÇÃO

Para manter-se em um mercado competitivo e de mudanças frequentes como o do ramo moveleiro, a Bontempo está sempre em busca de novidades na área de tecnologia desde a concepção do projeto até a produção. A constante inovação possui ligação com as visitas anuais ao *Salone Internazionale del Mobile Milano*, uma feira que acontece anualmente na Itália e expõe as principais tendências no mercado moveleiro mundial.

Entre os anos de 2019 e 2020, o parque fabril da empresa recebeu novos maquinários adquiridos de grandes referências do setor moveleiro, fabricados com tecnologia italiana e alemã, oferecendo um excelente acabamento e ganho na produtividade.

Mudanças na área administrativa também estão acontecendo, inicialmente com maior ênfase no setor de logística e financeiro, onde aos poucos está sendo automatizados alguns processos e criadas ações para diminuir a intervenção humana em atividades com alto risco de erro, como exemplo alimentar uma planilha de Excel com valores a serem creditados do cliente. Entende-se que para uma maior complexidade dos resultados não só a área produtiva deve estar em constante busca pela inovação, os setores que iniciam todo o processo também devem acompanhar o avanço da tecnologia.

A área administrativa da empresa foi reestruturada em 2016, o novo conceito utilizado é o *open office*, conceito europeu em ambientes corporativos. O intuito foi criar um ambiente mais agradável, sem delimitações de espaço, dinâmico e criando uma maior proximidade dos setores.

Através da inovação, a empresa garante sua sobrevivência no mercado, onde além de inovar na linha de produtos existentes pode desenvolver novos processos para produzir seus produtos ou até mesmo expandir seus horizontes e atuar em novos segmentos (PAIXÃO, 2014, p. 12).

3.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Para Laudon e Laudon (2014, p. 17), “cada organização deve projetar e administrar cuidadosamente sua infraestrutura de TI, de modo que ela contenha o conjunto de serviços tecnológicos necessários para o trabalho que se quer realizar com os sistemas de informações”.

A Bontempo possui um setor de TI, o qual é responsável por toda a parte de sistemas, manutenção de computadores e redes, infraestrutura, execução de novos projetos e implantação de novas melhorias.

3.3.1 Sistema de informações gerenciais

A Bontempo trabalha com *softwares* que garantem maior precisão, agilidade nas operações e segurança dos dados e informações. Na parte de gestão é utilizado o Focco ERP, este *software* é utilizado em diversas áreas da empresa, desde a produção até a área administrativa, financeiro, logística, contabilidade entre outros. Ainda, na área da gestão, é utilizado o *Microsoft Power BI*, programa que facilita conectar dados, cruzar informações criando um relatório de fácil entendimento e personalização, é um facilitador para análise de resultados das mais diversas áreas. Já no setor de recursos humanos a empresa utiliza o Metadados, o qual é responsável por todo o gerenciamento do quadro de funcionários. No setor do *studio* é utilizado o Promob, sistema de ambientação gráfica para realização dos projetos.

Segundo Silva (2008, p. 305), “sistema de informação gerencial é o processo de transformação de dados em informações de qualidade, que permite aos gerentes tomar decisões, resolver problemas e conduzir suas funções [...]”.

3.3.2 Principais problemas em equipamentos

Sempre que necessário a Bontempo realiza a troca de equipamento por outros que atenda às atuais necessidades. A empresa não realiza um programa de manutenção preventiva em todos os equipamentos de gestão, pois praticamente todos os equipamentos possuem redundância, ou seja, se um equipamento der problema outro assume automaticamente. Apenas no *nobreak* é feito a manutenção preventiva, onde são realizados testes simulando quedas de energia, para garantir que no momento da queda tudo se mantenha funcionando.

3.3.3 Segurança de dados e informações

Os dados do sistema são centralizados em banco de dados com *backup* a cada 15 minutos, no final de cada dia é realizado *backup* completo destes dados e armazenamento em outro local dentro da empresa em caso de desastres naturais. Os demais arquivos são

armazenados em nuvem, e também possuem *backup*.

3.3.4 Comunicação interna

A comunicação interna da Bontempo ocorre através de ramais telefônicos, e-mails, murais, onde são fixadas diversas informações, além de dois novos sistemas de comunicação implantados em 2019, o *Microsoft Teams* para uma comunicação mais rápida e conversas informais e o *Yammer* que funciona como uma rede social corporativa, essa ferramenta é utilizada para divulgação de informativos, datas comemorativas, datas de fechamento de lote, lançamentos e cursos online.

3.4 ORGANIZAÇÃO

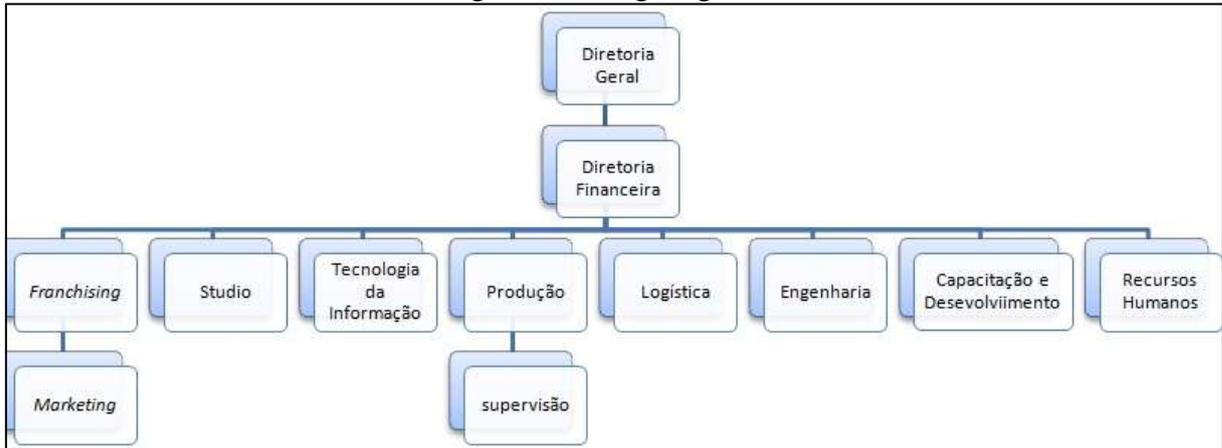
A Bontempo possui uma estrutura organizacional clara, onde os setores e departamentos são bem definidos, disponibilizando de forma objetiva as informações, auxiliando nos caminhos que levam a tomada de decisão e facilitando o fluxo de operações diárias.

Daft (2010, p. 350) cita que, organização é o desenvolvimento dos recursos para alcançar as metas da empresa. O uso dos recursos reflete na divisão de trabalho da organização em departamentos que coordenam as tarefas da empresa.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

O organograma é uma representação visual dos relacionamentos formais de subordinação e níveis hierárquicos da estrutura de uma organização (DAFT, 2010, p. 350). O organograma da Bontempo pode ser visualizado na Figura 12.

Figura 12 – Organograma



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A empresa possui quatro níveis principais em sua hierarquia, diretoria, gerência, supervisão e operacional. O nível da direção responsável pelo planejamento estratégico, planeja as metas e controla os resultados, já o nível gerencial administra as tarefas e concretiza o planejamento estratégico. O nível supervisão controla e orienta os funcionários na execução dos processos, já o operacional é o nível que executa as operações.

3.4.2 Liderança e relacionamento

Para Silva (2008, p. 229), “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos no sentido de alcançar os objetivos em uma dada situação”.

A liderança da Bontempo segue os níveis hierárquicos. A direção da empresa envolve-se diretamente em todas as decisões, juntamente com os líderes de cada área, ou seja, a liderança da empresa é centralizada na direção, toda e qualquer decisão deve passar pela supervisão do diretor, o que tira a autonomia dos gerentes e supervisores.

O relacionamento é um aspecto muito valorizado pela Bontempo, seja com seus funcionários, clientes, fornecedores, parceiros ou franqueados. Para estreitar cada vez mais os laços com as pessoas que estão diretamente ligadas as empresa, são realizados eventos para o público interno, como eventos em datas comemorativas, entrega de presentes no dia do aniversário e também comemorações da empresa junto com a sua equipe quando recordes são batidos e metas alcançadas. Todas as ações visam melhorar o relacionamento e aproximar a equipe para que todos saibam que são essenciais para o cumprimento dos objetivos da empresa.

Para Kotler e Keller (2019, p. 23), o objetivo de construir relacionamentos de longo

prazo com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários é conquistar, manter negócio e criar relações sólidas. Todos são essenciais para o atendimento de metas e desejos.

3.4.3 Níveis de especialização no trabalho

Para Daft (2010, p. 351), “a organização desempenha uma grande variedade de tarefas. Um princípio fundamental é que o trabalho pode ser realizado mais eficientemente se for permitido que os funcionários se especializem”.

A Bontempo possui um grande interesse em profissionais qualificados para todas as áreas, por isso disponibiliza cursos internos gratuitos e incentiva a busca por qualificação profissional. Quando surge a necessidade de contratar novos funcionários, a empresa verifica se no quadro de funcionários há profissionais qualificados que possam atender as necessidades das vagas, pois a preferência da empresa é o recrutamento interno.

Todas as áreas da empresa possuem profissionais com formação superior completa ou em andamento (engenheiros, arquitetos, processos gerenciais, administradores, contadores e economistas). A empresa entende que a presença de profissionais qualificados é essencial para o crescimento e desenvolvimento da organização.

3.5 PONTOS FORTES E FRACOS

Após a análise da área administrativa, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) planejamento estratégico definido (3.1);
- b) objetivos e valores bem estruturados (3.1.4; 3.1.5);
- c) acompanhamento e divulgação dos principais indicadores de desempenho (3.1.8);
- d) constante busca pela inovação (3.2);
- e) canais de comunicação interna (3.3.4);
- f) níveis hierárquicos claros e definidos (3.4.1);
- g) incentivo ao crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores (3.4.3).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) falta de manutenção preventiva em equipamentos de gestão (3.3.2);
- b) centralização da tomada de decisão na direção da empresa (3.4.2).

4 ÁREA COMERCIAL

Os móveis produzidos pela Bontempo são comercializados através de rede de franquias. Esse modelo de comercialização iniciou no ano de 1990, quando a empresa passou a produzir móveis mais sofisticados, para públicos com alto poder aquisitivo e que exigiam um atendimento exclusivo e diferenciado, essa forma de comercialização está sendo utilizada até os dias atuais.

A seleção para abertura de uma nova franquia e todo o processo que envolve o sistema de franquias é administrado pelo setor de *franchising*. Esse setor é composto por nove profissionais que prestam consultoria às franquias para manter a excelência dos serviços, maior foco no cliente e manter os padrões da marca que a empresa zela em manter no mercado.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado fornece dados que tornam a tomada de decisão mais segura, é a forma prática de conhecer o mercado, os clientes, os concorrentes e conhecer o comportamento do público-alvo da empresa (LAS CASAS, 2019, p. 213).

A fim de analisar a satisfação dos clientes, a Bontempo realiza mensalmente uma pesquisa de satisfação, buscando identificar seus pontos fortes e fracos. Com a pesquisa a empresa pode ter um amplo conhecimento das necessidades de seus clientes, com isso é possível desenvolver novos acabamentos e produtos que atendam aos gostos do cliente.

Além da pesquisa de mercado com os clientes, a empresa realiza outros dois tipos de pesquisa. A pesquisa com os franqueados e as equipes de franquias, visando identificar a imagem do posicionamento da marca e análise da necessidade de mudança e atualização da promessa da marca para o mercado, esta pesquisa é realizada de forma presencial. E a pesquisa com especificadores, que visa identificar o posicionamento da marca no mercado, comparando com os principais concorrentes, pesquisa realizada de forma presencial e virtual.

4.2 PRODUTOS

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 244), produto nada mais é que, algo que pode ser oferecido ao mercado para aquisição e satisfação de um desejo ou necessidade.

4.2.1 Classificação dos produtos

Segundo Kotler e Keller (2019, p. 402), os produtos podem ser classificados em:

- a) duráveis: produtos tangíveis com uma utilização longa, usados por vários anos;
- b) não duráveis: produtos tangíveis que são consumidos rapidamente e são comprados com maior frequência;
- c) serviços: são intangíveis e necessitam de maior qualidade e adaptabilidade.

A linha de móveis de alto padrão produzida pela Bontempo é classificada como bem duráveis, são produtos fabricados com material de extrema qualidade e modulados para atender as necessidades do cliente.

4.2.1.1 Mercado interno

A linha de produtos disponível para o mercado interno possui mais de 100 opções de acabamento de pintura e mais de 90 acabamentos melamínicos, laminados decorados e lâminas de madeira. Os móveis produzidos possuem total liberdade de modulação, atendendo a todos os espaços milimetricamente.

A linha de produtos da Bontempo é flexível, com ela é possível contemplar os mais diversos projetos, sejam eles residenciais, cozinhas, dormitórios, *closets*, banheiros e *home theaters* ou comerciais, linha *home office*.

4.2.1.2 Mercado externo

A linha de produtos para o mercado externo possui algumas restrições nos acabamentos, isso ocorre pelo fato dos produtos serem produzidos em chapas CARB atendendo as leis de exportação de móveis. São disponibilizadas apenas 12 cores de lâminas para a produção, para os acabamentos pintura não há restrição de cores, apenas as tintas devem ser à base de água e não de solvente.

Outra adequação para os produtos do exterior é a forma de embalagem. Os produtos destinados ao mercado americano são enviados montados, ou seja, os módulos como gaveteiros, armários, painéis e balcões são embalados montados. Já para as franquias do Chile e Uruguai os móveis são enviados unitários como acontece no mercado interno.

4.2.2 Ciclo de vida dos produtos

Assim como os seres vivos, os produtos também possuem um ciclo de vida, para os produtos este ciclo representa o histórico de vendas e o lucro para a empresa (CHURCHILL JR; PETER, 2010, p. 244).

O ciclo de vida do produto possui quatro estágios: a introdução do produto no mercado, nesta fase ainda há um baixo crescimento nas vendas por ser um produto desconhecido. Em seguida ocorre o crescimento, onde as vendas do produto sobem rapidamente e a empresa começa a ter aumento nos lucros. Após vem a maturidade do produto, ou seja, o produto se torna conhecido no mercado, já não é mais uma novidade e os lucros da empresa estabilizam. Finalizando o ciclo, vem o declínio onde o produto já não tem mais tanta aceitação no mercado, as vendas começam a diminuir e como consequência o lucro também (CHURCHILL JR; PETER, 2010, p. 244-245).

O ciclo de vida dos produtos Bontempo, pode variar de acordo com diferentes fatores, já que a empresa está constantemente em busca de novidades e novas tendências no mercado moveleiro.

Buscando sempre atender as necessidades dos clientes, os produtos que não possuem uma funcionalidade adequada ou boa aceitação no mercado serão retirados do catálogo e substituídos por outros modelos que possam atender às expectativas e às necessidades dos clientes.

4.2.3 Decisão sobre o mix de produtos

Um mix de produtos são todos os itens e todas as linhas de produtos que uma empresa disponibiliza para a venda. Esse mix possui abrangência, extensão, profundidade e consistência (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 415).

As decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos e acabamentos é definido por um grupo de pessoas composto pelo diretor executivo, gerente comercial, gerente do *studio*, gerente da engenharia de produtos, gerente de *marketing*, juntamente com um grupo de seis franqueados eleitos por terem os melhores projetos. Esse grupo de profissionais analisa as tendências do mercado moveleiro validando os itens que estão disponíveis no mercado e quais serão lançados para expandir o catálogo e possibilitar maior experiência no mobiliário e concepção dos projetos.

4.2.4 Lançamento de novos produtos

De acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 286), “novos produtos são importantes tanto para os clientes como para as empresas que os atendem: eles trazem novas soluções e variedades para a vida dos clientes [...]”.

O lançamento de novos produtos e acabamentos ocorre anualmente, visando acompanhar as principais tendências mundiais do ramo moveleiro. A criação de novos produtos e acabamentos são gerenciados pelo setor do *studio* juntamente com a engenharia de produtos, os materiais dos lançamentos são selecionados e analisados minuciosamente, após acertados todos os detalhes se inicia a produção de protótipos, que são testados e aprimorados antes de serem disponibilizados para a venda.

4.2.5 Decisão sobre a marca

As marcas são criadas para ser uma promessa entre a empresa e o consumidor, ela define expectativas nos consumidores e diferencia a empresa diante de seus concorrentes. Uma marca que transmite confiança, passa ao cliente maior nível de qualidade satisfazendo as necessidades e resultando que o cliente volte a consumir novos produtos desta marca (KOTLER; KELLER, 2019, p. 328).

Já para as Las Casas (2019, p. 460), “[...] assim como uma pessoa se identifica por seu nome, sua aparência e sua personalidade, um produto identifica-se pela sua marca, sua embalagem e seu posicionamento”.

O nome Bontempo nasceu junto com a empresa em 1978, quando a empresa começou a produzir seus primeiros produtos para jardim, como guarda-sóis, cadeiras e mesas. Para estes produtos serem adquiridos dependia de um tempo bom, então surgiu a ideia do nome que é usado até hoje, Bontempo.

Durante esses 42 anos de história a logomarca da empresa passou por várias mudanças, a cada novo posicionamento que a marca criava para se destacar no mercado a logomarca mudava assim como os produtos e a sua identidade. Na Figura 13, é possível acompanhar a evolução das logomarcas no decorrer dos anos.

Figura 13 – Evolução das logomarcas Bontempo



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A logomarca atual foi criada em 2011, após a empresa já estar consolidada no mercado de móveis de alto padrão. O logo traduz a sofisticação e a elegância da marca.

A marca Bontempo é registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e é licenciada exclusivamente para a rede de franquias.

4.2.6 Pós-vendas

O cultivo de um bom relacionamento com os clientes é de extrema importância para a empresa, mas não basta apenas ter um bom relacionamento é preciso saber ouvir e identificar informações detalhadas, a fim de dedicar todo o empenho da empresa em auxiliar o cliente após a compra (KOTLER; KELLER, 2019, p. 155).

O primeiro contato do cliente final após a compra é com a franquia, mas quando o cliente vê a necessidade de um esclarecimento sobre o produto ou processo ele entra em contato com a Bontempo. Na empresa há uma pessoa encarregada para o processo de pós-venda que presta toda a assistência que o cliente necessita, conforme o nível crítico da situação o diretor da empresa é envolvido, do contrário, o profissional faz todo o acompanhamento com o cliente. Todas as informações do pós-vendas são controladas, sejam elas elogios, críticas ou assistência técnica, essas informações são postadas na rede social corporativa da empresa.

O tempo de garantia dos móveis é de oito anos, todos os produtos são acompanhados por um termo de garantia que explica o tempo da garantia de cada item que compõe o ambiente e dicas de cuidados, manutenção e limpeza do produto. Quando necessário a solicitação de assistência técnica, as franquias solicitam através do sistema de gestão de acordo com formulário de motivos atribuídos para cada caso específico, que pode variar de mau uso do cliente até avaria de transporte. A empresa possui um funcionário treinado para a parte de assistência técnica, todas as solicitações passam por uma análise onde são analisadas fotos do produto danificado, após essa análise a solicitação de assistência pode ser aprovada ou não.

4.3 PREÇO

Na visão de Megliorini (2011, p. 234), “[...] o preço deve ser suficiente para cobrir todos os custos e despesas, além de proporcionar um lucro capaz de remunerar adequadamente os investimentos realizados”.

Para Las Casas (2019, p. 625), “deve-se procurar determinar um preço que seja adequado para o mercado, pois acima de determinado nível os clientes podem preferir produtos substitutos”.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação de preços nos produtos

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 319), o preço estabelecido pela empresa pode ser muito baixo ou muito alto, quando muito baixo é apenas para gerar lucro e quando muito alto para gerar demanda. A percepção que o cliente tem sobre o preço pode interferir na sua decisão de compra, se o cliente perceber que o preço do produto é maior que o seu valor, ele não irá comprá-lo.

O preço de venda de cada produto é elaborado com base nos custos de matéria prima, materiais secundários, custos fixos e variáveis, mão de obra direta e despesas. Sobre esse valor é aplicada a margem de lucro que a empresa espera receber.

A tabela de preço da Bontempo é única para todas as franquias do mercado nacional, a única diferença nos preços é a alíquota de impostos de comercialização de mercadorias que possui percentuais diferentes em cada estado, já as franquias do exterior têm uma tabela de preço única, por conta da moeda dólar.

4.3.2 Preço da empresa em relação ao mercado

Segundo Megliorini (2011, p. 234), o preço em relação ao mercado segue a referência dos preços estipulados pelos concorrentes, no entanto para produtos que tenham características padrões, ou que possuam um diferencial em relação aos produtos da concorrência, esta regra não se aplica.

A Bontempo possui um posicionamento de preço mais elevado em relação à concorrência, pois os produtos são destinados aos clientes das classes A, AA e B e pelo alto grau de personalização dos produtos e qualidade nos acabamentos e matérias primas.

4.3.3 Estado de demanda em relação ao preço

A empresa possui uma demanda de preços elástica, ou seja, em épocas de baixas nas vendas a Bontempo cria uma tabela de venda especial com descontos, essa tabela é repassada para as franquias manterem seus clientes e elevarem as suas vendas. Um exemplo recente, foi a pandemia causada pelo coronavírus, esta pandemia criou uma crise mundial obrigando as empresas tomarem decisões drásticas para se manterem ativas no mercado. Pensando nos seus clientes e nas franquias, a Bontempo criou uma tabela exclusiva de descontos que sacrificou a margem de lucro da empresa, mas manteve suas vendas e até um aumento considerável em meio à crise. As tabelas com descontos são repassadas por um espaço de tempo determinado de acordo com cada situação.

Segundo Kotler e Keller (2019, p. 517), a demanda pode ser reativa ou elástica diante de uma mudança de preço. Se a demanda não se altera em relação ao preço diz-se que é inelástica e se ela muda consideravelmente em relação ao preço diz-se que é elástica.

4.3.4 Aprovação de crédito

A política de aprovação de crédito utilizada com as franquias nacionais é o pagamento antecipado, ou seja, o pedido só é liberado para a produção mediante pagamento e confirmação financeira, podem ocorrer exceções neste processo quando o acordo for feito com a diretoria.

Para as franquias do exterior a aprovação do crédito é feita com algumas particularidades, para as lojas de Chicago, Flórida e Miami o pagamento dos produtos é feito após 60 dias contando da data de carregamento da mercadoria na empresa, exceto grandes

empreendimentos que possuem um prazo maior de 120 dias. Já para as franquias do Chile e Uruguai o pagamento é realizado 30 dias após os pedidos entrarem em produção.

4.4 COMUNICAÇÃO

Hoje, toda a parte de estratégia de comunicação é administrada pela empresa Novotempo, empresa que pertence ao grupo que é responsável exclusivamente pela área de marketing e comercialização na rede de franquias. O grande desafio da Bontempo é se tornar reconhecida pelo mercado em que está inserida e pelo seu público-alvo, utilizando da comunicação como sua principal ferramenta para remeter a marca e o valor do seu produto.

4.4.1 Ferramentas de comunicação

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 448), a comunicação de marketing “consiste na combinação específica de ferramentas de propaganda, relações públicas, venda pessoal, promoção de vendas e marketing direto que a empresa utiliza para, de maneira persuasiva, comunicar o valor para o cliente e construir um relacionamento”.

Por muitos anos a Bontempo teve apoio de agências de publicidade que auxiliaram na divulgação da marca, porém em 2017 foi iniciado um processo de reestruturação do setor de marketing para que toda a estratégia de comunicação e desenvolvimento de materiais pudesse ser realizada internamente. Durante o ano de 2018 a empresa teve apoio de agências apenas em algumas ações estratégicas em macro movimentos como Casa Cor São Paulo, 40 anos da empresa, lançamento da cadeira Adélia, entre outras estratégias. A partir de 2019 a Bontempo não possui agência, todo o material e estratégia de comunicação são desenvolvidos internamente.

A empresa utiliza-se dos seguintes meios de comunicação:

- a) publicidade institucional: é realizado um planejamento anual, executado pelo setor de marketing da empresa, onde são definidas as formas de divulgação da marca a nível nacional, regional ou local. Tem por objetivo reforçar a marca no mercado, mostrando as novidades e o diferencial dos produtos;
- b) propaganda: tem como objetivo divulgar os produtos da marca ao mercado, através da publicidade local ou regional. Pode também ser realizada através da iniciativa de cada franquia, porém deverá ser supervisionada pelo departamento de marketing da empresa e o material será desenvolvido pela Bontempo.

4.4.2 Meios de comunicação

Meios de comunicação antigos como jornais, revistas, televisão e demais formas de comunicação de massa continuam sendo importantes, porém estão se tornando obsoletos e o custo está se tornando elevado. Com a nova era digital novas ferramentas de comunicação surgiram como *smartphones*, *ipads*, e-mail, site da marca, redes sociais e *blogs*. As empresas estão optando cada vez mais pela mídia digital por ser mais acessível e por estar ao alcance de todos, acompanhando o dia a dia (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 449-450).

A Bontempo utiliza-se dos seguintes meios de comunicação:

- a) mídia visual: padronização da logomarca, fachada e *layout* internos das franquias, veículos com a logomarca da empresa (carros e caminhões), uniformes com frases que remetem o posicionamento da marca como: “Marceneiros de alta tecnologia”, “Se dá para imaginar, dá para realizar”, “Espaços únicos possibilidades infinitas”;
- b) mídia verbal: realização de eventos da marca com clientes, especificadores e arquitetos, além do programa venha conhecer a Bontempo que oferece palestras, cursos técnicos e visita técnica;
- c) mídia impressa: catálogos com novos lançamentos, anúncios em revistas e em itens de marketing como agendas, xícaras, calendários, entre outros;
- d) mídia eletrônica: site da marca, *blog*, e-mail e redes sociais (*Twitter*, *Facebook* e *instagram*).

4.5 VENDAS

Na Bontempo as vendas são realizadas exclusivamente através da rede de franquias, a empresa não tem contato direto com o cliente final. Anualmente são definidas metas de vendas de forma individual com cada franquia, visando o potencial do mercado e o histórico de vendas dos anos anteriores.

4.5.1 Critérios utilizados no planejamento de vendas

Segundo Castro e Neves (2018, p. 83), planejamento de vendas é uma atividade essencial para o sucesso do setor comercial. Critérios básicos como reuniões periódicas, definição de metas e prioridades garantem um planejamento assertivo e resultados positivos

para a empresa.

O planejamento de vendas para a rede de franquias é desenvolvido anualmente. Metas de vendas mensais são estipuladas para cada franquia, um estudo é realizado individualmente e traçadas metas tendo como base o histórico de vendas dos anos anteriores.

4.5.2 Análise de vendas

A análise de vendas consiste em um método de criar e avaliar um plano em relação aos bens vendidos e serviços executados pela empresa, com base nestas relações é possível entender o mercado e as estratégias utilizadas e se for necessário a implantação de um novo plano (CHURCHILL JR; PETER, 2010, p. 561-562).

Para controlar suas informações as franquias utilizam o *software* Focco Lojas, este *software* está em sincronia com o sistema de gestão da empresa Focco ERP. Todas as informações das franquias, inclusive volume de vendas está facilmente disponível para consulta. Assim é possível controlar as vendas de cada franquia, pedidos em carteira e o cumprimento das suas metas.

Cada franquia tem um consultor que auxilia nas vendas, ele participa de todos os planejamentos e realiza visitas anuais para auxiliar no cumprimento das metas.

4.5.3 Equipe de vendas

O profissional de vendas de uma franquia Bontempo recebe capacitação para não apenas efetuar a venda, mas proporcionar uma experiência única para o cliente. Ele deve compreender e atender as necessidades de cada cliente criando um ambiente que transmita elegância e satisfação. Dessa forma o profissional deve ser qualificado, ter conhecimento em *design*, arquitetura e ter domínio sobre a linha de produtos da empresa, bem como todos os acabamentos e itens disponíveis nos catálogos da marca.

4.5.4 Motivação

Motivação são forças internas e externas que desenvolvem entusiasmo nas pessoas, são elas que movem e guiam os comportamentos, está ligada diretamente com o cumprimento das metas (DAFT, 2010, p. 720).

Já para Oliveira (2019, p. 261), “[...] a existência da motivação é importante para

gerar e consolidar o processo de mudanças nas empresas [...]”.

Como forma de motivação a Bontempo premia as franquias que alcançam suas metas mensais de vendas. A motivação é trabalhada com comissões de acordo com as vendas e planos de incentivos, descontos e viagens de lazer para diferentes destinos, que varia de acordo com a meta alcançada. As viagens são realizadas para cidades turísticas como Gramado e Itália.

As franquias também possuem suas formas de incentivo, muitas delas premiam o arquiteto que teve o projeto de maior destaque e também seus profissionais de vendas, visando recompensar e motivar a equipe.

4.5.5 Treinamento

O treinamento de vendas se faz necessário para preparar a equipe em relação às características dos produtos, sobre seus clientes, cultura da empresa e técnicas de vendas necessárias para atrair o maior número de clientes. Quanto mais específico for o produto, maior será a intensidade no treinamento para capacitar a equipe (CASTRO; NEVES, 2018, p. 195).

No decorrer do ano a empresa oferece inúmeros treinamentos. Esses treinamentos são destinados aos vendedores, conferentes de projetos e técnicos de montagem. O conteúdo dos cursos varia de acordo com o profissional a ser treinado, os cursos são ministrados por funcionários da empresa que atuam na área de engenharia, comercial e *design*. Como parte da qualificação os treinados visitam o parque fabril para conhecer todo o processo de fabricação, os detalhes do produto e as matérias primas utilizadas.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Os produtos Bontempo são fabricados com personalização única e sob medida, ou seja, cada ambiente projetado é único, por esse motivo a empresa trabalha com pedidos e não possui estoque de produtos prontos. Ao final de cada lote são montadas cargas de acordo com as regiões e então são solicitadas as coletas pelos modais rodoviário, aéreo ou marítimo.

4.6.1 Tipos de canais de distribuição

Canais de distribuição são conjuntos de organizações que atuam com o objetivo de distribuir produtos ou serviços do produtor ao consumidor final (LAS CASAS, 2019, p. 533).

A distribuição dos produtos ocorre pelos modais rodoviário, marítimo e aéreo. Para as redes de franquias nacionais 80% dos carregamentos são realizados por transporte terrestre, para isso a empresa conta com 14 caminhões de autônomos que trabalham exclusivamente para a empresa, os produtos são transportados até as franquias, as quais possuem centros de distribuição que recebem e armazenam os pedidos e após fazem a separação para entrega na casa do cliente. Os veículos são identificados com a logomarca da Bontempo e atendem as exigências de acondicionamento exigidas para evitar avarias durante o transporte. Algumas franquias optam por transportadoras terceirizadas que fazem toda a logística de entrega dos pedidos, as franquias que optam por efetuar os carregamentos com transportadoras fazem o acordo direto com a mesma, a empresa não interfere nessa negociação.

Para as franquias do exterior o envio acontece de três formas, para as lojas dos Estados Unidos a forma de envio pode ser marítimo e aéreo. Em torno de 90% dos carregamentos são marítimos, os produtos são carregados em contêineres que seguem viagem até o porto de Rio Grande. Em casos de urgência as franquias solicitam o envio aéreo, onde o frete pode ser pago total pela empresa quando em casos de assistência técnica ou pela franquia quando solicita urgência, estes produtos são armazenados em caixas de madeiras que variam de tamanho conforme os produtos, e seguem viagem até o aeroporto internacional de Guarulhos – SP.

Para as franquias do Uruguai e Chile o envio pode ser marítimo, rodoviário e aéreo. Mesmo com estas três formas de envio as franquias optam pelo transporte rodoviário através de carregamentos consolidados, eventualmente são solicitados envios marítimos e aéreos.

A Bontempo é responsável pela distribuição até a franquia, o transporte até o cliente final e a montagem é de responsabilidade da loja. Para as lojas dos Estados Unidos a empresa é responsável pela mercadoria até a entrega e armazenagem no porto de Rio Grande, quando o produto é embarcado no navio a responsabilidade passa a ser do importador, já para a loja do Chile os produtos são de responsabilidade da empresa até a fronteira de Uruguaiana, após é por conta do importador e para a loja do Uruguai até a fronteira do Chuí.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Para a Bontempo o relacionamento com o cliente é de extrema importância. A empresa acredita que para manter um relacionamento duradouro com os seus clientes, os produtos devem ser produzidos, embalados e expedidos com o padrão de qualidade prometido no momento da venda.

Os clientes possuem um relacionamento direto com as franquias, pois são elas que efetuam as vendas, acompanham o cliente durante o projeto e efetuam a entrega e montagem, porém a Bontempo padroniza para todas as lojas a importância de manter um bom relacionamento com os seus clientes e o quanto o atendimento é fundamental para criar um vínculo entre a empresa e cliente.

Para ter um bom relacionamento com o cliente é necessário ter qualidade nos produtos e serviços, além de manter contato no pós venda para mensurar a sua satisfação em relação à empresa, produtos e serviços oferecidos, a fim de corrigir possíveis falhas durante o processo e obter informações para manter um relacionamento saudável e duradouro entre empresa e cliente (LAS CASAS, 2019, p. 39).

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área comercial, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) pesquisa de satisfação com os clientes (4.1.);
- b) produtos personalizados (4.2);
- c) atualização anual da linha de produtos (4.2.4);
- d) marketing centralizado na empresa (4.4.1);
- e) planos de incentivos para franquias (4.5.3);
- f) treinamentos técnicos para as franquias (4.5.4).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) preço elevado em relação aos concorrentes (4.3.2).

5 LOGÍSTICA

Logística é o processo de planejar, armazenar e movimentar os produtos dentro e fora da empresa é responsável pelos serviços e informações prestadas aos clientes do momento da compra até a entrega do produto, atendendo aos critérios exigidos pela empresa e atendendo a expectativa do cliente (BALLOU, 2011, p. 27).

O setor de logística da empresa é formado pelas áreas de compras, atendimento às franquias, faturamento, expedição mercado interno e externo, lançamento de notas fiscais e controle de estoques. Hoje, o setor conta com oito profissionais sendo: dois no atendimento ao cliente, um na área de expedição e faturamento, três na área de compras (um comprador para itens de manutenção, um para pedidos gerados através da demanda dos lotes de produção e um comprador para materiais inflamáveis e chapas), um no lançamento de notas e o gerente do setor, que também possui a função de comprador.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

O planejamento para aquisição de materiais ocorre após a liberação dos pedidos pelo setor financeiro mediante pagamento. Após a liberação é gerado um lote de produção, onde são executados os pedidos, as ordens de fabricação e planejamento das ordens pelo *Requirements Planning* (MRP), porém alguns itens secundários são comprados através do ponto de reposição.

O MRP é essencial para geração de pedidos de compra de materiais ou componentes levando em consideração a quantidade necessária, com base nos estoques, prazos de entrega e quantidades demandadas (BERTAGLIA, 2020, p. 159).

Como a Bontempo produz ambientes diferenciados, cada projeto demanda produtos que possuem medidas e quantidades variadas, por esse motivo a empresa praticamente não possui estoque de matéria prima. Os materiais são comprados através da geração de necessidades de cada lote de produção gerado pelo MRP e os pedidos de compra são encaminhados para os fornecedores através de e-mail.

Para as matérias primas não mensuráveis como chapas de MDP e MDF, tintas, vernizes e fitas de borda, a compra ocorre por ponto de reposição, pois não é possível estimar a quantidade que será utilizada no processo produtivo, devido a perda de material. Para os produtos de embalagem como cantoneiras, caixas de papelão, plásticos e perfis de isopor, a compra também ocorre por ponto de reposição.

O método de controle de estoque por ponto de reposição baseia-se na quantidade do estoque sempre que ocorre um consumo ou retirada, dessa forma é possível identificar o momento de repor determinado item (BERTAGLIA, 2020, p. 327).

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

O planejamento de necessidades de materiais da empresa é feito após a geração de um novo lote de produção, ou seja, quando o lote com pedidos chega na empresa são geradas demandas com ordens de fabricação. Após a geração do lote é realizado o planejamento de materiais para que seja efetuada a compra, apenas alguns itens de ferragens que são comuns em projetos possuem estoque na fábrica.

Na visão de Bertaglia (2020, p. 150), “o planejamento de suprimentos tem por objetivo definir ações para a obtenção de materiais necessários a satisfação da demanda requerida pela cadeia de abastecimento”.

5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Para cumprir com os prazos de entrega de seus produtos, a Bontempo trabalha em conjunto com seus fornecedores cobrando prazos que atendam às suas exigências e qualidade no material que atendam aos padrões exigidos.

Para que não ocorram faltas inesperadas de matéria prima a empresa faz programação em longo prazo com alguns fornecedores que necessitam de maior tempo para efetuar a entrega. As programações ocorrem com três fornecedores em específico, sendo eles responsáveis pela entrega de ferragens e chapas em MDP e MDF. A programação com o fornecedor de ferragens ocorre durante todo o ano, pois se trata de itens importados da Áustria que possuem prazo de 60 dias para a entrega e por se tratar de itens comuns na maioria dos projetos, permite que a quantidade comprada seja elevada para evitar faltas inesperadas. Já para os fornecedores de chapas a programação se inicia em julho, pensando no aumento das vendas que ocorrem neste período e também na escassez desta matéria prima devido a chegada do final do ano e o período de férias, como a Bontempo trabalha com linha de produtos e cores, permite que a compra das chapas seja em grandes quantidades.

A previsão de necessidades de suprimentos é um parâmetro de extrema importância para manter o bom funcionamento das compras. As informações sobre quantidades, qualidades e prazos devem estar definidas para que o comprador possa executar o seu

trabalho, dispondo de tempo necessário para negociar a aquisição dos materiais e para que o fornecedor possa ter tempo hábil para produzir com qualidade e entregar o material no prazo exigido pela empresa (DIAS, 2012, p. 229).

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

A aquisição de um bem ou serviço envolve uma transação comercial entre comprador e fornecedor, visando comprar material de qualidade e negociação do melhor preço (GONÇALVES, 2020, p. 325).

O setor de logística da Bontempo tem como objetivo suprir as necessidades de materiais e serviços da empresa, tendo em vista a qualidade dos produtos, prazo de entrega e preço, a fim de negociar de forma justa e com as melhores condições para a empresa.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

As aprovações dos pedidos de compras ocorrem de duas formas. Para compra de produtos com valor elevado como equipamentos, máquinas e grandes quantidades de matéria prima, precisam da aprovação do diretor da empresa e do gerente da logística, após a solicitação é encaminhada para o setor de compra efetuar a aquisição do material.

Já os materiais que possuem fornecedor definido e que são necessários para a produção dos lotes, não necessitam de aprovação dos pedidos pela gerência, pois estes possuem uma tabela de preço já negociada com os fornecedores. Conforme a necessidade de cada lote de produção, os pedidos são gerados e liberados pelo comprador. No relatório de pedido de compra enviado para o fornecedor consta o código de compra, descrição do item (cor e dimensões), quantidade e data limite para entrega do produto.

Segundo Dias (2012, 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”.

5.2.2 Especificações do material

A especificação e desenvolvimento de novos produtos e aquisição de matéria prima são de responsabilidade da engenharia de produtos. Quando a empresa lança um novo produto, é realizada uma reunião em que o produto é apresentado para o possível fornecedor

que irá desenvolvê-lo. Nessa reunião participam o gerente de logística, gerente de engenharia e o diretor da empresa, os quais discutem sobre a qualidade do produto para que atenda aos padrões da empresa, esclarecer dúvidas técnicas e o prazo para a entrega do mesmo.

Para Dias (2012, p. 170), a especificação do material é “[...] uma descrição minuciosa e possibilita melhor entendimento entre o consumidor e o fornecedor quanto ao tipo de material a ser requisitado”.

5.2.3 Aprovação de fornecedores

Avaliação de fornecedores é uma tarefa importante para a empresa, pois a partir desta avaliação é possível identificar quais poderão atender as exigências da empresa como, fornecer materiais de qualidade na quantidade e nos prazos desejados, com preços e condições competitivas e que possam ser uma fonte regular de abastecimento de suprimentos (GONÇALVES, 2020, p. 472).

No momento da escolha de um fornecedor são levados em consideração alguns critérios como: a qualidade dos produtos, os prazos, a localidade e o preço. O critério preço pode ou não ser levado em consideração no momento da escolha do fornecedor, pois a empresa julga importante a qualidade do produto e, caso for necessário, pagar um preço mais elevado por isso, será feito.

Alguns fornecedores foram selecionados próximos à empresa, a fim de evitar faltas de matéria prima e também para estimular a economia regional. Com a pandemia que iniciou em março deste ano, a empresa passou a adquirir vários produtos de uso diário no comércio da cidade de São Marcos, onde a empresa está localizada com o intuito de ajudar as pequenas empresas.

5.2.4 Normas para solicitação de materiais

Para Dias (2012, p. 241), o pedido para solicitação de compra é um documento que dá poder para o comprador adquirir determinado produto. Este documento deve conter informações como: descrição do produto, quantidade, dimensões, prazo de entrega e possível fornecedor.

A empresa não utiliza de um método formal para realização dos pedidos de compra. Os itens que já possuem fornecedor e preço, definido a demanda é gerada através do sistema de gestão, onde são gerados os pedidos de compra e o comprador as encaminha para o

fornecedor através de e-mail. Já para aquisição de maquinários, ferramentas e equipamentos são realizadas cotações com diversos fornecedores, levando em consideração os critérios estipulados pelo diretor. A grande maioria das solicitações não precisa de aprovação do gerente ou diretor, sendo responsabilidade do comprador a sua autorização.

5.2.5 Políticas de compras de materiais e de importação

A Bontempo atende um público de alto poder aquisitivo e extremamente exigente, para atender a esses padrões a empresa adotou como principal política a qualidade dos produtos, levando em consideração a minimização dos custos.

As matérias primas e os acessórios utilizados na fabricação dos móveis são adquiridos na grande maioria no mercado nacional, onde os fornecedores selecionados possuem materiais de qualidade e dentro dos padrões exigidos pela empresa.

As máquinas e equipamentos de grande porte na sua maioria são importados da Itália, pois proporciona maior automatização no processo, alto nível de qualidade no acabamento e maiores níveis de produção, além de ser referência em tecnologia para o setor moveleiro.

Segundo Dias (2012, p. 5), “o processo de importação compreende a realização de uma compra, só que no exterior. Devido ao excesso de legislação muito especializada e por ser uma atividade compradora, o setor de importação subordina-se a área de materiais”.

5.3 CONTROLE DE ESTOQUES

Ter controle sobre seus estoques é de grande importância para a empresa, pois é com base nestas informações que o planejamento de compras é realizado. Hoje, a Bontempo realiza um programa de acuracidade em todos os seus estoques, no total a empresa possui cinco almoxarifados. O índice de acuracidade geral oscila em 68%, sendo considerado um nível muito baixo em relação ao índice considerado ideal para a empresa que é de 95%. O baixo índice de acuracidade acaba comprometendo o planejamento e o processo produtivo, ocasionando falta de materiais.

5.3.1 Normas orientativas de controle

A empresa registra todos os seus fluxos de entrada e saídas no sistema de gestão. As entradas no estoque ocorrem a partir do lançamento das notas fiscais, sendo elas notas de entrada de materiais (compra) ou devoluções. As requisições ocorrem de três formas: requisições planejadas (para itens controlados pelo MRP), requisições não planejadas (itens controlados pelo ponto de reposição) e através de emissão de notas fiscais de saída, no momento do faturamento.

Essas movimentações de entradas e saídas possibilitam a realização do cálculo de consumo médio mensal de cada item. Entretanto, a acuracidade das movimentações de estoque apresenta índices baixos gerando dados não confiáveis, podendo acarretar possíveis faltas nos estoques, prejudicando o abastecimento da produção e o planejamento dos materiais.

Na visão de Bertaglia (2020, p. 310-311), o controle de dados durante a movimentação de materiais envolve um alto volume de informações, por esse motivo a função de controlar o fluxo dos estoques deve ser de forma automática através do sistema de gestão, possibilitando obter dados específicos de cada material.

5.3.2 Critérios utilizados nos controles de materiais

A movimentação de materiais na empresa possui procedimentos definidos, porém ocorrem falhas em suas requisições. Alguns itens são requeridos através de fichas onde o responsável pelo almoxarifado anota de forma manual os itens que devem sofrer baixas nos estoques, por se tratar de um processo manual e informal algumas falhas podem ocorrer neste processo, a falha que ocorre com maior frequência é retirar o material do estoque físico e esquecer-se de requisitar no estoque do sistema de gestão. Essas falhas acabam gerando um baixo nível dos índices de acuracidade da empresa. Por sua vez, os itens comprados para atender a demanda dos lotes de produção, requisitados através do MRP possuem melhores índices, pois a cada fim de lote, esses itens tendem a ficar com estoque zero.

No momento em que a matéria prima chega à empresa, o almoxarifado é responsável por conferir as mercadorias, porém a conferência é feita somente pela nota fiscal. A empresa não possui um método de controle para qualidade no recebimento dos materiais, o que ocasiona falhas e possíveis atrasos no processo produtivo, esse fato ocorre, pois os materiais com inconformidades são identificados somente durante o processo produtivo. No momento

em que é identificada a falha do produto ou, se o mesmo está fora das especificações exigidas, a solicitação para reposição no produto é repassada para o setor de compras, que solicita com urgência junto ao fornecedor um novo item.

Segundo Bertaglia (2020, p. 162), no recebimento dos materiais se faz necessário realizar a conferência das quantidades físicas como o documento de entrega, já para a qualidade do produto pode-se ser feita apenas uma análise visual ou analisar de forma detalhada uma pequena amostra do produto.

5.3.3 Organização do controle de estoques

A empresa possui uma pessoa responsável em cada almoxarifado que efetua a contagem dos estoques, essa contagem é realizada todos os dias da semana na parte da manhã, as informações são anotadas nas fichas de requisição. Após a contagem o responsável do setor da logística recolhe todas as fichas para efetuar a movimentação dos estoques no sistema de gestão.

No momento das movimentações no sistema o responsável pode detectar possíveis falhas nas informações passadas, podendo assim solicitar uma nova contagem para que os dados do estoque físico coincidam com o estoque do sistema.

5.3.4 Sistema de codificação dos materiais

O setor de engenharia de produtos é responsável por codificar e cadastrar todos os itens no sistema de gestão, assim como, o configurador do produto que permite que um mesmo item possua características diferentes como cor e medida.

Após o cadastro, fica sob responsabilidade do setor de logística a atualização dos dados, como tabela de preços, estoque, tempo de reposição, lote mínimo e lote múltiplo.

Quando um novo produto é lançado ou ocorrem mudanças físicas em um produto já existente, a compra dele só será autorizada após ser efetuado o cadastro do item no sistema, bem como o cadastro de todos os seus parâmetros, tendo em vista manter o controle do histórico de movimentação.

Segundo Gonçalves (2020, p. 124), os materiais precisam ser cadastrados, a fim de identificar o produto na empresa e possuir o histórico de entrada e saída do produto no estoque. Após o cadastro é preciso codificar o item com a sua descrição, características físicas, tipo de embalagem do produto e o nome do produto.

5.3.5 Controle de custos relacionados à aquisição de materiais

Segundo Bertaglia (2020, p. 139), ao armazenar itens físicos são gerados custos, que se acumulam desde a aquisição até o consumo. Os custos dividem-se em custo de manutenção de estoque, custo de espaço de armazenamento, custo de capital e custo de serviço.

O preço dos materiais é acordado entre a Bontempo e o fornecedor. As tabelas de preço são atualizadas no sistema sempre que o fornecedor repassar reajuste nos valores. Os dados lançados no sistema são utilizados para calcular o custo dos produtos, sendo essa ferramenta de extrema importância para a empresa, pois é a partir dela que é feito o controle de custos que está diretamente ligado à lucratividade da empresa.

5.3.6 Índice de rotação dos estoques

Na visão de Dias (2012, p. 63), “a rotatividade ou giro do estoque é uma relação existente entre o consumo anual e o estoque médio do produto”.

O cálculo de giro de estoque é dado pela seguinte fórmula:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Consumo médio anual}}{\text{Estoque médio}} \quad (1)$$

A Bontempo não possui uma rotina para acompanhar a rotação dos estoques, porém anualmente analisa itens que estão parados no estoque que possuem baixa movimentação a fim de eliminá-los.

5.3.7 Almoxarifados

Para Gomes e Ribeiro (2014, p. 62), o armazenamento de materiais está diretamente ligado às instalações físicas, ou seja, os almoxarifados devem estar localizados em pontos estratégicos da empresa criando interação dos suprimentos com o processo produtivo, a fim de evitar possíveis quebras na distribuição.

Atualmente existem cinco almoxarifados na empresa, alocados em locais distintos, a fim de facilitar o armazenamento e o abastecimento do setor produtivo. Os almoxarifados são divididos em:

- a) almoxarifado de chapas e lâminas: localizado próximo ao setor de corte, onde estão localizadas as chapas de MDF e MDP e as lâminas (Figura 14);

- b) almoxarifado central: neste almoxarifado encontra-se a maioria dos itens utilizados como: fitas de borda, puxadores, vidros, ferragens, itens secundários, entre outros (Figura 15);
- c) almoxarifado de inflamáveis: este almoxarifado encontra-se externo ao pavilhão da empresa, por conter produtos altamente inflamáveis e por questões de segurança. Nesse almoxarifado são armazenadas as tintas, vernizes, diluentes e os demais produtos inflamáveis (Figura 16);
- d) almoxarifado de embalagens: nele encontram-se todos os materiais necessários para embalar os produtos como: cantoneiras de papelão e plástico, plástico bolha, filme termoencolhível e perfis de isopor. Situa-se ao lado da linha de embalagem;
- e) almoxarifado de itens de marketing: nele encontram-se os materiais de marketing utilizados pelas franquias na divulgação da marca e catálogos das linhas de produtos, está localizado junto ao almoxarifado central.

Figura 14 – Almoxarifado de chapas



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

O almoxarifado de chapas é considerado o principal almoxarifado da empresa, nele está armazenado todo o estoque de chapas e lâminas, ele encontra-se próximo ao setor de corte. Com a pandemia este almoxarifado sofreu um aumento considerável, devido à empresa precisar aumentar seus estoques para evitar faltas durante o processo produtivo que podem vir a prejudicar os prazos de entrega com os clientes.

Figura 15 – Almojarifado central



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

O almojarifado central dentre todos os existentes na empresa é o que passa por maior fluxo de retirada de mercadoria no decorrer do dia, nele estão armazenadas as fitas de borda, EPI's, ferragens, puxadores, vidros e todo material secundário da empresa. Além do armazenamento de diversos materiais, esse almojarifado também é responsável pela montagem dos volumes de ferragens como parafusos, buchas, tapa furos e etc.

Figura 16 – Almojarifado de inflamáveis



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

No almoxarifado de inflamáveis estão armazenadas todas as tintas e vernizes utilizados no processo produtivo, esse almoxarifado precisa seguir cautelosamente as regras de segurança e fiscais para preservar o meio ambiente e também para evitar multas pelo descarte incorreto das embalagens. Ele está localizado externo ao parque fabril seguindo as regras de segurança.

5.4 ATENDIMENTO ÀS FRANQUIAS

Ainda dentro do setor da logística existe a área de atendimento às franquias. A empresa viu a necessidade de criar esta área devido a gama de produtos personalizados que são produzidos e a necessidade que as franquias tinham de sanar as suas dúvidas sobre produtos e pedidos.

Esta área é composta por dois profissionais que também são responsáveis por analisar pedidos especiais e a importação dos pedidos das franquias via sistema para posteriormente fazer o fechamento dos lotes de produção. Os profissionais desta área passaram por diversos treinamentos sobre os produtos da empresa, visando prestar um atendimento seguro para as franquias e ter total convicção sobre as informações passadas.

5.5 FATURAMENTO E EXPEDIÇÃO

A área de faturamento e expedição é formada por um profissional responsável pela montagem de cargas, contratação de motoristas, solicitação de coletas, emissão de notas fiscais e documentação para transporte. Também é de responsabilidade desta área o controle da logística do mercado internacional, bem como, solicitar reserva de navios e contêineres, emissão de documentação e contato com o despachante.

5.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área de logística, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) utilização da ferramenta MRP no planejamento dos materiais (5.1);
- b) programação a longo prazo com fornecedores de matérias primárias (5.1.2);
- c) almoxarifados distribuídos de forma correta (5.3.7).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) baixos índices de acuracidade dos estoques (5.3);
- b) não realizar controle de qualidade do recebimento dos materiais (5.3.2).

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

A área de produção da Bontempo é dividida nos setores de usinagem, central de acabamentos (pintura), embalagem e expedição, ainda, junto com prédio fabril encontram-se os setores de manutenção e almoxarifados.

A área de produção é coordenada por um gerente industrial e um supervisor de produção, sendo esse supervisor responsável pelo turno diurno e noturno. Além disso, cada setor possui um facilitador, que é responsável por atribuir e controlar as tarefas diárias e manter a qualidade do processo.

Na visão de Moreira (2012, p. 29), a área de produção consiste em um conjunto de elementos físicos e operacionais, que trabalham juntos para a produção de bens e serviços.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Para iniciar o processo produtivo, os pedidos precisam estar pagos, liberados pelo setor financeiro e agrupados em lotes, em seguida dando sequência ao processo, o setor do PCP inicia o planejamento dos lotes de produção.

O PCP tem como função coordenar, controlar e delimitar a capacidade produtiva com base nas estimativas de vendas. Também é de responsabilidade do setor aplicar os recursos produtivos de forma que atenda aos planos estabelecidos pela empresa em seu nível operacional, tático e estratégico (TUBINO, 2017, p. 4).

Os lotes de produção são planejados de acordo com os acabamentos. Os produtos com acabamentos melamínicos e laminados decorativos formam um lote de produção e outro lote é formado por produtos com pintura e lâminas de madeira. Essa divisão se faz necessária, pois o prazo de fabricação dos produtos varia de acordo com o acabamento. Os produtos com pintura e lâminas possuem um prazo de 45 dias para produção, já os produtos melamínicos e laminados decorativos são produzidos em um prazo mais curto de 28 dias.

Planejamento envolve definição de objetivos futuros e estruturação de planos a serem aplicados no processo, definindo os recursos necessários e as ferramentas a serem utilizadas (NOGUEIRA, 2015, p. 24).

Antes de finalizar os lotes de produção, é necessário analisar os pedidos com liberação financeira e a capacidade produtiva de cada setor, possibilitando a partir destas informações, determinar o tamanho do lote a ser gerado cumprindo com os prazos de entrega estabelecidos.

Após definir todos os detalhes do lote a ser gerado, utiliza-se a ferramenta MRP para liberação das ordens de fabricação, na sequência as ordens são impressas e separadas por tipo de material e os planos de corte são montados e encaminhados para a produção para que se inicie o processo produtivo.

O setor de PCP, além de planejar os lotes de produção monitora diariamente os indicadores de produtividade e prevê possíveis atrasos nos prazos de entrega previstos, trabalhando em conjunto com a gerência e o supervisor de produção para encontrar métodos alternativos para minimizar impactos que venham a afetar a produtividade da empresa.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2018, p. 81), “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 empresa como um todo é entregar produtos com qualidade atendendo as expectativas dos clientes, o que demanda da produção qualidade durante o processo produtivo e compromisso com os prazos. A produção também possui como objetivo aumentar a capacidade produtiva sem afetar a qualidade dos produtos e prazos. Esse objetivo está a caminho da conclusão, pois em 2021 quando as obras do novo pavilhão forem concluídas a capacidade produtiva da Bontempo irá praticamente dobrar em relação a atual, sem que a qualidade do produto seja afetada.

6.3 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

Costa Junior (2012, p. 21) cita que, os indicadores são fundamentais para as empresas que desejam alcançar a eficiência operacional e promover melhoria contínua. Além de auxiliar na detecção de possíveis falhas no processo produtivo.

Para mensurar a sua capacidade produtiva a Bontempo utiliza de um indicador próprio denominado módulo padrão, onde um módulo padrão equivale a uma chapa em m². O cálculo para o número de módulos padrões se dá através da divisão da área da peça e o seu coeficiente, considerado 4,07 para os produtos com acabamento em pintura e lâmina. O cálculo de módulos padrões é realizado pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Área da peça (m}^2\text{)}}{\text{Coeficiente}} = \text{Número de Módulo Padrão} \quad (2)$$

Para avaliar a sua produtividade a empresa faz uso da hora padrão. O cálculo dessa hora é realizado a partir das horas efetivas de trabalho mais horas extra, dividido pelo número de módulos produzidos no mês. A meta de produtividade é de 3,91 horas por módulos padrões produzidos.

Para Moreira (2012, p. 141), produtividade se refere ao melhor aproveitamento dos recursos disponíveis no processo produtivo. O crescimento na produtividade implica em um melhor aproveitamento de máquinas, matéria prima e funcionários.

A Bontempo ainda utiliza de outros índices que auxiliam no controle da produção:

- a) refugo: 1% do volume total produzido;
- b) assistência técnica: 0,25% no total produzido;
- c) retrabalho na central de acabamentos: projetado 5% do volume total produzido;
- d) absenteísmo: 1,5%.

Os índices de refugo, assistência técnica e retrabalho, são gerados a partir dos apontamentos realizados nas estações de trabalho, onde no momento em que a peça for refugada é preciso informar a qual ordem de fabricação pertence bem como a quantidade e o motivo do refugo, para que, com base nestas informações sejam tomadas ações para melhoria do processo.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O processo de produção da Bontempo inicia após a liberação das ordens de fabricação. As ordens contêm todas as informações necessárias sobre as peças a serem produzidas, a data fim do lote, sequenciamento da produção, acabamento e o desenho técnico da peça no verso da ordem com as dimensões e detalhamento do produto. A área produtiva da Bontempo é dividida em quatro grandes setores: usinagem, central de acabamentos (pintura), embalagem e expedição.

Na visão de Tubino (2017, p. 174), a ordem de produção deve conter informações necessárias para que a produção possa executar sua atividade. Na ordem deve conter especificações do produto, data de início e fim do lote, especificação dos produtos e conforme o grau de dificuldade para produção, também deve conter informações técnicas e desenho.

6.4.1 Usinagem

O processo produtivo tem início no setor de usinagem, o roteiro de fabricação é seguido a partir das instruções da ordem de fabricação, seguindo as cores de chapas, padrões de dimensões, acabamentos de bordas, furação e fresamento.

O setor de usinagem é subdividido em quatro centros de trabalhos sendo eles o centro de corte de chapas, onde se encontra o gerenciador de chapas *Winstore* responsável pelo abastecimento de todas as máquinas de corte, o centro de laminação responsável por cortar as lâminas de madeira natural e prensá-las em peças de chapas dando-lhes um acabamento natural de madeira, o centro de colagem de bordas responsável pelo acabamento das peças e o centro de furações e fresamentos responsável por todas as furações e fresamentos que as peças necessitam conforme o desenho técnico das ordens de produção. Na Figura 17, é possível observar algumas máquinas que compõem o setor de usinagem.

Figura 17 – Máquinas setor usinagem



Fonte: elaborada pela autora com imagens fornecidas pela empresa (2020).

Esse setor é composto por máquinas importadas da Alemanha e Itália, países considerados referência em tecnologia do ramo moveleiro, garantindo maior produtividade e excelência no acabamento.

6.4.2 Central de acabamentos

Na central de acabamentos acontece o processo de pintura das peças, sejam elas, pinturas fosca, denominadas pela *lacca*, em alto brilho, denominada *laccato* e lâminas de madeira pré-compostas, que precisam passar pelo processo de pintura para receber um selador que proporciona um acabamento de alto brilho sem perder seu aspecto natural.

O processo de pintura das peças é longo e delicado, ele inicia com a aplicação de base nas bordas e nas faces da peça, após as peças recebem os materiais e acabamentos para cada tipo de pintura. As peças em *laccato* necessitam receber mais de um acabamento, diferente das peças em *lacca*. No final do processo as peças passam por um rigoroso processo de qualidade, após as peças em *laccato* que possuem um acabamento de alto brilho são encaminhadas para o polimento, onde recebem o acabamento final. Na Figura 18, é possível observar as principais máquinas que compõem a central de acabamentos.

Figura 18 – Central de acabamentos



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Esse setor requer um trabalho minucioso que exige tanto do maquinário quanto dos profissionais, precisão no acabamento. O setor de pintura da Bontempo é considerado o mais completo do ramo moveleiro.

6.4.3 Embalagem

O setor de embalagem é responsável pela revisão final das peças, onde são conferidas as cores, medidas e a qualidade. Após são impressas etiquetas que contém código

de barras para identificação, cliente, pedido, cor e dimensões, esta etiqueta acompanha a peça até o seu destino final e através dela que será feita toda a conferência no cliente no momento de montar os móveis e também para controle da expedição, que será detalhado no próximo tópico.

Figura 19 – Setor de embalagem



Fonte: elaborada pela autora com imagens fornecidas pela empresa (2020).

Na Figura 19, é possível observar imagens do maquinário do setor de embalagem, onde as peças recebem diferentes formas de embalagem conforme seus acabamentos, as peças com acabamento em melamina e laminados recebem cantoneiras de plástico e filme termoencolhível. Já as peças em acabamento pintura ou lâminas de madeira necessitam de uma proteção maior, são embaladas com cantoneiras e perfis de isopor que envolve todas as laterais da peça, após são envolvidas em plástico bolha e para finalizar recebem o filme termoencolhível.

6.4.4 Expedição

Após os produtos serem embalados, são separados por clientes e armazenados em *pallets*, onde ficam até o dia do carregamento. A expedição inicia o seu trabalho com a entrega dos mapas de carga pelo setor da logística, esse mapa contém todos os pedidos separados por cliente e sua sequência de carregamento, bem como a quantidade de volumes,

nome dos clientes e notas de parceiros que embarcam junto com mercadoria da empresa e que irão compor o ambiente.

Como citado anteriormente, todas as peças possuem uma etiqueta com código de barras, e através desta etiqueta a expedição realiza a leitura dos códigos para conferência. Os volumes dos parceiros também possuem etiqueta com identificação de código de barra e cliente, porém estas já vêm junto com o volume. Os carregamentos iniciam na quarta-feira e são finalizados na sexta-feira, obedecendo as datas de entrega dos lotes.

A conferência ocorre por meio de coletores, mas apesar de todos os volumes possuírem etiquetas com código de barras a conferência no momento do carregamento é falha, pois ocorrem situações em que os volumes não são carregados, são carregados para destinos opostos ou são lidos como carregados e deixados de lado para que sejam carregados posteriormente. Estas falhas ocasionam grandes transtornos na entrega, pois quando é identificada a falta dos volumes na entrega gera atraso na montagem do cliente e um controle manual para o próximo carregamento, onde são emitidos relatórios e anexos aos mapas de carga da semana seguinte para que a expedição lembre-se de carregar os volumes faltantes.

Figura 20 – Setor de expedição



Fonte: elaborada pela autora com imagens fornecidas pela empresa (2020).

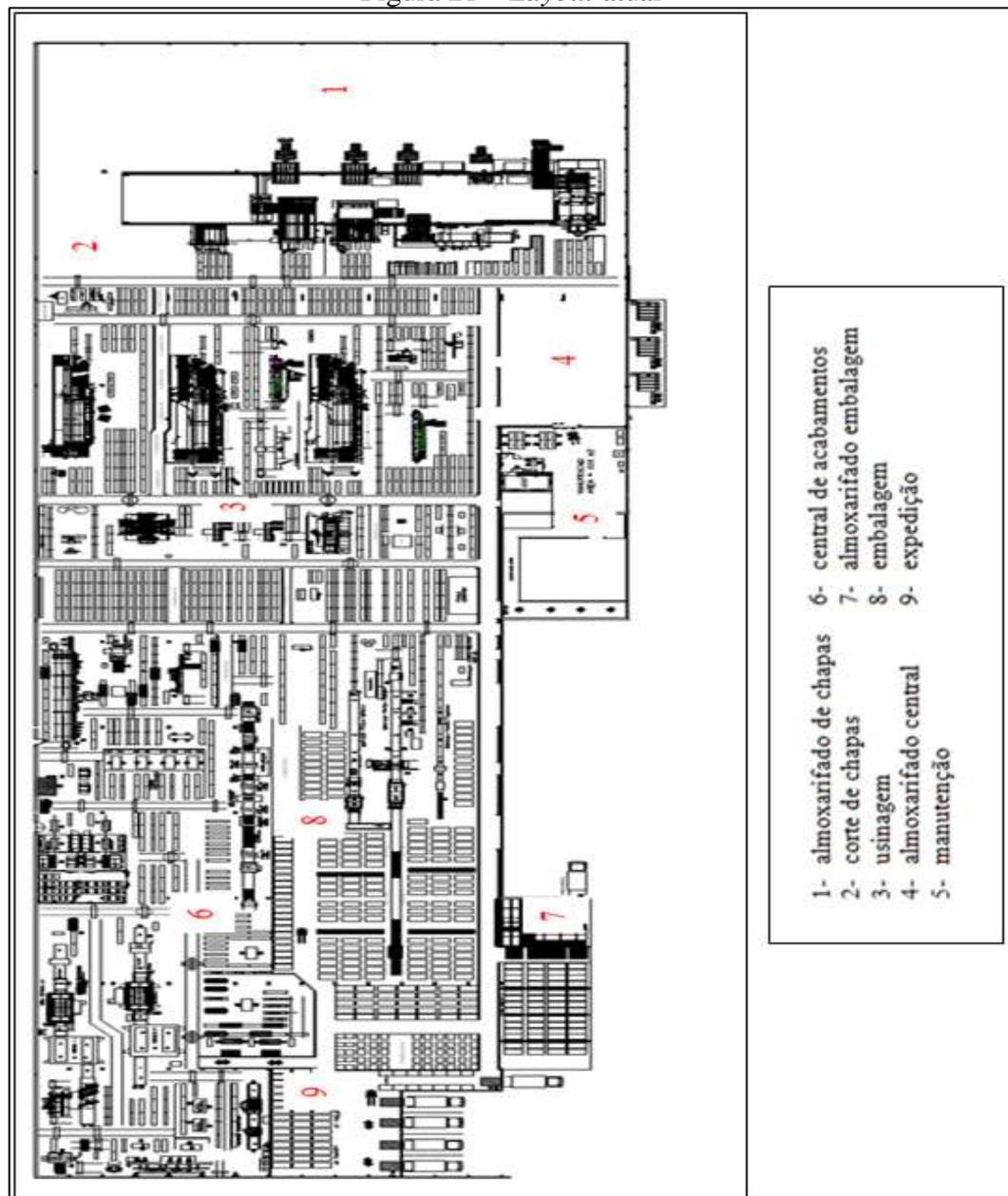
Conforme mostra a Figura 20, o setor de expedição é organizado, pois desta forma é possível minimizar as chances de erro. Hoje, o setor de expedição apresenta pouco espaço físico o que pode dificultar o armazenamento das mercadorias, por esse motivo ele sofrerá alterações na sua área na reforma que está sendo realizada para ampliação do parque fabril

conforme veremos no próximo tópico.

6.5 LAYOUT

O *layout* é uma decisão importante a ser tomada pela empresa, pois ele irá influenciar no fluxo de trabalho podendo interromper o funcionamento da produção provocando quebras no processo, ocasionando atrasos e insatisfação do cliente. O arranjo físico dos setores e equipamentos devem estar dispostos de forma a seguir o fluxo contínuo do processo (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2018, p. 237).

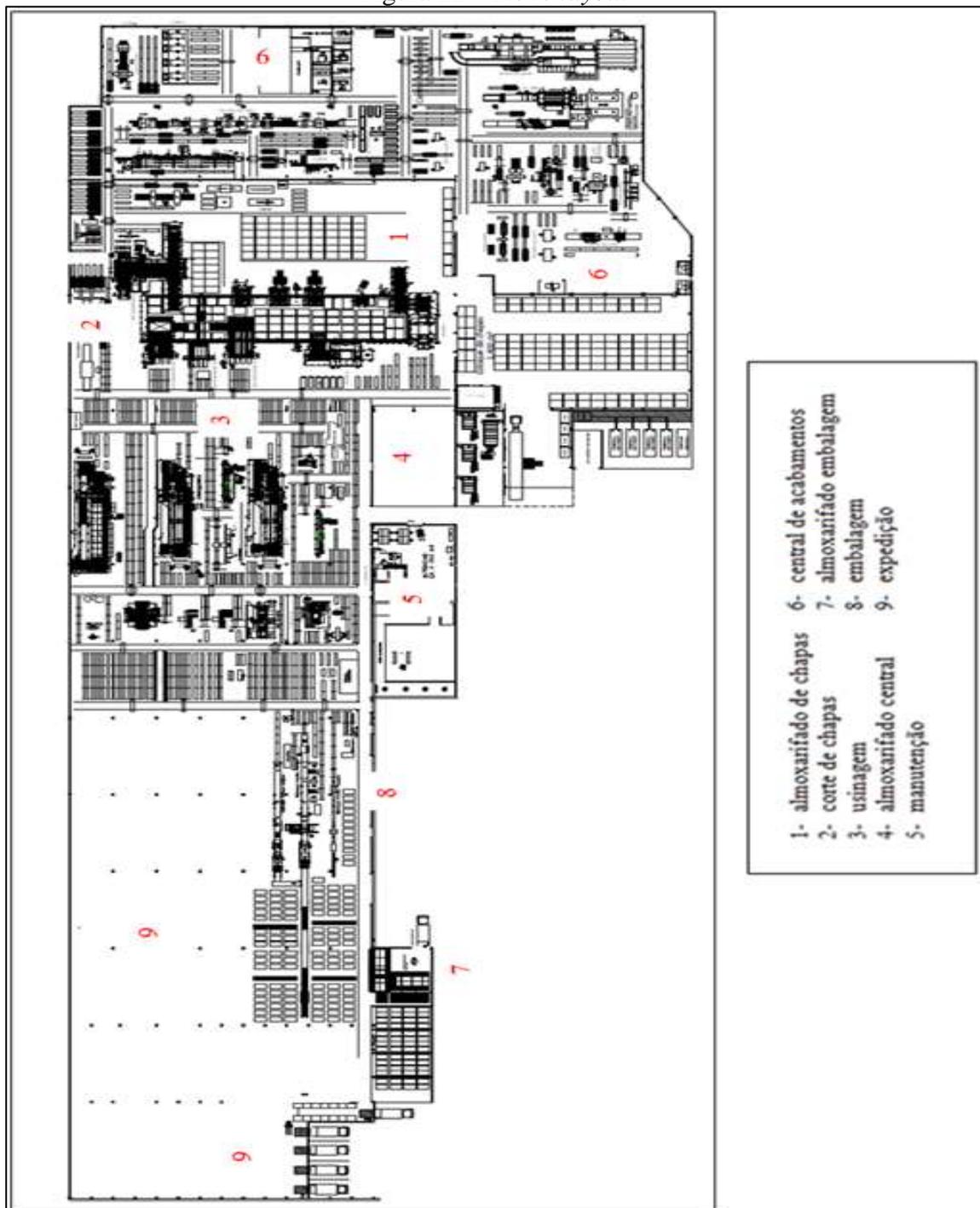
Figura 21 – *Layout* atual



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Na Figura 21, é possível observar que o *layout* adotado pela Bontempo atualmente é em linha, ou seja, as distribuições das máquinas estão distribuídas seguindo a sequência dos processos, facilitando o escoamento dos materiais e mantendo um fluxo contínuo sem ocorrer quebras no processo produtivo. Os almoxarifados estão distribuídos em pontos estratégicos de forma a facilitar o abastecimento dos materiais e reduzir o tempo de chegada do material até os centros de trabalho.

Figura 22 – Novo *layout*



Fonte: arquivo Bontempo (2020).

Conforme se pode observar na Figura 22, a Bontempo está em processo de ampliação da área fabril. Um novo pavilhão para o setor da pintura está sendo finalizado e novas máquinas já foram adquiridas, algumas já estão sendo instaladas aos poucos. O novo layout foi elaborado pela engenharia de processos, visando aumentar a capacidade física e otimizar espaços.

6.6 MANUTENÇÃO

O setor de manutenção é considerado de extrema importância dentro de uma empresa, pois é ele que irá garantir que as máquinas e equipamentos estejam operando e contribuindo para o fluxo do processo produtivo e alcance dos resultados. A presença do setor de manutenção dentro de uma empresa garante alguns benefícios como aumento da segurança, melhor qualidade dos equipamentos, aumento da confiabilidade e redução de custos (COSTA JUNIOR, 2012, p. 131-132).

A Bontempo possui um setor de manutenção composto por seis profissionais sendo um mecânico de manutenção nível um, um torneiro mecânico, um eletricista industrial e três técnicos em eletrônica, sendo cinco profissionais trabalhando no turno diurno e um no turno noturno, uma assistente responsável pela organização dos materiais de manutenção e o gerente do setor responsável por coordenar as manutenções e pela requisição de compras de novos materiais.

A equipe interna de manutenção está preparada para atender a qualquer chamado de emergência que possa vir a ocorrer na produção, porém se a equipe não puder solucionar o problema são contatados os técnicos dos equipamentos para auxiliar e sanar qualquer dúvida. Algumas equipes externas realizam trabalhos nas instalações de novos equipamentos, serviços críticos na rede de energia e nas linhas de exaustão.

A empresa realiza dois planos de manutenção, preventiva e corretiva. A manutenção preventiva é realizada periodicamente conforme o tempo de trabalho da máquina ou seguindo as recomendações dos fabricantes. Já as manutenções corretivas são realizadas quando ocorre parada parcial ou total de alguma máquina. Para evitar paradas inesperadas na produção que afetam todo o processo a empresa trabalha com manutenções preventivas evitando ao máximo realizar manutenções corretivas.

Na visão de Corrêa e Corrêa (2017, p. 564), a manutenção corretiva somente é realizada após a ocorrência da falha, acarretando consequências severas ao processo produtivo. Já a manutenção preventiva busca diminuir as possibilidades de falhas através de

pequenas manutenções diárias como lubrificação dos equipamentos e limpeza.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Segundo Dias (2012, p. 206), para que a matéria seja transformada é necessário que ela se movimente em meio ao processo. Se não houver movimentação da matéria prima, não irá existir o processo produtivo.

Durante o processo produtivo as matérias primas e os produtos são movimentados de diversas formas. Para iniciar o processo o robô *Winstore* que gerencia e abastece todas as máquinas de corte precisa ser abastecido, esse abastecimento ocorre por uma empilhadeira que coleta o pacote de chapas no almoxarifado e leva até o *Winstore*.

No almoxarifado central a movimentação de materiais ocorre por carrinhos e paleteiras manuais. Já no almoxarifado de inflamáveis o deslocamento dos produtos até o setor da pintura ocorre por um trator, essa movimentação é permitida, pois o almoxarifado é localizado na parte externa da empresa.

A movimentação dos produtos durante o processo produtivo ocorre por carros de transferência e esteiras de movimentação com rolos que ligam cada estação de trabalho, os produtos são organizados em pranchas de madeira ao fim de cada processo e após são encaminhados para outro centro de trabalho para que sigam o processo de produção.

No setor de embalagem as peças são retiradas das pranchas, embaladas e postas na esteira que as levará para o processo de embalagem com o filme termoencolhível, após as peças são armazenadas em *pallets*. As movimentações dos *pallets* do setor da embalagem até a expedição são realizadas por duas paleteiras elétricas. O carregamento dos caminhões, etapa final do processo produtivo ocorre de forma manual, ou seja, peça a peça é transferida para o baú do caminhão sendo alocada da melhor forma possível para evitar avarias.

Diversas são as formas que as empresas adotam para transporte interno dos materiais, porém todas devem levar em consideração um sistema de movimentação eficiente que obedeça ao fluxo de operações, minimize a distância, diminua a manipulação, transmita segurança e tenha o menor custo (DIAS, 2012, p. 211-212).

6.8 QUALIDADE

Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2018, p. 645), qualidade deve ser vista como a necessidade de cumprir com a expectativa do cliente, ou seja, acompanhar o processo

produtivo para que o produto acabado cumpra com a expectativa do cliente em relação ao produto e também com o que foi prometido pela empresa.

Moreira (2012, p. 73-74) cita que, qualidade significa identificar a causa do problema, ou seja, o problema deve ser identificado no instante que é feito para que não volte a acontecer e para isso o profissional que está envolvido no processo deve ter a responsabilidade de identificar o problema e manter a qualidade dos produtos.

A Bontempo não possui um programa de qualidade específico, o controle ocorre em meio ao processo produtivo, onde cada área de operação tem a responsabilidade de identificar as falhas e não permitir que o produto siga o fluxo produtivo, se não estiver de acordo.

Na central de acabamentos, ocorre um controle mais rígido do produto, onde todas as peças são encaminhadas para a uma mesa de revisão onde a peça passa pela última avaliação antes de ser encaminhada para a embalagem. Essa revisão ocorre, pois, as peças em pinturas exigem alto padrão de qualidade no processo produtivo e também pelo alto índice de retrabalho que ocorre nesse setor. Já para as peças em laminato a inspeção ocorre no momento da embalagem, onde são conferidas as dimensões, cores e qualidade do produto.

6.9 ENGENHARIA

Na Bontempo a área de engenharia está subdividida em engenharia de processos e produtos. O setor de engenharia está localizado no bloco de apoio anexo à fábrica.

A engenharia tem como função desenvolver projetos que atendam as prioridades dos clientes aprimorando e desenvolvendo produtos que mantenham a empresa competitiva no mercado, levando em consideração a competência da empresa para produzi-los (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p. 38).

6.9.1 Engenharia de processos

A engenharia de processos é composta por dois profissionais, responsáveis pelas melhorias no processo produtivo, tendo em vista a redução das perdas no processo, aumento da produtividade e redução do tempo de paradas das máquinas, propondo melhorias para que o fluxo de produção mantenha-se constante. Também é de responsabilidade da engenharia de processos o desenho do *layout* da área fabril.

O principal objetivo da área de processos é minimizar o tempo de produção, mantendo um fluxo contínuo e qualidade no processo, tendo em vista a padronização dos

produtos e o cumprimento do prazo de entrega (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2018, p. 204).

6.9.2 Engenharia de produtos

A engenharia de produtos é composta por três profissionais, responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos, cadastro de novos itens no sistema, montagem das estruturas de produtos, criação de desenhos técnicos, elaboração das tabelas de produtos e elaboração dos *packings lists* dos produtos montados que serão destinados para as exportações.

6.10 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área de produção, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) planejamento dos lotes de produção (6.1);
- b) aumento da capacidade produtiva (6.2)
- c) acompanhamento diário dos índices de produtividade (6.3);
- d) maquinários importados que permitem maior produtividade e qualidade dos produtos (6.4.1);
- e) *layout* definido de acordo com o processo produtivo (6.5);
- f) ampliação do parque fabril (6.5);
- g) programa de manutenção preventiva (6.6);
- h) sistemas de movimentação de materiais práticos e definidos (6.7).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) baixo controle de conferência no carregamento (6.4.4);
- b) não possui um programa de qualidade específico (6.8).

7 ÁREA FINANCEIRA

O mundo dos negócios está se tornando cada vez mais complexo o que demanda da área financeira ter um conhecimento abrangente da empresa e de sua relação com o ambiente externo. Hoje, esta área não pode limitar-se somente às técnicas e ferramentas de gestão, exige que o responsável da área esteja atento a outros valores e informações estratégicas, visando sempre o crescimento da empresa (ASSAF NETO, 2014, p. 3).

Gitman (2010, p. 09) cita que, é difícil distinguir administração financeira de contabilidade, pois muitas vezes as duas se sobrepõem uma depende da outra para a elaboração e conclusão das atividades financeiras, há um forte vínculo entre as duas áreas.

A área financeira da empresa encontra-se junto ao administrativo. Esta área compreende os setores financeiro e contábil, o setor de contabilidade é formado por dois profissionais sendo um técnico em contabilidade e um auxiliar, o setor financeiro é composto por dois profissionais sendo um tesoureiro e um coordenador financeiro e os setores são supervisionados pelo diretor financeiro.

As responsabilidades de cada setor são atribuídas de acordo com a sua função. O técnico em contabilidade e o auxiliar são responsáveis pela conferência dos lançamentos das notas fiscais de entrada para fechamento dos livros contábeis e cálculos de impostos. O coordenador financeiro efetua o pagamento de contas pela internet, cobrança de títulos a receber, controle de vendas futuras, realiza o fluxo de caixa e realiza o fechamento de câmbios. O tesoureiro é responsável pelo controle dos depósitos realizados pelas franquias para posteriormente liberar os pedidos para entrar em produção e efetuar as movimentações de contas a pagar e contas a receber. Esta área também conta com uma assessoria externa de um escritório de contabilidade, que possui como atividade a elaboração dos balancetes e do balanço patrimonial da empresa, além de auxiliar o setor contábil.

7.1 GESTÃO DE CAIXA

Hoji (2017, p. 77) cita que, o fluxo de caixa representa as entradas e saídas de caixa em longo prazo, sendo que, para um fluxo de caixa existir deve apresentar entradas e saídas.

A Bontempo utiliza um sistema de fluxo de caixa onde são registradas as movimentações financeiras de entradas e saídas. As movimentações são acompanhadas mensalmente pelos sócios juntamente com o diretor financeiro, a fim de realizar a conferência dos valores apresentados.

O plano de contas a receber da Bontempo é realizado pelo sistema de gestão da empresa, onde são geradas duplicatas e enviadas ao banco de forma *online*. Após, o banco fornece os boletos para os clientes efetuarem o pagamento.

Segundo Hoji (2017, p. 130), as contas a receber são geradas a partir das vendas a prazo, feitas após a concessão do crédito. Vendas a prazo podem gerar risco de inadimplência para a empresa e também despesas para analisar o crédito do cliente, porém esta condição de pagamento pode atrair mais clientes e conseqüentemente aumenta o volume de vendas.

A liberação dos pedidos só ocorre após o seu pagamento, ou seja, a empresa trabalha com pagamento antecipado, os pedidos serão liberados pelo financeiro para entrar em produção após o pagamento do mesmo, diminuindo assim o risco de inadimplência das franquias e garantindo a venda. Quando o valor é depositado pela franquia o sistema entende como um adiantamento, quando o pedido for faturado, a nota fiscal quita o título do pedido e o adiantamento. As franquias também têm a possibilidade de deixar um saldo em aberto na empresa para fins de algum pedido precisar entrar em produção com urgência, essa planilha é controlada pelo tesoureiro e gerada pelo sistema de gestão da empresa.

Para as franquias do exterior a forma de pagamento ocorre de outra forma, para as franquias do Chile e Uruguai o pagamento é realizado 30 dias após os pedidos entrarem em produção, já para as franquias da Flórida, Chicago e Miami o pagamento ocorre 60 dias após o embarque, a forma de pagamento para as franquias do exterior foram acordadas entre os franqueados e o diretor financeiro, de certa forma as condições de pagamentos concedidas para estas franquias podem gerar riscos para a empresa.

Na visão de Hoji (2017, p. 509), “o risco existe em todas as atividades empresariais. Tudo o que é decidido hoje, visando a um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco”.

Diariamente são realizados lançamentos de notas fiscais de entrada no sistema pelo setor de logística. Ao lançar as notas no sistema são gerados títulos de contas a pagar, após o lançamento as notas e os boletos são encaminhados para o setor financeiro para conferência dos impostos e valores lançados, após a conferência realiza o pagamento conforme o vencimento, nessa etapa ocorre a integração com a contabilidade. O setor financeiro também realiza consultas diárias nos sistemas bancários a fim de identificar possíveis cobranças no Débito Direto Automático (DDA).

Para manter seus níveis de estoque equilibrados e atender a demanda, a empresa mantém um volume de estoque alto somente nos itens com maior consumo na curva ABC, um exemplo destes produtos são as chapas de MDP e MDF que necessitam de um prazo de 35

dias para entrega e por se tratar da principal matéria prima para os produtos Bontempo, manter baixos níveis de estoque deste produto poderá comprometer o processo produtivo e o prazo de entrega.

Segundo Assaf Neto (2014, p. 678), é interessante sempre manter níveis de estoque equilibrados, evitando quantidades excessivas em produtos que possuem baixo giro e que podem ocasionar redução da rentabilidade da empresa. No entanto, os estoques devem ser suficientes para atender a demanda da empresa, níveis baixos podem ocasionar prejuízos e riscos, como de não poder atender ao pedido e não cumprir o prazo de entrega do produto, resultando na perda do cliente.

7.1.1 Ciclo operacional

Segundo Megliorini e Silva (2009, p. 170), “o ciclo operacional corresponde ao intervalo de tempo que vai desde a compra da matéria prima para produção ou de mercadoria para revenda até o recebimento do valor gerado pela venda”.

O ciclo operacional da empresa no ano de 2018 foi em média de 181 dias, já no ano de 2019 foram 120 dias. Essa redução se deve ao fato de a empresa ter a forma de pagamento antecipada, tornando o processo entre a compra da matéria prima até o recebimento da venda mais rápido.

7.1.2 Ciclo financeiro

O ciclo financeiro envolve as entradas e saídas de caixa é o intervalo de tempo que vai do pagamento da matéria prima ao fornecedor até o recebimento do valor gerado pela venda do produto pronto (MEGLIORINI; SILVA, 2009, p. 170).

O ciclo financeiro da empresa no ano de 2018 foi em média 130 dias, já no ano de 2019 foram 90 dias. Essa redução de 40 dias também tem ligação com a forma de pagamento, assim como, o ciclo operacional, porém neste caso é a forma de pagamento efetuada aos fornecedores por parte da empresa.

7.2 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Na visão de Hoji (2017, p. 362), “a determinação do preço de venda é uma questão fundamental para qualquer empresa. Se ela praticar um preço muito alto inibirá a venda e, se

o preço for muito baixo, poderá não gerar retorno esperado”.

A formação dos preços de venda e os custos dos produtos Bontempo são de responsabilidade da engenharia de produtos. Para a formação do preço de venda é utilizado um *software* que realiza o cálculo com base no custo da produção e da matéria prima, o custo da matéria é obtido na estrutura do produto, com base nas tabelas de preços passadas pelos fornecedores, aplicando-se um *Mark-up* para definir preços.

Segundo Megliorini (2011, p. 250-251), as empresas podem optar por estabelecer o preço de venda pelo método de *Mark-up*, sendo esse uma margem expressa na forma de índice percentual adicionado ao custo do produto. Esse custo pode apresentar variações dependendo do método de custeio utilizado. A empresa pode definir quantos *mark-ups* forem necessários, se for o caso cada produto pode ter um *mark-up* específico.

Quando o fornecedor informa à empresa uma nova tabela de preço, a Bontempo repassa o reajuste de valor para as franquias através de uma nova tabela de venda. A tabela é disponibilizada de forma eletrônica no programa utilizado pelas franquias para elaboração dos projetos (Promob), com isso ao elaborar o projeto é possível saber o preço de cada produto e assim fornecer o orçamento para o cliente.

7.3 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

A contabilidade é vista como a linguagem dos negócios, ela é responsável por fornecer as demonstrações contábeis que contém registros de todas as movimentações e transações financeiras da empresa, após essas informações serão analisadas pela área financeira (SILVA, 2018, p. 09).

Como citado anteriormente a contabilidade da empresa é realizada internamente, pelo técnico em contabilidade e seu auxiliar. A empresa ainda conta com um escritório que presta assessoria contábil para fechamento de livros fiscais, elaboração dos balancetes e do balanço patrimonial da empresa, também auxilia em dúvidas fiscais e mantém a empresa atualizada sobre as leis e mudanças fiscais.

A Bontempo opera através do lucro real, que é uma forma de operação da contribuição social e do imposto de renda de pessoa jurídica (IRPJ). Os principais indicadores financeiros utilizados pela empresa são o Valor Econômico Adicionado, Retorno Sobre o investimento, sendo esses indicadores calculados e apresentados através das Demonstrações Contábeis e dos Balanços Patrimoniais.

Segundo Hoji (2017, p. 335), o valor econômico agregado, “[...] é uma medida de

desempenho operacional que indica a verdadeira lucratividade das operações, pois considera em seu cálculo o custo do capital próprio [...]”.

O indicador retorno sobre o investimento (ROI) é considerado a melhor medida de eficiência operacional, porém deve ser utilizado juntamente com outro indicador para garantir a precisão nos resultados (HOJI, 2017, p. 305).

O Quadro 1, apresenta indicadores de liquidez. Esses indicadores têm a função de medir a capacidade que a empresa tem em cumprir com suas informações passivas, ou seja, a capacidade que a empresa tem em quitar suas contas.

Quadro 1 – Indicadores de liquidez

Indicadores	Conceitos	Fórmulas
Liquidez Corrente	Esse indicador mede as obrigações da empresa a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos, contribuições sociais), é a relação entre o ativo e o passivo circulante.	$= \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca	A liquidez seca é semelhante à liquidez corrente, porém excluído do cálculo o estoque por não possuir uma liquidez compatível com o grupo patrimonial no qual está inserido. O índice indica o percentual de dívidas de curto prazo.	$= \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Imediata	Liquidez imediata mede as obrigações das empresas a curto prazo, dívidas que podem ser quitadas imediatamente pela empresa, é a relação entre o disponível e o passivo circulante.	$= \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Geral	A Liquidez Geral indica a capacidade de pagamento da dívida em longo prazo.	$= \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$

Fonte: elaborado pela autora com base no autor Assaf Neto (2014).

No Quadro 2, é possível observar os indicadores de atividades. Esses indicadores são responsáveis por mensurar o ciclo operacional da empresa, ou seja, medir a rapidez com que as contas são convertidas em caixa.

Quadro 2 – Indicadores de atividades

Indicadores	Conceitos	Fórmulas
Prazo Médio de Estocagem	Esse índice indica o tempo médio necessário para a renovação completa dos estoques, quanto maior o índice obtido maior será o tempo em que o produto permanecerá no estoque da empresa e como consequência maior serão os investimentos em estoque.	$= \frac{\text{Estoque Médio}}{\text{Custos dos Produtos Vendidos}} \times 360^2$
Prazo Médio de Pagamentos a Fornecedores	Esse indicador mede o tempo médio para pagamentos a prazo dos fornecedores.	$= \frac{\text{Contas a pagar fornecedores (média)}}{\text{Compras Anuais a Prazo}} \times 360$
Prazo Médio de Cobrança	Esse índice mede o prazo médio que a empresa irá receber o valor de suas vendas realizadas a prazo.	$= \frac{\text{Valores a Receber Provenientes de Vendas a Prazo (média)}}{\text{Vendas Anuais a Prazo}} \times 360$

Fonte: elaborado pela autora com base no autor Assaf Neto (2014).

No Quadro 3, é possível observar os indicadores de endividamento e estrutura. Esses indicadores têm a função de medir o grau de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros e sua relação com o capital próprio.

Quadro 3 – Indicadores de endividamento e estrutura

Indicadores	Conceitos	Fórmulas
Relação Capital de Terceiros/ Capital Próprio	Esse índice indica o nível de endividamento da empresa em relação ao seu financiamento por meio de recursos próprios, quando o resultado superior a um representa maior grau de dependência financeira da empresa em relação aos recursos de terceiros.	$= \frac{\text{Exigível Total (Passivo Circulante+ Exigível a Longo Prazo)}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Relação Capital de Terceiros/ Passivo Total	Esse indicador mede a porcentagem dos recursos totais financiados por capital de terceiros, cada unidade monetária de recursos captada, mede quanto provem de recursos não próprios.	$= \frac{\text{Exigível Total}}{\text{Passivo Total (Exigível Total + Patrimônio Líquido)}}$

Fonte: elaborado pela autora com base no autor Assaf Neto (2014).

No Quadro 4, pode-se observar os indicadores de rentabilidade. Esses indicadores têm a finalidade de medir os rendimentos dos capitais investidos, sendo esses indicadores importantes, pois evidenciam o sucesso ou o insucesso da empresa.

Quadro 4 – Indicadores de rentabilidade

Indicadores	Conceitos	Fórmulas
Retorno sobre o Ativo (ROA)	Representa o retorno gerado pelo investimento total da empresa em relação ao seu ativo e informa o ganho de capital investido pelos seus proprietários.	$= \frac{\text{Lucro Gerado pelos Ativos}}{\text{Ativo Total Médio}}$
Retorno sobre o Investimento (ROI)	Indica o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados pelos acionistas e credores nos negócios e a medida do retorno sobre o investimento.	$= \frac{\text{Lucro Gerado pelos Ativos}}{\text{Investimento Médio}}$
Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)	Esse indicador mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários, ou seja, para cada unidade monetária de recursos próprio investido calcula o lucro dos acionistas.	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$
Rentabilidade de Vendas	Esse indicador mede a eficiência da empresa em gerar lucro por meio das vendas. A margem de lucro bruto refere-se ao quanto à empresa obteve para pagar suas despesas e gerar lucro, enquanto o lucro líquido é o lucro relacionado às vendas líquidas.	$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$

Fonte: elaborado pela autora com base no autor Assaf Neto (2014).

7.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS DA EMPRESA

Na visão de Hoji (2017, p. 178), a decisão de investir em algo corresponde a aplicação dos recursos financeiros em ativos circulantes e não circulantes, e considera a relação adequada entre o risco e o retorno do capital investido.

A Bontempo utiliza capital de giro próprio e faz o uso de capital de terceiros apenas para realizar investimentos. Por se tratar de uma empresa de sociedade limitada, não apresenta interesse em abrir seu capital.

O termo capital refere-se aos recursos de longo prazo de uma empresa, logo o capital próprio são os investimentos de longo prazo fornecidos pela própria empresa ou pelos acionistas, já o capital de terceiros são fontes obtidas de forma externa, como em instituições financeiras (GITMAN, 2010, p. 286).

Os investimentos realizados pela empresa na modernização do seu parque fabril, aquisição de novos maquinários e novos *softwares* que demandam alto valor para aquisição, são realizados através do Financiamento de Máquinas e Equipamentos (FINAME) e também

faz uso dos recursos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

7.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O planejamento financeiro das empresas é um aspecto importante de suas operações, porque fornece orientação, coordenação e controle das etapas que a empresa realiza para atingir seus objetivos (GITMAN, 2010, p. 105).

Anualmente a empresa realiza o planejamento financeiro orçamentário, esse planejamento é de responsabilidade do diretor financeiro e também é revisado trimestralmente e acompanhado pela diretoria. A realização do planejamento tem como base as metas de venda e da produção da empresa, e projeta a demanda da matéria prima e se necessário realizar um aumento na capacidade produtiva.

7.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área financeira, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) sistema integrado de gestão (7.0);
- b) setor financeiro bem estruturado (7.0);
- c) contabilidade interna (7.3);
- d) capital de giro próprio (7.4).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) altos valores de estoque nas matérias primas que demandam um prazo maior de entrega (7.1);
- b) não há precisão no cálculo do custo operacional (7.2).

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos encontra-se junto ao administrativo da empresa, ela é formada por quatro profissionais, sendo uma técnica em segurança do trabalho, duas auxiliares administrativas e um coordenador de RH. É de responsabilidade desta área controle de horas e registro de pontos, rescisões de contrato, contratações, férias, folhas de pagamento, segurança no trabalho e pesquisa de clima.

A área de recursos humanos também trabalha em conjunto com a área de desenvolvimento humano e organizacional que realiza as seleções, recrutamento, integração e treinamento de novos profissionais.

Na visão de Marras (2011, p. 6), além de otimizar o desempenho da empresa por meio de planos de melhoria, desempenho, produtividade e qualidade, a área de recursos humanos também deve priorizar a qualidade de vida dos colaboradores.

A área de recursos humanos é uma área que se molda conforme a mentalidade, cultura e processos da empresa, todas essas características constitui um *mix* que torna esta área única em cada organização (CHIAVENATO, 2014, p. 08).

8.1 MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão participativa encoraja os profissionais da empresa a direcionar suas ideias à direção da empresa, claro que com certas condições, mas permite a participação de todos os envolvidos no processo de fabricação ao processo de tomada de decisão e de certa forma eleva a estima do profissional (CHIAVENATO, 2014, p. 225).

A gestão da Bontempo é participativa e aberta a novas ideias. Hoje, quem participa de reuniões formais são os diretores, gerentes e coordenadores dos setores, mas ideias apontadas pelos profissionais são levadas às reuniões, pois a empresa acredita que envolvendo as pessoas que estão em meio ao processo produtivo poderá ter um retorno positivo sobre as atividades desempenhadas pela empresa.

A empresa acredita que envolvendo os profissionais na gestão e tomada de decisão, faz com que todos se sintam importantes para o crescimento da organização. Como prova disso, nos meses de junho, julho e agosto deste ano o diretor Rudimar lançou um desafio, foram espalhadas caixinhas pela fábrica onde os profissionais foram desafiados a depositar ideias em relação a melhorar o processo produtivo, o parque fabril, gestão e maquinários. O profissional que tivesse sua ideia aprovada ganharia 100 reais, 50% na aprovação e 50% na

implantação da ideia. Com este desafio muitas ideias surgiram, algumas já foram implantadas e estão sendo utilizadas, outras ainda estão em processo de implantação.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada organização possui uma cultura única que a torna diferente das demais. Quem cria a cultura são as pessoas que fazem parte da empresa, é o modo como as pessoas interagem, as suas atitudes e aspirações, ela não é palpável, mas pode ser facilmente percebida nas atitudes do dia a dia. A cultura da empresa é como uma herança genética passa de geração para geração (CHIAVENATO, 2016, p. 193).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 442), cultura organizacional “[...] é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.

A cultura organizacional da empresa é baseada na família e está presente no DNA de seus diretores e fundadores desde a sua fundação. A Bontempo procura promover eventos externos a empresa em datas comemorativas que visam a união da “família Bontempo” com a família dos profissionais.

A empresa valoriza o seu profissional e tem isso muito presente nas suas conquistas. Toda a meta alcançada pela empresa é comemorada junto com o profissional, através de eventos ou entrega de algum “mimo”. O dia do aniversário de cada profissional é lembrado de alguma forma desde o começo da história da Bontempo, essa data nunca é deixada passar em branco, o que demonstra a preocupação da empresa em fazer com que cada profissional se sinta único e especial.

Segundo Chiavenato (2016, p. 137-138), o clima organizacional está diretamente ligado à motivação do funcionário. Quando a motivação está elevada aumenta a satisfação, interesse e colaboração do funcionário no ambiente de trabalho, já quando a motivação está baixa o clima organizacional diminui e pode ocasionar desinteresse, empatia e até mesmo depressão nos membros da equipe.

Para poder identificar o nível de satisfação dos funcionários e melhorar o entendimento da cultura da empresa é realizada a cada dois anos uma pesquisa de clima organizacional, sendo aplicada a todos os funcionários da organização, a fim de identificar uma visão real da empresa. A pesquisa de clima é conduzida e aplicada por uma psicóloga organizacional, a qual não possui vínculo empregatício, apenas presta serviços de consultoria ao setor de capacitação e desenvolvimento, o que garante maior neutralidade no processo.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Na Bontempo todos os setores possuem um programa de cargos e salários de cada função desempenhada no setor. Nessa tabela são apresentadas as descrições de cada cargo, assim como as funções que devem ser realizadas e que são responsabilidades do contratado, a tabela salarial onde mostra o valor inicial ao ingressar na função e o valor limite para os cargos, essa tabela é apresentada aos profissionais quando ingressam na empresa ou trocam de função. Com esse programa a empresa busca proporcionar igualdade salarial entre os profissionais.

Na visão de Bohlander e Snell (2015, p. 134), as descrições de cargos são de extrema importância para o funcionário e para a empresa. Na visão do profissional a descrição pode lhe ajudar a conhecer as suas tarefas e lembrá-lo dos resultados que devem ser alcançados, já para a empresa tem o objetivo de minimizar os desentendimentos entre o supervisor e o profissional e respeito aos requisitos do cargo.

Os reajustes salariais até o ano de 2018 ocorriam por avaliações realizadas anualmente junto com o gestor de cada setor, nesta avaliação eram analisados os pontos fortes e pontos fracos do profissional e dentro de uma escala era estipulado o percentual do reajuste salarial, que também poderia não ocorrer dependendo do resultado.

A partir de 2018, o método de avaliação mudou e iniciou o modelo de Programa de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse novo modelo visa avaliar o profissional mensalmente e nele são atribuídas tarefas para cada profissional visando melhorias no processo e também em seus pontos fortes e fracos.

O objetivo do PDI não é baseado apenas no aumento de salário, mas proporcionar a cada profissional um encontro mensal com seu gestor para alinhar o que deve ser melhorado e também as qualidades de cada um, o reajuste acontece quando o gestor entender que o profissional está empenhado em melhorar e desenvolver suas tarefas e comportamento. Os reajustes também ocorrem após o término do período de experiência, por troca de função e dissídios coletivos.

Segundo Bohlander e Snell (2015, p. 361), a remuneração vinda do esforço do profissional em alcançar seus objetivos é a forma que a empresa entende ser a mais adequada, pois eleva o profissional a superar seus limites, alcançar novas habilidades e aprimorar seu conhecimento.

Atualmente a Empresa não possui um plano de carreira, mas já está desenvolvendo ações para que futuramente seja implantado.

8.3.1 Benefícios

A Bontempo oferece alguns benefícios que visam melhorar a qualidade de vida dos profissionais e também complementar a remuneração. Os benefícios oferecidos pela Bontempo são:

- a) Associação dos Colaboradores Bontempo (ACB): A ACB oferece convênios e descontos em diversos estabelecimentos locais, além de disponibilizar a sede da empresa para todos os colaboradores, no entanto é cobrada uma taxa de 0,2% sobre o salário para possíveis manutenções. Essa sede é equipada com campo de futebol, churrasqueira e salão de festas;
- b) alimentação: a Bontempo oferece um restaurante interno que opera nos dois turnos, para poder utilizar esse benefício os colaboradores pagam 25% do valor nas refeições. A empresa também disponibiliza lanches na parte da manhã, tarde e noite;
- c) plano de saúde: a empresa oferece auxílio mensal nos custos de plano de saúde, pagando 50% do valor;
- d) seguro de vida: a Bontempo mantém apólice de seguro de vida para todos os colaboradores, sendo apenas descontado um valor simbólico de R\$0,01 na folha de pagamento;
- e) vale transporte: a Empresa disponibiliza transporte no início e no final do expediente, esse transporte é realizado por uma empresa terceirizada, o colaborador paga o vale conforme uma tabela única disponibilizada pela empresa de transporte terceirizada;
- f) estacionamento: a empresa oferece um amplo estacionamento para seus colaboradores, monitorado com câmeras de segurança;
- g) programa extra: o programa extra tem como objetivo recompensar o colaborador pelo seu empenho e dedicação para o cumprimento da meta traçada, o valor é pago semestralmente e varia de acordo com a meta alcançada pela produção;
- h) projeto caminhar: auxílio financeiro de 40% no valor da mensalidade para cursos de interesse da empresa, como graduação, técnicos, idiomas e pós-graduação.

Marras (2011, p. 127) cita que, “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

O recrutamento de pessoal tem como objetivo a captação de recursos interno ou externo a empresa, esse processo tem início com uma necessidade interna da empresa em contratar novos funcionários seja para cargos específicos ou para aumentar o quadro de funcionários (MARRAS, 2011, p. 54).

O processo de recrutamento da Bontempo é realizado pelo setor de recursos humanos juntamente com o setor de desenvolvimento humano e organizacional. A demanda para recrutar novos profissionais surge dos gestores. Os requisitos para preencher a vaga são atribuídos pelo gestor e após os responsáveis começam o processo de recrutamento.

Para vagas na fábrica são recrutadas pessoas que tenham enviado currículo para o site específico criado pela empresa apenas para receber currículos on-line ou através do documento físico, a empresa aceita das duas formas, já para as vagas que surgem na parte administrativa ou no bloco de apoio da empresa é realizado primeiro o recrutamento interno, pois a empresa entende que todo o investimento aplicado em cada profissional terá retorno futuro e também acredita no potencial de seus colaboradores. No caso de não ter profissionais qualificados para a área inicia-se o recrutamento externo.

A divulgação de novas vagas é feita através de cartazes distribuídos em todos os murais da empresa e também de forma on-line, via e-mail ou *WhatsApp*.

Na visão de Marras (2011, p. 56), recrutamento interno é a forma de a empresa privilegiar seus próprios recursos, ou seja, o profissional. Esta prática deve ser realizada de forma justa e disponibilizada para todos os profissionais da empresa independente do cargo ocupado por ele. Os requisitos para o preenchimento da vaga devem estar dispostos nos meios de comunicação da empresa e de fácil entendimento para todos.

O processo de seleção ocorre após o recrutamento. O setor de desenvolvimento humano organizacional contata os possíveis candidatos para agendar o horário da entrevista, a entrevista é coordenada pelo setor de RH e visa conhecer o candidato e avaliar se o mesmo preenche a todos os requisitos da vaga. Após, o profissional de RH possui três dias para comunicar o candidato da sua admissão ou comunicar que não foi admitido e o motivo.

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 127), “seleção de pessoas consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que contemplem o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo”.

A integração dos novos funcionários segue uma programação de um dia e ocorre uma semana antes do início das atividades. O cronograma das integrações é organizado pelo

setor de desenvolvimento humano organizacional com base em exigências da empresa.

A primeira etapa do processo de integração inicia no centro de treinamento da Bontempo com apresentação do vídeo institucional, após o diretor da empresa Rudimar Stedille conta a história da empresa desde a sua fundação e explica sobre a visão, missão, valores e posicionamento da marca.

Na segunda etapa os novos funcionários realizam uma visita à fábrica, acompanhando todos os processos produtivos, quem os acompanha nesta etapa é o gerente industrial e no decorrer da visita explica o processo de cada setor com mais ênfase nos setores que os novos profissionais irão ingressar, ao retornarem da visita são apresentadas as normas da empresa, jornada de trabalho, horas extras, registro de ponto e folha de pagamento e também uma pequena palestra sobre normas de segurança.

A programação segue com um almoço no restaurante da empresa e após os novos funcionários recebem um treinamento sobre Lid e Metrologia, ministrado pelos integrantes da engenharia, sendo essa a última etapa da integração.

Bohlander e Snell (2015, p. 292) citam que, “integração é o processo de socialização, de modo sistemático, dos novos funcionários para ajudá-los a se ambientar à empresa. Integrar vai além de apenas orientar novos funcionários em seus novos ambientes”.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Bontempo busca treinar e desenvolver sua equipe, a fim de aprimorar a capacidade de cada profissional, por intermédio de ferramentas e métodos dinâmicos, além de promover cursos internos que proporcionam aos participantes a oportunidade de maximizar seus conhecimentos e melhorar seu desempenho.

Por se tratar de uma empresa especializada na fabricação de móveis com alto grau de personalização, a empresa percebeu a necessidade de criar diversos cursos internos para treinar seus profissionais, com isso criou o programa Caminhos do Saber, o qual visa o desenvolvimento das competências de cada profissional baseado no perfil de cargos. Além do treinamento interno através de cursos a empresa também incentiva a busca por cursos externos, sendo eles graduação, pós-graduação, cursos técnicos ou até mesmos cursos externos fornecidos pela empresa, um exemplo disso é a capacitação que os novos gestores estão recebendo em liderança, o curso foi sugerido pela empresa e pago 100% pela mesma.

Na visão de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 168), treinamento e desenvolvimento são recursos que têm como objetivo preparar o trabalhador para o novo

cargo que irá ocupar, aperfeiçoando suas habilidades e aumentando sua capacidade produtiva e também estimular a busca pelo seu desenvolvimento pessoal.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

As rotinas trabalhistas da empresa como folhas de pagamento, férias, rescisões de contrato e 13º salários são feitas internamente pelo setor de recursos humanos. Para estas funções o setor de recursos humanos utiliza o *software* Metadados, ele é um *software* especializado para esta área e tem como objetivo controlar e gerenciar os processos de recursos humanos.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Na visão de Marras (2011, p. 200), “a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras [...]”.

A empresa possui uma técnica em segurança no trabalho que está sempre atenta a todos os cuidados necessários para manter todos os profissionais da empresa seguros em suas funções. Todos os setores da empresa possuem uso obrigatório de equipamento de proteção individual (EPI), ao entrar na empresa cada profissional participa de uma palestra sobre segurança no trabalho ministrada pela técnica em segurança da empresa.

O profissional pode solicitar seu EPI em fichas dispostas na entrada dos vestiários, diariamente a técnica em segurança recolhe essas fichas e entrega o material solicitado ao profissional no seu posto de trabalho.

A empresa também possui uma brigada de incêndio interna composta por sete profissionais distribuídos em todos os setores da empresa, essas pessoas receberam treinamento pelo corpo de bombeiros da cidade e estão treinados a prestar primeiros socorros em caso de acidentes, apagar pequenos incêndios e evacuar a empresa em caso de incêndio em grandes proporções. A empresa passou a ter brigada de incêndio a partir do ano de 2016.

Além da brigada de incêndio a empresa conta com uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho. Todos os anos a Bontempo faz a semana da CIPA, onde são oferecidas palestras para todos os profissionais sobre o uso correto dos EPI's, segurança no trabalho e outras relacionadas ao assunto. No atual momento em que estamos vivendo, onde o

uso de máscaras é obrigatório a CIPA possui um papel importante na empresa controlando o uso das máscaras e alertando os profissionais sobre os riscos de não usá-la de forma adequada.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Kops, Silva e Romero (2013, p. 139), as empresas buscam proporcionar qualidade de vida no trabalho para criar um ambiente agradável que diminua o mal-estar e o esforço físico causado pela jornada de trabalho e tem como maior objetivo tornar o ambiente de trabalho saudável tendo como resultado maior qualidade e produtividade.

A empresa possui preocupação constante em fornecer um ambiente de trabalho adequado para seus profissionais, pois entende que se o ambiente estiver agradável irá influenciar diretamente na produção, com isso a Bontempo criou um sistema de ventilação em todo parque fabril e instalou novas janelas para melhorar a temperatura, principalmente no verão onde a temperatura na fábrica era muito alta.

Outra preocupação da empresa é com a qualidade de vida do profissional ao desempenhar as suas tarefas, várias funções da empresa necessitam movimentos repetitivos durante o dia e isso pode ocasionar lesões musculares e o afastamento do profissional, com isso a empresa criou um programa de ginástica laboral, onde todos os dias cada setor da empresa recebe um fisioterapeuta que fornece exercícios para melhorar a circulação, alongamentos e dicas para os profissionais exercerem suas atividades em postura adequada e realizar alongamentos durante o dia para evitarem lesões. O setor administrativo também participa deste programa com alongamentos e dicas de ergonomia.

Figura 23 – Áreas de lazer



Fonte: elaborada pela autora com imagens fornecidas pela Empresa (2020).

A Bontempo possui intervalo de uma hora de almoço, onde o profissional pode optar por almoçar no restaurante da empresa ou almoçar externamente. No jardim da empresa há pontos onde as pessoas podem relaxar, são ambientes em meio ao jardim que propiciam um clima leve e transmite tranquilidade. Na Figura 23, é possível perceber as áreas de lazer da empresa.

8.9 GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2011, p. 165), “desempenho humano é o ato de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada”.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo auxiliar os gestores a acompanhar os resultados obtidos por um profissional, podendo ser nos quesitos conhecimento, habilidades e atitudes, através desses instrumentos as empresas direcionam os profissionais a programas de treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2011, p. 165-166).

Como citado anteriormente, a partir do ano de 2018, a empresa mudou seu método de avaliação, iniciando o modelo de Programa de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse novo modelo foi implantado pela empresa com o intuito de proporcionar ao profissional uma avaliação com mais contato com o gestor, o PDI não é apenas uma avaliação para aumento de salário seu maior objetivo é apontar os pontos fortes e fracos do profissional para que com isso possa melhorar e também contribuir para melhorar o clima organizacional.

Nessa avaliação também é possível que o profissional fale sobre as qualidades do gestor e os pontos de melhoria, com isso ambos podem conversar e alinhar o que deve ser melhorado, dessa forma a Bontempo mantém uma gestão de desempenho que beneficia ambos os lados.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

A Bontempo oferece aos seus profissionais incentivo para o desenvolvimento profissional, estimulando a educação e a qualificação profissional. A empresa oferece um auxílio de 40% nos cursos de graduação, técnicos e idiomas, com isso a empresa capacita seus profissionais para que posteriormente ocupem vagas nos setores de administrativos ou nas áreas técnicas como engenharia.

Quando novas oportunidades surgem na empresa, as vagas são primeiramente disponibilizadas para o pessoal interno, os profissionais são selecionados e passam por uma

entrevista juntamente com o gestor do setor que dispôs a vaga, caso não encontrem o profissional qualificado a vaga é divulgada externamente, porém na maioria das vezes há pessoas capacitadas na empresa que atendem as exigências.

Na visão de Kops, Silva e Romero (2013, p. 69), é importante para a organização manter um banco de talentos, esse banco é formado por profissionais que a empresa capacitou para posteriormente preencher vagas internas, assim a empresa pode reter seus talentos sem precisar buscar mão de obra qualificada externamente.

8.11 INDICADORES DE RH

Os principais indicadores de RH utilizados pela empresa são absenteísmo e rotatividade, porém o índice de rotatividade não tem acompanhamento mensal, já os índices de absenteísmo são acompanhados mensalmente por todos os gerentes e supervisores, a fim de melhorá-los, pois eles geram reflexos na produtividade e no programa Extra.

Na visão de Marras (2011, p. 50), rotatividade “é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

Segundo Chiavenato (2016, p. 72), o absenteísmo é “[...] a quantidade de faltas e atrasos no trabalho e está intimamente relacionado com a insatisfação no trabalho e na empresa”.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação dentro da Bontempo ocorre de três formas, através de murais onde são disponibilizadas todas as informações que sejam de interesse dos profissionais, eventos promovidos pela empresa, indicadores de produção entre outras. Por meio de e-mail e telefone, a comunicação ocorre diariamente e o encontro trimestral da empresa denominado Pavilhão Informativo Bontempo (PIB), todos os profissionais participam deste encontro, nele são apresentados os números da produção e seus principais indicadores durante os três meses anteriores, os lançamentos da marca, principais eventos, novidades e assuntos em geral.

A comunicação interna das organizações visa manter a transparência das informações entre todos os profissionais da organização, esse processo é de extrema importância para a organização, pois mantém todos os profissionais da organização envolvidos nas metas, índices e novidades. Há vários métodos de manter uma comunicação

interna ativa como murais, e-mail, *WhatsApp*, dentre outros métodos que a empresa pode desenvolver (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 80).

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área de recursos humanos, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) modelo de gestão participativa (8.1);
- b) pesquisa sobre clima organizacional (8.2);
- c) possui perfil de cargos e salários e benefícios (8.3);
- d) recrutamento e seleção realizados internamente (8.4);
- e) cursos internos para treinamento e desenvolvimento do profissional (8.5);
- f) realiza programas sobre prevenções de acidentes internos (8.7);
- g) possui uma técnica em segurança no trabalho (8.7);
- h) possui brigada de incêndio interna e CIPA (8.7);
- i) realiza um programa de gestão de desempenho PDI (8.9).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) falta de um plano de carreira (8.3);
- b) não realiza um acompanhamento dos índices de rotatividade (8.11).

9 ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

A área de comércio exterior é composta por uma profissional, responsável por cuidar de toda a logística e alinhar junto ao importador as formas de envio, manter relação com o agente de exportação, solicitar reservas em navio e também é responsável por fazer a pré-documentação para envio ao despachante como proformas e *packing list*.

9.1 EXPORTAÇÕES

Para Minervini (2019, p. 04), as empresas iniciam o processo de exportações como uma estratégia de desenvolvimento da empresa para melhor aproveitamento das instalações, necessidades de aumentar a produção, dificuldade de venda no mercado interno, possibilidade de obtenção de preços de lucro mais elevados, ciclos de vida prolongado dos produtos, maior dispersão de riscos e melhor imagem da empresa.

O processo de exportação na Bontempo iniciou no ano de 2001 com a linha *Safco*. Essa linha era composta por móveis de escritório com acabamentos em lâminas de madeira, era uma linha simples e padrão, havia apenas cinco tipos de móveis que compunham esta linha. A Bontempo encerrou a produção desta linha *Safco* no ano de 2014.

O grande interesse da empresa não era em fabricar móveis padrões para escritório, a Bontempo queria expandir seus horizontes por isso em 2015 abriu sua primeira franquia no exterior localizada em Punta-Uruguai, os móveis fornecidos para as franquias eram os mesmos da linha nacional.

Expandindo a marca para o mercado norte americano, no ano de 2017, foram inauguradas as franquias na Flórida e em Chicago e no ano de 2018 a Bontempo inaugurou a franquia de Miami, extensão da franquia da Flórida. A linha de produtos da marca teve que adequar-se a esse novo mercado, a linha de acabamentos é reduzida atendendo aos critérios impostos por lei, outra mudança ocorre na linha de produção onde os módulos de armários, balcão e gaveteiro são enviados montados cumprindo com as exigências do cliente importador.

Em julho de 2018 foi inaugurada a franquia de Santiago-Chile, sendo essa a mais nova loja inaugurada pela marca no exterior. A linha de produtos para esta franquia segue o padrão disposto para as franquias do mercado nacional.

Hoje, a empresa possui um profissional responsável pela parte de exportação, que tem como função coordenar a logística dos embarques sendo eles marítimos, rodoviários ou

aéreos, confeccionar a proforma para envio ao despachante e esclarecimentos de dúvidas destes clientes. A Bontempo não possui um despachante interno, por isso existe uma empresa especializada em assessoria internacional e despachos aduaneiros.

O processo de confecção das proformas e a listagem dos itens (*packing list*) é feito de forma manual em planilha de Excel. A Bontempo exporta itens ambientes, ou seja, cozinha, banheiro e dormitório, para isso a proforma é confeccionada de forma manual, pois o sistema de gestão não está preparado para esse tipo de documentação. O processo manual se inicia desde a engenharia, onde é feita a montagem do *packing list* de forma manual, pois os produtos são enviados montados e o sistema não entende isso, por esse motivo o responsável do setor de engenharia precisa agrupar em um volume todos os itens que o compõem para que no momento de confeccionar a documentação a mesma fique correta. Na Figura 24, é possível analisar parte de uma proforma confeccionada pela Bontempo.

Figura 24 – Proforma

ITEM	CODE	QT	MODEL	DESCRIPTION	UNIT VALUE	TOTAL VALUE	NCM	INCISO	ITEM	CFOP
1		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2905	1702,86	\$ 1.702,86	94034000	AUSTRIA	298610	7127
2		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2906	1815,06	\$ 1.815,06	94034000	AUSTRIA	298610	7127
3		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2907	1778,13	\$ 1.778,13	94034000	AUSTRIA	298610	7127
4		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2911	1427,08	\$ 1.427,08	94034000	AUSTRIA	298610	7127
5		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2912	1427,08	\$ 1.427,08	94034000	AUSTRIA	298610	7127
6		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2913	1427,08	\$ 1.427,08	94034000	AUSTRIA	298610	7127
7		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2914	1427,08	\$ 1.427,08	94034000	AUSTRIA	298610	7127
8		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2916	1516,95	\$ 1.516,95	94034000	AUSTRIA	298610	7127
9		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2917	1634,28	\$ 1.634,28	94034000	AUSTRIA	298610	7127
10		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2920	472,16	\$ 472,16	94034000	AUSTRIA	298610	7127
11		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 2922	435,10	\$ 435,10	94034000	AUSTRIA	298610	7127
12		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2923	111,04	\$ 111,04	94036000	AUSTRIA	298610	7127
13		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2924	111,04	\$ 111,04	94036000	AUSTRIA	298610	7127
14		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2928	118,03	\$ 118,03	94036000	AUSTRIA	298610	7127
15		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2929	118,03	\$ 118,03	94036000	AUSTRIA	298610	7127
16		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2932	363,49	\$ 363,49	94036000	AUSTRIA	298610	7127
17		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2938	447,69	\$ 447,69	94036000	AUSTRIA	298610	7127
18		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2939	447,69	\$ 447,69	94036000	AUSTRIA	298610	7127
19		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2940	447,69	\$ 447,69	94036000	AUSTRIA	298610	7127
20		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2941	434,94	\$ 434,94	94036000	AUSTRIA	298610	7127
21		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2942	434,94	\$ 434,94	94036000	AUSTRIA	298610	7127
22		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2949	443,71	\$ 443,71	94036000	AUSTRIA	298610	7127
23		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2951	748,08	\$ 748,08	94036000	AUSTRIA	298610	7127
24		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2953	713,00	\$ 713,00	94036000	AUSTRIA	298610	7127
25		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2954	741,09	\$ 741,09	94036000	AUSTRIA	298610	7127

Fonte: arquivo Bontempo (2020).

A confecção das faturas de forma manual pode ter impactos negativos, uma vez que os valores dos pedidos são informados de forma manual na proforma. Após a confecção a proforma é enviada para o despachante que realiza a conferência do documento dentro da lei e gera a fatura comercial e toda a documentação necessária, após a Bontempo emite a nota fiscal que seguirá com a mercadoria até a fronteira ou até o porto de Rio Grande, atualmente utilizado pela empresa.

O faturamento das exportações nos últimos 5 anos foi de U\$ 10.263.487,52,

representando 5% sobre o faturamento total da empresa. A empresa enxerga um grande potencial nesse mercado, por esse motivo estão sendo feitos estudos para a viabilidade de abertura de franquias na Colômbia, Peru e Houston.

9.2 IMPORTAÇÕES

A Bontempo iniciou o processo de importação na década de 90, quando a empresa iniciou a expansão do seu parque fabril para atender ao novo sistema de *franchising* adotado pela empresa, com isso a necessidade de compra de novos maquinários de qualidade foi percebida. As novas máquinas foram importadas da Itália e Alemanha, países que são referência em tecnologia para o setor moveleiro, a compra de máquinas nestes países é feita até os dias atuais.

A empresa também realiza importação de lâminas vindas da Itália, pois percebeu uma vantagem na qualidade e também no preço, porém esse processo iniciou no ano de 2017 e não possui uma grande movimentação, são feitas compras grandes e com menos frequência.

O valor das importações de lâminas nos últimos 5 anos foi de U\$ 428.942,23, representando 3% sobre as compras totais, com isso é possível perceber que as importações representam um percentual baixo em relação às demais matérias primas compradas, isso ocorre pelo fato da empresa preferir trabalhar com produtos nacionais para evitar problemas com fornecimento.

Para o desembaraço nos processos de importação a empresa possui duas assessorias, uma especializada em importação de máquinas e para a importação de lâminas é a mesma empresa que assessora os processos de exportação.

9.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Após a análise da área de comércio exterior, foi possível identificar os seguintes pontos fortes:

- a) linha de produto exclusiva para as franquias do mercado norte americano (9.1);
- b) expansão de mercado (9.1).

Já os pontos fracos diagnosticados são:

- a) processo de confecção de faturas manual (9.1);
- b) sistema não está preparado para confecção da documentação (9.1);
- c) falta de um despachante interno, devido ao aumento das exportações (9.1).

10 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

O diagnóstico realizado na empresa Bontempo permitiu analisar a situação atual da empresa, bem como identificar pontos fortes e pontos fracos em cada área.

10.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

O Quadro 5, elenca os pontos fortes e pontos fracos identificados durante o diagnóstico.

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos

(continua)

Área	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> a) planejamento estratégico definido; b) objetivos e valores bem estruturados; c) acompanhamento e divulgação dos principais indicadores de desempenho; d) constante busca pela inovação; e) canais de comunicação interna; f) níveis hierárquicos claros e definidos; g) incentivo ao crescimento profissional e pessoal de seus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> a) falta de manutenção preventiva em equipamentos de gestão; b) centralização da tomada de decisão na direção da empresa.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> a) pesquisa de satisfação com os clientes; b) produtos personalizados; c) atualização anual da linha de produtos; d) marketing centralizado na empresa; e) planos de incentivos para franquias; f) treinamentos técnicos para as franquias. 	<ul style="list-style-type: none"> a) preço elevado em relação aos concorrentes;
Logística	<ul style="list-style-type: none"> a) utilização da ferramenta MRP no planejamento dos materiais; b) programação a longo prazo com fornecedores de matérias primárias; c) almoxarifados distribuídos de forma correta. 	<ul style="list-style-type: none"> a) baixos índices de acuracidade dos estoques; b) não realizar controle de qualidade do recebimento dos materiais.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> a) planejamento dos lotes de produção; b) aumento da capacidade produtiva; c) acompanhamento diário dos índices de produtividade; d) maquinários importados que permitem maior produtividade e qualidade dos produtos; e) <i>layout</i> definido de acordo com o processo produtivo; 	<ul style="list-style-type: none"> a) baixo controle de conferência no carregamento; b) não possui um programa de qualidade específico.

(conclusão)

Área	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	f) ampliação do parque fabril; g) programa de manutenção preventiva; h) sistemas de movimentação de materiais práticos e definidos.	
Financeiro	a) sistema integrado de gestão; b) setor financeiro bem estruturado; c) contabilidade interna; d) capital de giro próprio.	a) altos valores de estoque nas matérias primas que demandam um prazo maior de entrega; b) não há precisão no cálculo do custo operacional.
Recursos Humanos	a) modelo de gestão participativa; b) pesquisa sobre clima organizacional; c) possui perfil de cargos e salários e benefícios; d) recrutamento e seleção realizados internamente; e) cursos internos para treinamento e desenvolvimento do profissional; f) realiza programas sobre prevenções de acidentes internos; g) possui uma técnica em segurança no trabalho; h) possui brigada de incêndio interna e CIPA; i) realiza um programa de gestão desempenho PDI.	a) falta de um plano de carreira; b) não realiza um acompanhamento dos índices de rotatividade.
Comércio Exterior	a) linha de produto exclusiva para as franquias do mercado norte americano; b) expansão de mercado.	a) processo de confecção de faturas manual; b) sistema não está preparado para o processo de exportação; c) falta de um despachante interno, devido ao aumento das exportações.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

A análise do micro e macro ambiente permitiu identificar oportunidades e ameaças existentes no ambiente em que a organização está inserida, como se pode observar no Quadro 6.

Quadro 6 – Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Demanda por produtos exclusivos e personalizados	Concorrência de grandes marcas
Consumidores exigentes	Legislação quanto ao uso da madeira
Parceria com fornecedores	Crise econômica causada pela pandemia
Tecnologia disponível	Desemprego e fechamento de empresas
Aumento do trabalho em <i>home office</i>	
Ampliação do mercado de franquias	

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Ao relacionar os pontos fortes e pontos fracos identificados no diagnóstico empresarial realizado na Bontempo e as oportunidades e ameaças do micro e macroambiente, foi possível construir a matriz *SWOT*. A matriz foi construída priorizando os pontos fortes e fracos, como se pode observar na Figura 25.

10.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Após realizar o diagnóstico empresarial e analisar a matriz *SWOT* junto aos gestores da empresa, foi possível identificar que alguns pontos críticos necessitam de atenção. A proposta será realizada na área de comércio exterior, onde o objetivo é adaptar o sistema de gestão da empresa para o processo de exportação.

A empresa não possui um sistema de gestão preparado para o processo de exportação, hoje são confeccionadas as faturas e *packing list* de forma manual em planilha de Excel, o que pode ocasionar erros de digitação de valores, quantidade de volumes, peso e cubagem, ocasionando canais vermelhos nos portos e fronteiras impedindo que a mercadoria siga seu destino e atrasos nas entregas.

O processo também é manual na área de engenharia, pois como para os EUA os módulos embarcam montados é preciso fazer um plano de montagem dos produtos de forma manual, pois o sistema não consegue interpretar os módulos montados somente os volumes avulsos.

Figura 25 – Análise SWOT

		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO											
		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS						
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO		FATORES CRÍTICOS											
		Demanda por produtos exclusivos e personalizados	Consumidores exigentes	Parceria com fornecedores	Tecnologia disponível	Aumento do trabalho em home office	Ampliação do mercado de franquias	Concorrência de grandes marcas	Legislação quanto ao uso da madeira	Crise econômica causada pela pandemia	Desemprego e fechamento de empresas		
PONTOS FORTES	Planejamento estratégico definido	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo		
	Acompanhamento e divulgação dos indicadores de desempenho	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Treinamento técnico para as franquias	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Utilização da ferramenta MRP no planejamento dos materiais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Aumento da capacidade produtiva	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Matéria prima de qualidade	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
PONTOS FRACOS	Baixos índices de acuracidade nos estoques	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Ausencia de controle de qualidade no recebimentos dos materiais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Alto valor de estoque de matéria prima, devido ao prazo de entrega do fornecedor	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Sistema não está preparado para o processo de exportação	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
	Falta de um plano de carreira	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
LEGENDA													
Verde		CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA					Verde					SOB CONTROLE	
Amarelo		ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO					Amarelo					SEM RELAÇÃO	

Fonte: elaborada pela autora (2020).

A Bontempo entende a importância de adaptar o sistema de gestão já existente na empresa para as exportações, tendo em vista o crescimento deste mercado na empresa, porém até o momento não foram desenvolvidas ações para melhoria.

A partir das evidências surge a questão: como adaptar o sistema de gestão para o mercado internacional?

10.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de melhoria para adaptar o sistema de gestão utilizado pela Bontempo nas exportações.

10.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da proposta são:

- a) mapear o processo atual da confecção de faturas e montagem do *packing list*;
- b) identificar as melhorias e o escopo da proposta;
- c) elaborar planos de ações para implementação da proposta de melhoria.

10.5 JUSTIFICATIVA

A Bontempo busca diariamente formas para expandir suas redes de franquias, inclusive no exterior onde hoje a empresa possui apenas cinco franquias, mas pretende aumentar esse número rapidamente. Dessa forma a empresa precisa ter um sistema de gestão preparado tanto para a parte fiscal quanto operacional para que o processo de exportação ocorra de forma legal e prática, evitando trabalhos manuais e desnecessários. O projeto irá afetar diretamente no tempo de confecção da documentação.

Os motivos que levam uma empresa a exportar podem variar conforme o planejamento feito pela mesma, porém o maior desejo de todas é o aumento do volume de vendas e a oportunidade de ingressar em uma nova forma de comércio, com isso aumentando as oportunidades da empresa. O mercado internacional permite uma redução nos riscos comerciais e permite maior segurança para planejamentos e tomadas de decisões em longo prazo (TRIPOLI; PRATES, 2016, p. 238).

O volume de exportações sofreu um aumento considerável nos últimos anos e ainda irá crescer mais até o ano de 2022, esse aumento se deve ao reflexo dos investimentos da empresa em tornar a marca mundialmente conhecida, todavia o sistema de gestão da empresa não acompanhou este crescimento. A confecção da documentação ocorre de forma manual, onde torna o processo longo e não confiável, pois podem ocorrer falhas humanas em algumas informações fornecidas.

As documentações aduaneiras exigem inúmeras informações nas faturas que são exigidas pela Receita Federal, as informações devem estar completas e de acordo com a lei, do contrário o exportador pode ser autuado e ter a carga em canal vermelho gerando atrasos na entrega. A quantidade de informações exigidas nas documentações limita os *softwares* de gestão, o que leva os exportadores a utilizar o Excel para emissão das faturas comerciais, tendo em vista que esta forma permite manipular as informações com mais facilidade do que no sistema de gestão, porém esta forma manual de documentação pode gerar erros graves e

acabar comprometendo a empresa (FONTES, 2020, p. 170-171).

Fica evidente a necessidade de adaptar o sistema de gestão já existente na empresa para automatizar o processo das documentações para a exportação. O propósito deste projeto é adaptar o sistema de gestão já existente na Bontempo para que possa possibilitar a confecção da documentação necessária como proformas e *packing list* através do sistema e não mais manual como é feito hoje, tendo em vista o aumento das exportações e de franquias no exterior. Sendo assim será possível implantar uma proposta de melhoria e obter resultados significativos, tendo em vista a importância desse projeto para a empresa, a diretoria e gerência da empresa estão cientes da urgência de automatizar o processo de documentação para o mercado internacional e minimizar o tempo gasto para isso.

Para melhorar um processo é preciso evidenciar o presente e o futuro, ou seja, entender o processo atual e através de indicadores mapear as possíveis falhas para identificar o momento que o problema está acontecendo, para que isso aconteça é preciso conduzir o projeto com base em informações consistentes utilizando ferramentas para identificar oportunidades e redesenhar o processo, permitindo assim implementar o novo método de trabalho que irá otimizar o ambiente de trabalho (SILVA, 2015, p. 45).

11 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será construído um referencial teórico com base em pesquisas e livros conduzidos por autores que dominam o assunto abordado neste trabalho. Dessa forma, será possível fundamentar e dar consistência aos tópicos considerados fundamentais para a resolução do problema encontrado.

11.1 EXPORTAÇÕES

As exportações, segundo Minervini (2019) são de grande importância para as organizações, pois valoriza seu capital e amplia seus horizontes, expandindo sua marca e história para o mercado mundial, além de ser um grande passo para a organização. Esta área tem influência direta nos resultados das organizações, sendo necessário ter equilíbrio em suas atividades e investimentos para atingir o sucesso neste mercado.

Cada vez mais as empresas almejam a competitividade no mercado externo, visando crescimento econômico, resultados financeiros positivos, aperfeiçoamento de seus produtos, investimento em tecnologia, inovação e também no desenvolvimento de seus profissionais, tornando-os capacitados para esse novo mercado (LUDOVICO, 2018).

Em um mundo cada vez mais globalizado e imprevisível, onde a nova era dos negócios internacionais leva as fronteiras a movimentar-se constantemente e de forma acelerada, se faz necessário, as empresas acompanharem este novo ritmo, onde investir em novas fontes e destacar-se da concorrência no mercado mundial é a principal regra de sobrevivência entre as empresas do século XXI (SOUSA, 2016).

Figura 26 – Apoios para a internacionalização



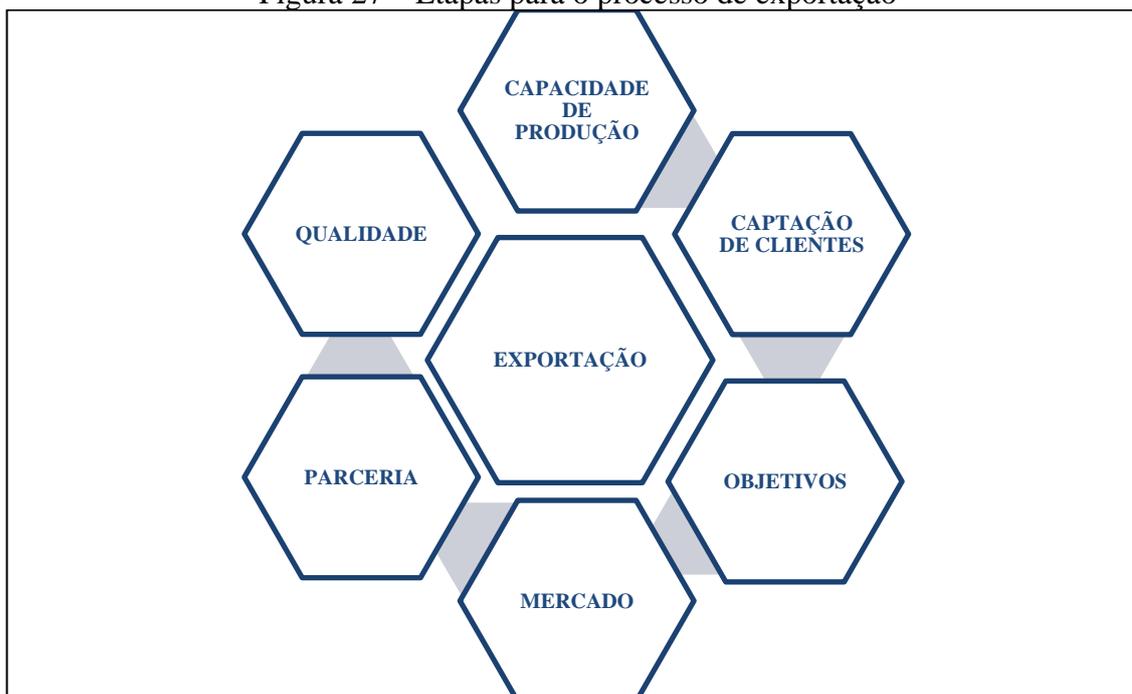
Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na Figura 26, é possível observar os três principais pontos para se iniciar a internacionalização, a receita de sucesso para a empresa que pretende ingressar neste mercado.

Para Minervini (2019), o ato de exportar pode ser dividido em treze etapas, são elas:

- a) avaliar a capacidade de produção da empresa;
- b) desenvolver um banco de dados que possa suportar atualizações constantes;
- c) identificar o produto a ser exportado;
- d) de início selecionar poucos mercados;
- e) identificar o público-alvo e o segmento de mercado mais adequado;
- f) identificar a forma de entrar no mercado;
- g) definir objetivos;
- h) realizar plano de comunicação e promoções;
- i) selecionar possíveis candidatos a parceiros;
- j) identificar seu parceiro, seja ele cliente ou sócio;
- k) desenvolver um cronograma no trabalho;
- l) elaborar um contrato;
- m) iniciar o processo de comercialização.

Figura 27 – Etapas para o processo de exportação



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Antes de iniciar o processo de exportação a empresa deve seguir algumas etapas essenciais para entender a viabilidade do mercado, organizar suas estratégias e definir seus objetivos, conforme se pode observar na Figura 27.

11.2 MERCADO INTERNACIONAL

Na visão de Fraporti (2018), o comércio internacional tem suas origens entre os anos 9.000 a.C e 3.000 a.C, quando ocorrem diversas revoluções agrícolas entre os povos. Os povos viviam em extremidades opostas do mundo e cada um cultivava diferentes espécies de verduras, plantas, grãos e animais e viram nessa diversidade a importância de começar a fazer trocas entre os produtos para enriquecer a sua alimentação e a diversidade de produtos no seu país, nesse princípio a milhares de anos nasce o mercado internacional entre pequenos povos.

O comércio internacional entre as nações começou a ganhar forças após a revolução industrial e tem seu crescimento exponencial a cada dia, hoje no século XXI os países estão cada vez mais integrados entre si em termos de comércio e serviços. Essa integração entre as nações cria o fenômeno globalização dos mercados, onde as fronteiras movimentam insumos importantes para o desenvolvimento econômico e da população (VASCONCELLOS; LIMA; SILBER, 2017).

O desenvolvimento acelerado por meio da globalização desafia os gestores e os

profissionais de áreas como logística, comércio e negociação. A globalização não apenas aproxima as pessoas e nações, mas também as empresas que participam do mercado, onde exige entre elas maior diálogo e capacidade estratégica para entrar no cenário internacional e atender a demanda externa (MÉRTCHER, 2021).

Figura 28 – Globalização



Fonte: Suno (2018).

A globalização interliga os países como uma grande teia, onde todos dependem de insumos que são importados ou exportados para outros continentes, tornando as economias interligadas entre si.

11.3 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PARA EXPORTAÇÃO

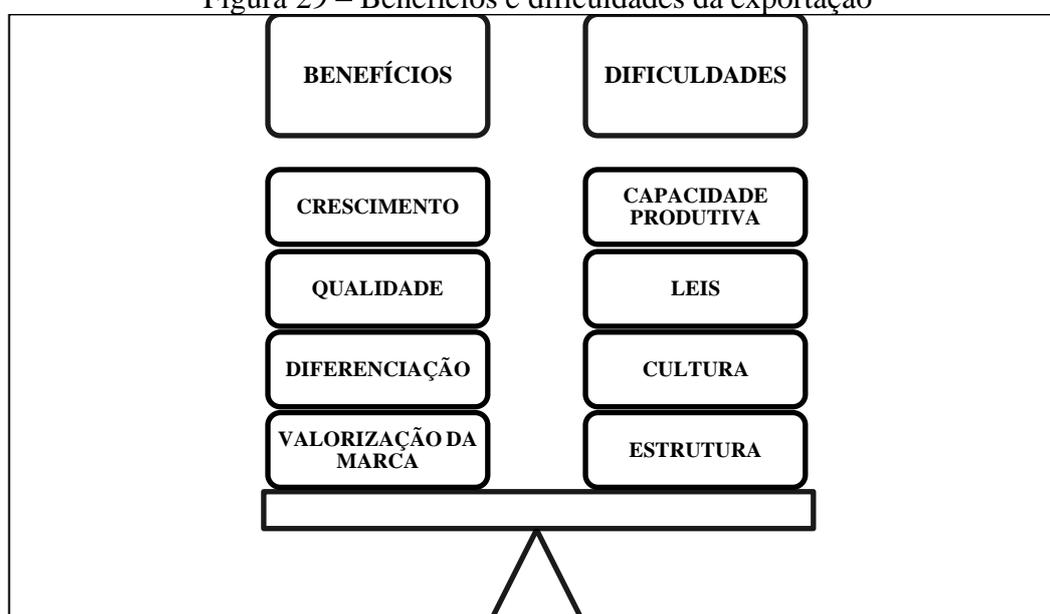
As razões que levam uma empresa a tomar a iniciativa de ingressar no mercado internacional podem ser as mais diversas, mas o que as empresas exportadoras têm em comum é alcançar benefícios que valorizem a sua marca como diversificação de mercado, ampliando a rede de clientes e minimizando os riscos de instabilidade que podem ocorrer no mercado interno, formas de financiamentos dedicados apenas a empresas exportadoras, aumento da produtividade, concedendo à empresa oportunidade de aperfeiçoar o seu processo e o marketing em conjunto com o status que a empresa irá adquirir diante de seus concorrentes, pois empresas exportadoras são consideradas de grande referência em qualidade (TRIPOLI; PRATES, 2016).

Para Minervini (2019), as exportações desafiam as empresas tirando-as de sua zona de conforto. Esse mercado possibilita as empresas confrontarem com outras realidades, outros concorrentes e com as exigências deste mercado, esse é um dos grandes benefícios de exportar, possibilitar o crescimento da empresa desafiando sua realidade e criando estratégias para o crescimento.

Existem barreiras que devem ser analisadas antes de iniciar o processo de exportação, dificuldade que estão atreladas aos fatores históricos do país, aonde hoje muitas empresas não vem o mercado internacional como um atrativo para aumentar seu capital, fatores culturais, as indústrias brasileiras estão acostumadas com resultados em curto prazo, já as exportações requerem tempo e investimento até o momento de iniciar o aumento de capital da empresa e os fatores estruturais, que podem levar a empresa ao declínio uma vez que não estiver preparada sua estrutura física para atender este novo mercado (MINERVINI, 2019).

A dificuldade em exportar na visão de Fontes (2020) está ligada à parte fiscal e na adequação da empresa, onde a empresa terá de se adaptar a uma nova realidade. O mercado internacional exige uma qualidade rígida em seus produtos e muitas vezes as empresas precisam adequar a sua produção ou até mesmo mudar para atender a essa nova demanda, outro ponto de grande dificuldade é a adaptação com a documentação, diferente do mercado nacional a documentação aduaneira exige várias etapas que devem ser seguida com cautela para atender todas as exigências imposta pela lei.

Figura 29 – Benefícios e dificuldades da exportação



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Como se pode observar na Figura 29, os benefícios e as dificuldades devem ser

postos em uma “balança” e analisados cautelosamente antes de se iniciar o processo de expansão para o mercado internacional. A viabilidade do projeto deve ser discutida entre todos os envolvidos para evitar danos futuros tanto para a empresa exportadora quanto para o cliente, dificuldades irão surgir em meio ao processo, mas não devem ser o suficiente para impactar nos benefícios e prejudicar a empresa.

11.4 CAPTAÇÃO DE CLIENTES NO EXTERIOR

O principal ponto a ser analisado com cautela quando o assunto é atrair clientes é aprofundar o conhecimento sobre a cultura do país que se deseja negociar. Muitos países são regidos em relação a sua cultura e quando o termo é negociação um deslize pode causar a perda do cliente (CULPI, 2016).

Na visão de Segre (2018), a melhor forma de captação de clientes é agindo com princípios e não apenas seguindo a forma padrão de negociação como um roteiro. Para atrair os clientes é necessária uma conversa de interesses mútuos e com ela se possa obter informações para a negociação, o erro mais cometido no processo de atrair novos clientes para as empresas é impor regras e não escutar o que o cliente tem a dizer, muitas vezes esta situação ocorre com empresas que possuem uma cultura rígida.

Para Minervini (2019), 50% das negociações comerciais internacionais falham por falta de conhecimento da cultura dos envolvidos. A educação e as boas maneiras não estipulam fronteiras, devem ser levadas à mesa no momento da conversa com o cliente, conhecer a cultura é fundamental para obter sucesso e uma parceria longa e para entender melhor o porquê o cliente está motivado a criar um vínculo com a empresa, nesse momento um deslize pode colocar as negociações em risco.

Figura 30 – Captando clientes



Fonte: Migre seu negócio (2021).

A empresa exportadora deve usar de estratégias que as favoreça com seus clientes, a etapa de captação pode ser considerada como a mais importante, nesse primeiro contato que o cliente irá criar a “imagem da empresa” por esse motivo como citado pelos autores anteriormente estudar e aprofundar o conhecimento na cultura do cliente é algo sério, qualquer atitude inadequada neste momento pode comprometer a negociação.

11.5 TECNOLOGIAS NECESSÁRIAS PARA EXPORTAÇÃO

Para Minervini (2019), a comunicação com os clientes funciona muito bem através de e-mails, desde que sejam elaboradas com coerência e utilizando palavras adequadas. Para que a comunicação seja assertiva deve-se primeiramente colocar-se no lugar do leitor, os e-mails não devem ser longos a ponto de cansar, mas também não deve ser curto a ponto de deixar o assunto sem coerência, o importante é escrever um e-mail formal e claro.

Assim como as empresas que comercializam apenas para o mercado nacional, as exportadoras também precisam ter um sistema de gestão integrado (ERP) para efetuar emissão de notas fiscais de saída, contabilidade fiscal e emissão de duplicatas. O sistema ERP também é flexível e pode ser moldado conforme exigências da empresa (CORRÊA, 2019).

Segundo Gonçalves (2020), a automação pelo código de barras foi um grande passo para as empresas, pois ele reduz consideravelmente a entrada de dados no sistema, assim facilita e gera mais confiança nas operações de despacho de mercadorias. Ao ler um simples código de barras é possível obter diversas informações sobre o produto como carregamento, cor, tamanho, cliente, estrutura do produto, enfim, tudo o que ele for configurado para mostrar.

Figura 31 – Tecnologias necessárias na exportação



Fonte: elaborada pela autora com base em imagens - sites Voz da Indústria; Folha Dirigida; Tecnologia RFID (2021).

Na Figura 31, é possível observar as três principais tecnologias necessárias para as exportações. Os e-mails são o principal meio de comunicação entre importador e exportador devido à distância e como citado anteriormente o e-mail deve ser elaborado para passar o máximo de clareza ao receptor. Leitor de código de barras para conferência de dados, essa ferramenta permite controlar todos os dados do produto desde a sua chegada até a saída da empresa e o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que é flexível e adaptável para todos os setores da empresa, ele interliga todos os dados e gera a informações completas, é um grande aliado das organizações.

11.6 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A logística internacional deve levar em conta que a competição global significa reduzir o tempo de ciclo de pedidos e produtos, operar com preços competitivos e dar melhores respostas na cadeia produtiva. Portanto, o produto certo, no local certo e a custo de entrega mais baixo determinam as condições de competitividade do exportador (ROBLES; NOBRE, 2016).

As formas de transportes internacionais variam de acordo com a exigência do

importador, podendo ser realizadas pelos meios aéreos, marítimos ou terrestres, ou combinando mais de um modal no mesmo envio denominado multimodal. Cada modalidade de envio possui suas particularidades e seus custos, tornando alguns envios caros, porém eficientes, chegando ao destino em um curto espaço de tempo, ou modais com maior tempo de trânsito e baixo custo de envio (SEGRE, 2018).

O transporte internacional, segundo Fontes (2020) pode ser considerado uma das principais atividades na exportação. O exportador deve ter alto nível de entendimento neste assunto, possibilitando a melhor contratação com o menor custo, sempre analisando os benefícios e o tempo de envio, a escolha correta da contratação pode beneficiar ambas as partes, importador e exportador.

Na visão de Fraportí (2018), os modais podem ser divididos em quatro grandes categorias, são elas:

- a) aquaviário: modal mais comum no comércio internacional, o produto é armazenado em containers, carregados em navios e utiliza a água como via;
- b) terrestre: esse modal pode ser ferroviário ou rodoviário, mais utilizado em negociações intracontinentais, ou seja, transporte entre países próximos;
- c) aéreo: modal mais rápido e caro da logística internacional, geralmente utilizado para envios de material de alto valor, perecibilidade ou urgência do cliente;
- d) combinado (multimodal): é usual em negociações que precisem envolver mais de um meio de transporte.

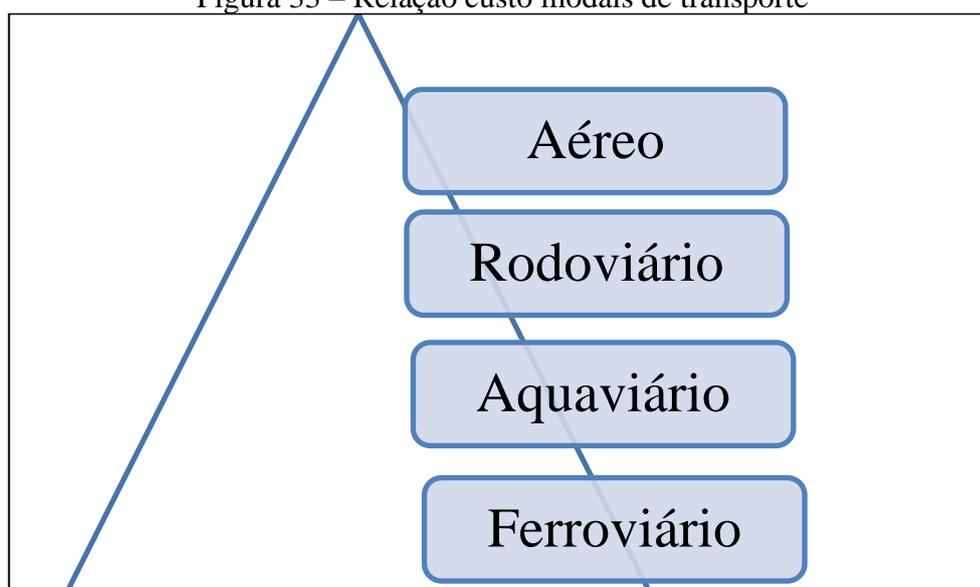
Figura 32 – Formas de envio



Fonte: Maximatech (2021).

No momento de escolher a forma de transporte da mercadoria de acordo com Robles e Nobre (2016), três pontos devem ser levados em consideração como distância, tempo e custo. Na maioria das vezes as formas de envio adotadas pelas empresas são as mesmas, por exemplo, para países distantes como Estados Unidos e África os modais que podem atender a estes lugares são marítimos 98% das vezes e aéreo quando requer urgência do cliente. Para os países próximos como Chile, Uruguai e Argentina o produto pode ser enviado de forma rodoviária 98% das vezes, da mesma forma que os países distantes se o cliente requer o material com urgência também pode ser feito o envio aéreo.

Figura 33 – Relação custo modais de transporte



Fonte: elaborada pela autora (2021).

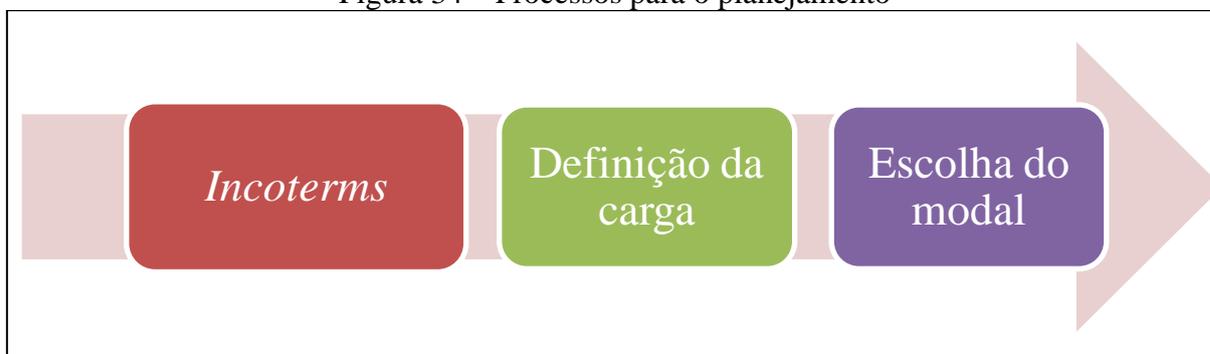
Na pirâmide apresentada na Figura 33, é possível verificar a hierarquia dos modais em relação aos custos de envio, como é possível observar o envio aéreo é o mais caro de todos os modais, já o envio ferroviário é o meio mais acessível.

11.6.1 Planejando a logística

Segundo Vasconcellos, Lima e Silber (2017), o processo de tomada de decisão para o planejamento logístico inicia com atividades que irão dar características ao processo como: negociação dos termos comerciais internacionais (*incoterms*), determinação das características da carga, preparação do transporte e escolha do modal. Os *incoterms* são utilizados para definir os direitos e obrigações do importador e do exportador como seguro, frete e obrigações da carga, já a determinação da carga refere-se à característica do material, se é geral ou granel

e a escolha do transporte, última atividade do planejamento define qual modal será usado na logística de acordo com a necessidade do importador.

Figura 34 – Processos para o planejamento



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na Figura 34, é possível observar as etapas para planejar a logística para que o processo de exportação e o embarque seja seguro e tranquilo. Como mencionado pelo autor anteriormente o processo inicia com a escolha do *incoterm* que foi acordado no momento da venda, definir a carga e escolha do modal, esta última etapa depende muito da necessidade do cliente.

Figura 35 – *Incoterms*

EXW - Ex Works (ex -fábrica)
FAS - Free Alongside Ship (livre ao lado do navio)
FCA - Free Carrier (livre no transportador)
FOB - Livre a bordo
CFR- Custo e frete
CPT -Transporte pago até....
CIP - Transporte e seguros pagos a...
CIF - Custo, seguro e frete
DAT - Entregue no terminal
DAP - Entregue no local
DDP - Entregue com direitos pagos

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Para Segre (2018), os *incoterms* fixam os direitos e obrigações do exportados e do importador, definindo com clareza o que foi acordado no momento da venda. As operações de

comércio exterior com base em *incoterms* são seguras, pois reduzem a interpretação errada e controversa das partes envolvidas. Os *incoterms* são divididos em 11 termos são eles: EXW, FAS, FCA, FOB, CFR, CPT, CIP, CIF, DAT, DAP e DDP.

11.7 LEGISLAÇÃO

As operações logísticas envolvem uma complexidade burocrática e jurídica complexas, devido à complexidade da legislação internacional muitas empresas sentem-se mais confortáveis em contratar assessores jurídicos ou consultores profissionais durante o processo de exportação para auxiliar na tomada de decisão em relação a contratos e acordos entre empresa e cliente (FRAPORTI, 2018).

Segundo Fontes (2020), todas as atividades de exportação em território brasileiro devem seguir as leis que constituem o Decreto Federal nº 6.759/2009, que fiscaliza, controla e possui todas as tributações existentes para o comércio exterior brasileiro. O Decreto é dividido em oito livros:

- a) livro I, trata da jurisdição aduaneira e do controle de aduaneiro de veículos;
- b) livro II, trata dos impostos de importação e exportação;
- c) livro II, trata dos demais tributos;
- d) livro IV, trata dos regimes aduaneiros especiais;
- e) livro V, trata do controle aduaneiro de mercadorias;
- f) livro VI, trata das infrações e penalidades aduaneiras;
- g) livro VII, trata do crédito tributário;
- h) livro VIII, trata das regras finais e transitórias.

11.7.1 Impostos incidentes sobre as operações internacionais

Os impostos sobre as operações internacionais, segundo Nyegray (2016) são tributos definidos pelo governo federal, onde é de obrigação do exportador o pagamento do mesmo sempre que ocorrer saída de mercadoria do território nacional para o exterior. O imposto de exportação: está descrito no artigo 23 do Código Tributário Federal e estabelece que: “O imposto, de competência da União, sobre a exportação, para o estrangeiro de produtos nacionais ou nacionalizados tem como fato gerador a saída destes do território nacional”.

Os principais impostos incidentes nas operações internacionais em empresas que se enquadram no lucro Real ou Presumido são o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a

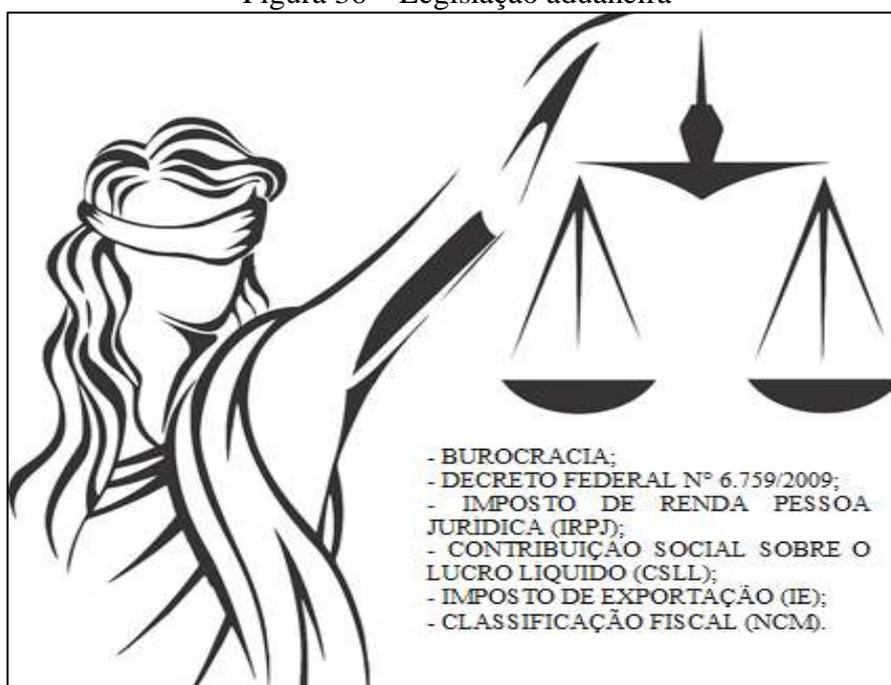
Contribuição Social sobre o lucro líquido (CSLL), salvo exceções onde se aplica o Imposto de Exportação (IE). Demais impostos como IPI, PIS, COFINS e ICMS não são tributados, pois é um conjunto de incentivos do governo para tornar os produtos nacionais competitivos mundialmente (FONTES, 2020).

11.7.2 Classificação fiscal

As conhecidas NCM, Nomenclatura Comum do Mercosul ou classificação fiscal, é uma metodologia criada a fim de padronizar os produtos por grupos. As NCM's são um tópico muito importante nas exportações, pois são elas que determinam os impostos a serem recolhidos e também se há isenção de tributos. A escolha da NCM incorreta no processo de exportação pode acarretar diversos problemas como multa ou até mesmo a apreensão da carga (FONTES, 2020).

Na visão de Segre (2018), a Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM) surgiu a partir da dificuldade no processo de troca de mercadorias entre países de culturas e línguas diferentes, onde se percebeu a necessidade de criar um código que fosse conhecido mundialmente e comum entre as transações internacionais. As NCM's funcionam como o nosso CPF, um número que nos identifica em meio a tantas pessoas, porém elas classificam os produtos.

Figura 36 – Legislação aduaneira



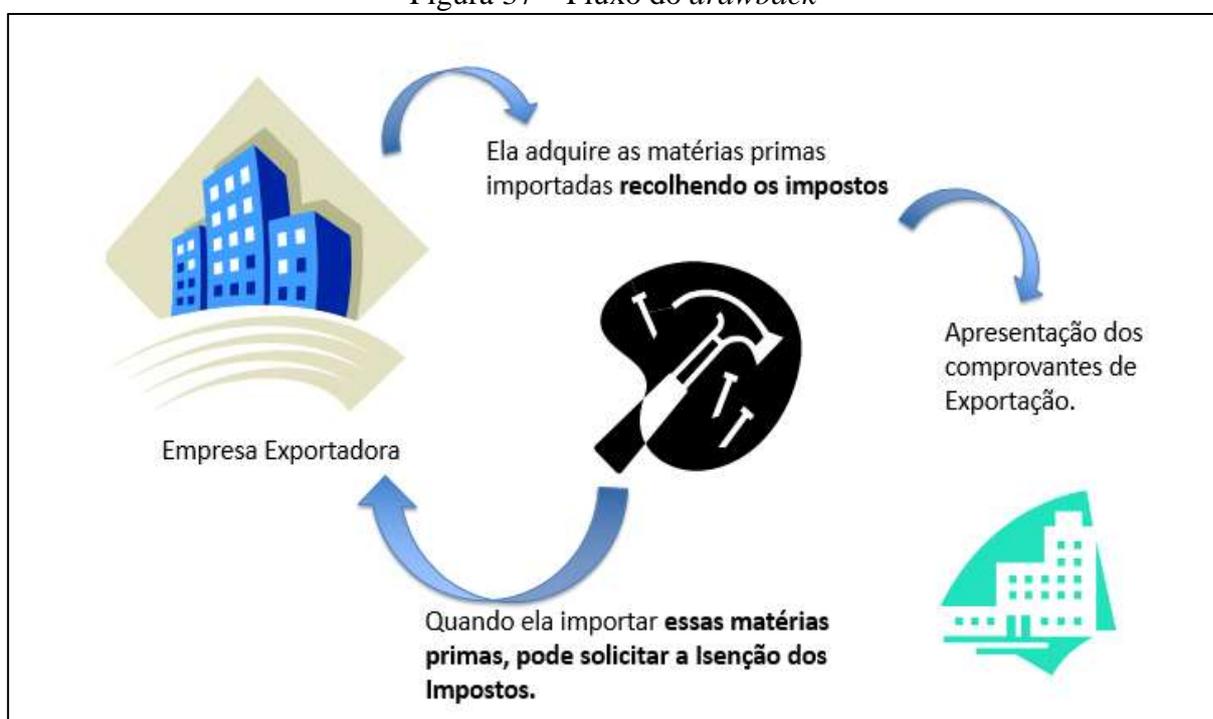
Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na Figura 36, é possível observar os principais pontos que incidem sobre a legislação de exportação de mercadoria no mercado nacional para o exterior. As leis norteiam todo o processo de exportação do início ao fim e os impostos incidentes sobre a mercadoria também se fazem presente, porém são específicos para a saída de mercadoria do país.

11.7.3 Regime de *drawback*

O regime de *drawback* é o regime aduaneiro especial mais conhecido entre as empresas exportadoras, ele funciona como um incentivo para as vendas internacionais, permitindo a suspensão, isenção ou restituição dos tributos pagos. Ele pode ser usado nas vendas de produtos que utilizam materiais importados para fabricá-los (NYEGRAY, 2016).

Figura 37 – Fluxo do *drawback*



Fonte: Proseftur (2021).

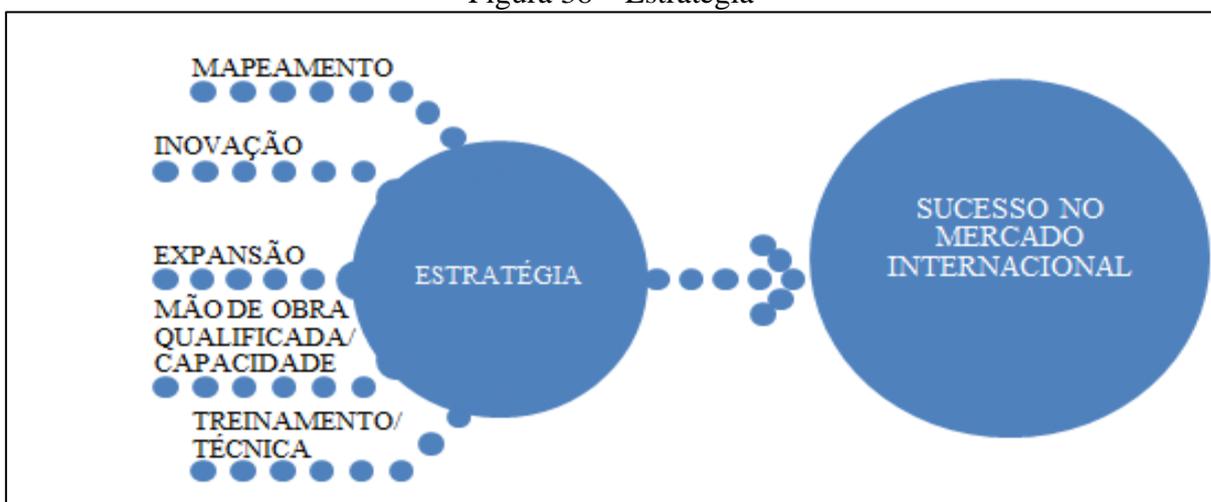
Na Figura 37, é possível observar como funciona o regime de *Drawback*. A empresa exportadora adquire insumos importados, elabora um relatório detalhado com todas as informações necessárias para posteriormente solicitar a isenção dos impostos no momento da exportação.

11.8 ESTRATÉGIAS PARA EXPORTAÇÃO

O modelo estratégico para as empresas que desejam entrar no mercado internacional foi criado em 1990 com o intuito de direcionar as organizações. As estratégias criadas vão muito além da lógica em criar competitividade entre multinacionais, mão de obra e poder, ela aborda tópicos como inovação, desenvolvimento técnico e preparação da equipe para o novo mundo (CULPI, 2016).

Na visão de Mértcher (2021), as estratégias para o sucesso na exportação compreendem etapas que devem ser seguidas cautelosamente para garantir o sucesso da organização. Para garantir um futuro promissor no mercado internacional as estratégias devem focar mais do que somente vendas, deve-se compreender as etapas de mapeamento da capacidade da empresa, pesquisa comercial internacional, adequações na produção, se necessário alterações, logística e expansão.

Figura 38 – Estratégia



Fonte: elaborada pela autora (2021).

É possível perceber na Figura 38, as principais estratégias adotadas pelas empresas que pretendem adquirir sucesso no mercado internacional, percebe-se que as estratégias vão além da competitividade e aumento da renda da empresa.

11.9 DOCUMENTAÇÃO

Para qualquer processo de exportação se faz necessário emissão da documentação aduaneira, onde alguns documentos são comuns entre os modais, outros são únicos de cada meio de transporte. O ponto crítico que se deve levar em conta é ter um processo bem

estruturado e entender a função de todos os documentos, para assim garantir a viabilidade da operação e liberação da carga sem transtornos (FONTES, 2020).

11.9.1 Fatura proforma

A fatura proforma é emitida após o encerramento das negociações entre importador e o exportador, ela funciona como uma forma de “contrato” onde deve constar todos os dados do importador e exportador, condição de pagamento, dados bancários, valores unitários dos produtos e termos acordados durante a negociação. Após a emissão, a proforma deve ser enviada ao importador, para que o mesmo confira e assine, aceitando todos os termos e formalizando o pedido de compra (FONTES, 2020).

Na visão de Tripoli e Prates (2016) a fatura proforma, pode ser considerada como um documento sem valor jurídico e contábil funciona como um orçamento onde constam todas as informações referentes à negociação, ela servirá de espelho para a emissão da fatura comercial. A fatura proforma deve ser enviada ao importador para que seja analisada e verifique todas as condições para prosseguir com a compra.

11.9.2 Fatura comercial

Segundo Fontes (2020), a fatura comercial, nomeada também de *comercial invoice*, funciona como uma nota fiscal internacional, nela consta a descrição da mercadoria a ser embarcada e dados do processo como modal, *incoterm*, data de emissão, valor unitário e total da compra, número da fatura, termos de pagamento e dados do importador e exportador.

Ainda na visão de Fontes (2020), diante de tantas exigências intituladas pela lei no momento da emissão da fatura comercial, muitos exportadores têm como hábito utilizar o Excel para criar as faturas, esse método é facilmente manipulável e a empresa tem flexibilidade em criar. Ressaltam-se neste método manual chances maiores de ocorrer falha humana por se tratar de uma planilha que será alimentada com informações de forma manual.

Na visão de Tripoli e Prates (2016), a fatura comercial é o documento mais importante da negociação comercial, deve ser confeccionada no idioma do importador e deve conter todas as informações referente à compra. As informações prestadas neste documento devem ser precisas e sem erros, uma falha neste documento pode comprometer o envio.

De acordo com a lei, além de dados do importador e exportador na fatura comercial deve-se constar a descrição de todos os itens que estão sendo exportados como quantidade,

cubagem, peso líquido, peso bruto e a descrição do item no idioma do país destino. Esse relatório anexo à fatura comercial é chamado de *packing list* (NYEGRAY, 2016).

O *packing list* é um documento emitido pelo exportador e tem como objetivo facilitar a identificação dos produtos no embarque e desembarque, nele deve constar todos os itens discriminados contendo suas dimensões, peso e cubagem. No momento de inspecionar a carga tanto no destino quanto na origem, este é o documento que o fiscal irá utilizar para conferência (TRIPOLI; PRATES, 2016).

11.9.3 Certificado de origem

A emissão do certificado de origem é necessária sempre que uma empresa for exportar para os países do Mercosul, ele garante a redução ou isenção dos impostos e a originalidade dos produtos que estão sendo exportados. A emissão do certificado de origem é indispensável para estes processos (FONTES, 2020).

Para Segre (2018) o certificado de origem, é de grande importância para os importadores, pois estão cada dia mais preocupados com a origem dos produtos que estão adquirindo e o certificado é a única garantia que podem ter que a mercadoria é de procedência legal.

11.9.4 Declaração única de exportação (DU-E)

A DU-E é um documento emitido pelo despachante aduaneiro ou pelo próprio exportador a partir da chave de acesso da nota fiscal eletrônica, ela contém todas as informações aduaneiras, administrativa, comercial, financeira e logística. Os campos necessários para a validação deste documento são preenchidos automaticamente a partir da nota fiscal (FONTES, 2020).

Para Laux e Vier (2018), a DU-E tem por finalidade substituir o Registro de Exportação (RE), a Declaração de Exportação (DE) e a Declaração Simplificada de Exportação (DSE). A declaração única de exportação (DU-E) simplifica o processo e é fácil de ser emitida, as informações são obtidas após a importação do XML da nota fiscal, ou seja, todas as informações para emissão deste documento já estão no XML da nota fiscal.

Segundo a Receita Federal (2019), a DU-E é um documento que servirá de base para o despacho aduaneiro e pode ser formulada através do XML da nota fiscal no Portal Único de Comércio Exterior, no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Portal Siscomex) nas

condições instituídas na norma RFB nº 1.702, de 2017.

11.9.5 Conhecimentos de embarque

O *Air Waybill* (AWB) é o conhecimento de embarque aéreo, ele comprava a contratação do serviço. O documento é emitido em nome do embarcador, nele constam todas as informações sobre o embarque como peso, volume, cubagem e dados do destinatário (TRIPOLI; PRATES, 2016).

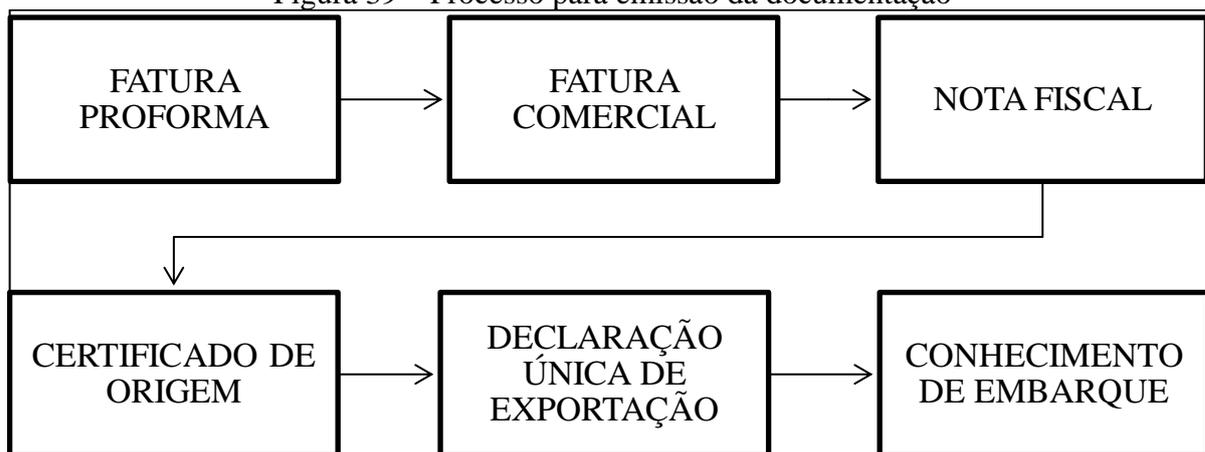
O conhecimento de embarque marítimo mais conhecido pela abreviatura BL – *Bill of Lading* é utilizado nos modais marítimos através de containers, ele pode ser emitido pelo agente de carga ou pelo armador. Nele constam as informações do porto de destino, dados do importador e exportador, número do *booking* (reserva), número do lacre e os termos de envio (FONTES, 2020).

O conhecimento de embarque rodoviário obrigatório para o transporte de mercadoria do modal rodoviário, nele deve constar as informações do importador e exportador, peso bruto e líquido, cubagem da mercadoria e termos de negociação em relação ao frete, no CRT também deve conter a informação de como a carga será, consolidada ou exclusiva. Ele é emitido pelo transportador, ou seja, pelo contratado da empresa para transportar a mercadoria (SZABO, 2017).

11.9.6 Nota fiscal

Segundo Szabo (2017), mesmo no transporte internacional é necessário a emissão da nota fiscal, nela devem constar as mesmas informações da fatura comercial sem divergências, os dados que devem constar na nota fiscal são: importador, peso, volumes, tipo de volume, NCM e valor em reais, já que a nota fiscal será válida apenas em território nacional, sendo assim sua emissão também deve ser em português. A lei também exige que na observação da nota fiscal conste a cotação do dólar, valor do frete e até que ponto é de responsabilidade do exportador o pagamento do frete.

Figura 39 – Processo para emissão da documentação



Fonte: elaborada pela autora (2021).

Na Figura 39, é possível observar o processo a ser seguido para emissão da documentação aduaneira, todos os documentos são essenciais para o desembaraço e devem estar de acordo com a legislação.

11.10 MODELO CONCEITUAL DE ANÁLISE

O modelo conceitual de análise apresenta as principais ideias que irão ajudar a desenvolver o estudo abordado no trabalho.

Quadro 7 – Modelo conceitual de análise

(continua)

IDEIA PRINCIPAL	AUTOR - ANO
As exportações tendem a gerar resultados positivos para as organizações, gerando cada vez mais competitividade no mercado externo.	Minervini (2019); Ludovico (2018); Sousa (2016).
O comércio internacional é um grande desafio para as empresas tirando-as de sua zona de conforto, movimentando fronteiras e criando alianças entre países.	Fraporti (2018); Mértcher (2021); Vasconcellos; Lima e Silber (2017).
O mercado internacional é uma via de mão dupla, onde benefícios e dificuldades irão surgir no caminho, mas depende do exportador saber mensurá-las para obter sucesso neste mercado.	Minervini (2019); Fontes (2020); Tripoli e Prates (2016).
Para captar clientes deve-se levar a mesa de negociação mais do que negócios, educação com o próximo e flexibilidade no assunto pode garantir uma parceria longa, conhecer a cultura do cliente também é importante, muitos países levam suas raízes muito a sério.	Culpi (2016); Segre (2018); Minervini (2019).

(conclusão)

A tecnologia pode ser uma grande aliada das empresas exportadoras, desde a comunicação até o despacho da mercadoria, nesta modalidade devem-se usar sistemas flexíveis que se adaptem à nova realidade.	Minervini (2019); Gonçalves (2020); Corrêa (2019).
O planejamento e a logística no mercado internacional devem ser escolhidos visando o menor custo de frete, tempo de envio, benefícios e que possa beneficiar ambas as partes.	Segre (2018); Fontes (2020); Fraporti (2018); Vasconcellos, Lima e Silber (2017); Robles e Nobre (2016).
Nas exportações existem leis específicas e impostos que incidem somente sobre a saída de mercadoria do território nacional, o cumprimento de todas as leis é necessário para garantir a permanência da empresa neste mercado.	Fraporti (2018); Fontes (2020); Nyegray (2016); Segre (2018).
As empresas exportadoras devem desenvolver uma estratégia que não cubra apenas a competitividade. Mapeamento de novos mercados, inovação, expansão, mão de obra e capacitação são fatores importantes para o sucesso.	Culpi (2016); Mértcher (2021).
A documentação aduaneira é complexa e exige precisão nos dados informados para evitar complicações no transporte e no desembaraço da mercadoria no destino.	Fontes (2020); Tripoli e Prates (2016); Nyegray (2016); Segre (2018); Laux e Vier (2018); Receita Federal (2019); Szabo (2017).

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O Quadro 7, mostra as principais ideias do referencial teórico que servirão de suporte na aplicação do estudo.

12 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo de métodos para elaboração de um trabalho científico e para entendimento do ambiente onde o problema está inserido. Ela é baseada na coleta de informações para formular respostas para solucionar problemas, sanar dúvidas e necessidades (MALHOTRA, 2019).

Quadro 8 – Delineamento de pesquisa

Delineamento			Participantes	Processo da Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso Pesquisa Bibliográfica Análise documental	Gestores e Diretores	Entrevista Informal Observações indiretas	Comparativo e Discursivo

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No Quadro 8, pode-se perceber o delineamento de pesquisa utilizado para realização deste trabalho, tendo como natureza de pesquisa qualitativa a nível exploratório coletando dados através de entrevistas informais com gestores e diretores de diversas áreas de atuação da empresa. A finalidade desta pesquisa foi trabalhar cada área da empresa de forma a encontrar seus pontos fortes e fracos, a fim de, identificar o setor com dificuldade e elaborar uma sugestão de melhoria para o problema.

12.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa é baseada em buscar dados de determinado assunto a ser estudado e interpretar a realidade no qual ele está inserido para assim aplicar metodologias alternativas para explicar e esclarecer o problema (PÁDUA, 2019).

A pesquisa **qualitativa de nível exploratório** é focada em analisar e compreender determinado assunto ou comportamento, como o próprio nome já diz ela explora algo que já é existente. Esta pesquisa pode basear-se em estudo de caso como de empresas, comércio e instituições e ter como embasamento a pesquisa bibliográfica, pesquisando sobre autores que já escreveram sobre o assunto abordado.

A modalidade de pesquisa estudo de caso permite amplo conhecimento da atual situação de uma organização, considerado como o delineamento de pesquisa ideal para estudo de fenômenos no contexto real em que está inserido. A modalidade estudo de caso não exige uma sequência rígida a ser seguida, as etapas são flexíveis e ligam-se uma nas outras (GIL,

2018).

Este trabalho usou de pesquisa qualitativa a nível exploratório para ser construído, utilizando como base no estudo de caso da Bontempo, uma forte empresa moveleira no ramo de móveis planejados de alto padrão, cada setor da empresa foi estudado de forma a poder abordar todos os assuntos ligados a ele, além de utilizar de pesquisa bibliográfica para dar alicerce ao estudo.

A pesquisa bibliográfica tem o objetivo de nortear o início do estudo, essa forma de pesquisa é baseada em investigar autores que já escreveram sobre o assunto estudado em livros e artigos e após servir de apoio para o desenvolvimento de trabalhos onde será possível comparar a realidade com a bibliografia (MASCARENHAS, 2018).

A empresa permitiu acesso a todos os documentos dos setores, este livre acesso permitiu um estudo mais profundo onde foi possível a comparação de dados e a busca de informações que estavam registradas desde a abertura da empresa e foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

A análise documental diferente da pesquisa bibliográfica é baseada na análise de dados próprios do local de estudo ou do assunto abordado, pode ser realizada em documentos atuais ou antigos que permitam uma investigação histórica sobre o assunto (PÁDUA, 2019).

12.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

O diagnóstico da empresa Bontempo foi desenvolvido com a contribuição de gerentes industriais, diretores e profissionais de cada área que se dispuseram a fornecer informações sobre suas tarefas para construir o estudo. Os dados foram obtidos através de informações existentes no acervo da empresa, por documentos específicos de cada área e por informações fornecidas pelos gestores e profissionais que têm domínio sobre os assuntos abordados.

Todos os participantes desta pesquisa cooperaram em prestar informações e sempre auxiliaram em momentos de dúvidas tanto em horário comercial quanto fora dele, cada profissional da empresa foi importante para a construção deste trabalho.

Segundo Gil (2018), os participantes de uma pesquisa qualitativa utilizando a estratégia estudo de caso devem ser pessoas envolvidas no processo a ser estudado e que tenham conhecimento sobre o assunto que possam passar informações de grande valia para o pesquisador. Os participantes desta pesquisa devem ter envolvimento com o pesquisador e lhe fornecer dados descritivos detalhados sobre a história, lugares, pessoas e processos.

12.3 PROCESSO DE COLETA E DADOS

Na visão de Mascarenhas (2018), a entrevista vai além de um bate papo ela é utilizada para coletar informações que não podem ser encontradas em livros, mas sim conversando com pessoas experientes no assunto. A entrevista pode ter dois caminhos, formal com um roteiro de perguntas prontas que auxiliam a conduzir a conversa ou informal sem estrutura a ser seguida, o entrevistador cria perguntas na hora que podem auxiliar na exploração do assunto.

A coleta de dados ocorreu através de entrevistas informais fora do horário de trabalho para não afetar a rotina dos participantes. No início de cada tópico deste trabalho o estudante e o gestor da área em questão reuniam-se em uma sala na empresa e na entrevista eram abordados os tópicos principais do assunto, no decorrer da conversa eram realizadas anotações para posteriormente ser utilizada no trabalho, além de pequenas conversas informais durante o expediente sempre que dúvidas surgiam.

O primeiro contato para as entrevistas era com o gestor de cada área, posteriormente quando dúvidas surgiam no decorrer do trabalho o gestor indicava o profissional responsável para auxiliar e fornecer documentos necessários para a execução do trabalho. O diretor da empresa também participou das entrevistas, porém somente quando assunto se tratava da história da empresa, projeções para o futuro e expansão do parque fabril.

Diversos documentos fornecidos com o consentimento da empresa também foram utilizados para coletar dados importantes para execução do trabalho, dentre estes estão fotos, relatórios emitidos pelo próprio sistema de gestão da empresa, planilhas, balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado do exercício. Todos os documentos foram fornecidos pelo gestor da área com o consentimento do diretor na empresa.

Para Gil (2018), os documentos são indispensáveis em estudos de caso, eles permitem interpretar dados da história da organização, estrutura, descrição de cargos, recrutamento, dentre outras tarefas importantes da organização que ficam arquivadas. As informações dos documentos auxiliam na sustentação ao que já foi conversado em entrevistas e são uma fonte segura de imagens e dados que podem agregar no trabalho.

Observações indiretas foram feitas no decorrer do trabalho realizando um comparativo entre documentos fornecidos pela a empresa com as entrevistas fornecidas pelos participantes, com estas interpretações feitas pelo pesquisador foi possível desenvolver conteúdo para os tópicos deste trabalho.

Através de observações indiretas é possível resumir informações relevantes

encontradas em documentos, transcrições de entrevistas e em registros, dados importantes que irão ganhar significado ao longo do processo de pesquisa (GIL, 2018).

12.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados realizando um comparativo com anotações realizadas em entrevistas em relação aos documentos disponibilizados. Em alguns tópicos se fez necessário comparação entre dados anuais para poder identificar crescimento ou baixa nos resultados.

Alguns dados precisaram ser analisados juntamente com o gestor da área para realizar uma interpretação clara devido a sua complexidade.

Segundo Yin (2016), a análise de dados qualitativos está dividida em cinco etapas, a primeira fase de compilação de dados, segunda fase de decompor os dados, terceira fase recompor os dados, quarta fase interpretação de dados e a quinta fase de conclusão. Para análise de dados ser exata deve seguir os cinco passos até chegar ao resultado final que está presente na quinta fase, onde os dados já passaram pela “triagem” e gerou o resultado.

Outro método utilizado para análise de dados foi o comparativo entre o discurso prestado pelos participantes com base em suas tarefas diárias e a bibliografia de autores que escreveram sobre o assunto, este método foi de grande valia para o aprendizado no decorrer do trabalho e para esclarecer todos os processos da empresa, pois foi possível analisar o cotidiano de uma empresa com os relatos bibliográficos e assim desenvolver argumentos para a construção do trabalho.

O processo de comparação de dados é uma espécie de estratégia utilizada pelo pesquisador para ter confiança sobre o evento, em pesquisa este processo pode ser chamado de triangulação. Quando o pesquisador compara um evento por uma pessoa que observou com seus próprios olhos, com um relato de quem o presenciou e um relato escrito deste mesmo evento é possível analisar e cruzar as informações de três ângulos diferentes que irão fornecer ao estudo mais precisão e conhecimento sobre o que está sendo abordado e assim criar uma visão geral da situação, este mesmo comparativo pode ser feito com apenas duas situações não necessariamente precisa englobar três processos (YIN, 2016).

13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSTA DE MELHORIA

As empresas exportadoras necessitam de uma estrutura tecnológica que atenda a todas as exigências aduaneiras impostas por este mercado, pois possuir um sistema de gestão com programas capazes de adequar-se a esta nova estrutura é de extrema importância para as empresas não apenas para a sua estrutura, mas também para garantir confiabilidade nos dados fornecidos e manter-se neste meio.

O sistema de gestão existente hoje na empresa deste estudo não possui programas específicos para a modalidade exportação, o processo é todo manual e trabalhoso exigindo que o profissional que o desenvolve faça montagem da documentação em planilhas de Excel alimentando de forma manual através de relatórios gerados pelo ERP, esta forma é adotada pela empresa desde a abertura das franquias no exterior.

Como todo processo manual além de extenso pode desencadear falhas humanas pela quantidade de tarefas desenvolvidas sem o auxílio da tecnologia. Ao longo deste processo, da chegada do pedido até a sua expedição às únicas tarefas que ocorrem automaticamente sem intervenção é a importação dos pedidos no sistema e a leitura no momento do carregamento, demais tarefas são realizadas manualmente.

13.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A Bontempo exporta para cinco estados americanos sendo eles Chicago, Flórida, Miami e os dois países do Mercosul Chile e Uruguai, a forma de enviar o produto varia para cada país e também do modal escolhido pelo cliente. Para as franquias do Mercosul Chile e Uruguai o envio dos produtos ocorre no modal rodoviário e os volumes são embalados unitariamente e enviados a granel.

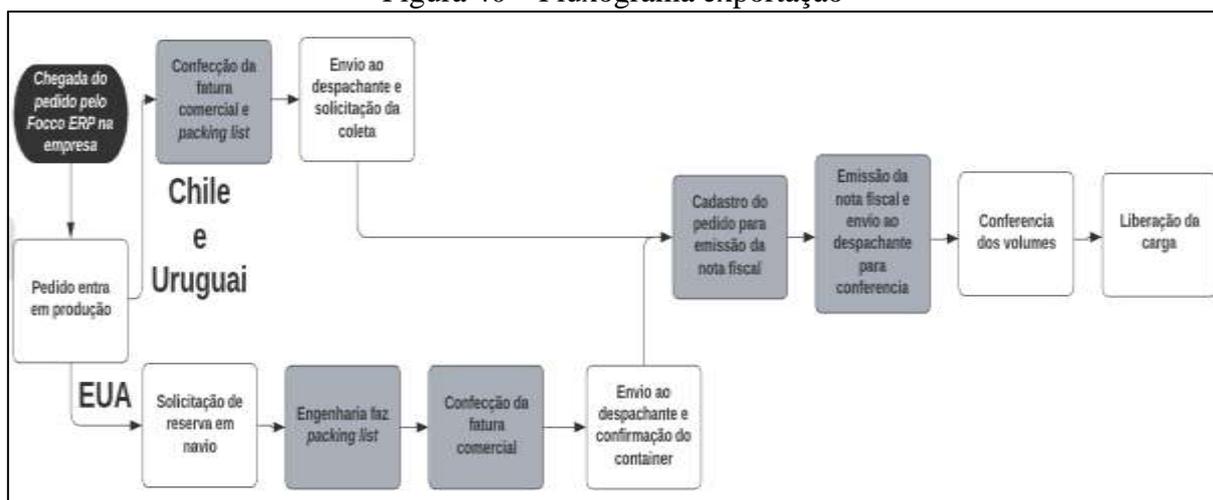
Já para as franquias dos Estados Unidos Flórida, Miami e Chicago, o envio ocorre por containers e por solicitação do cliente os módulos devem ser enviados montados, ou seja, armários, gaveteiros e balcões devem ser previamente montados na empresa e embalados em caixas de papelão para serem carregados, hoje esta é a forma padrão de envio, porém o cliente pode optar por enviar o produto via área e neste caso como o valor é calculado sobre a cubagem do volume os produtos são enviados desmontados em uma caixa de madeira.

Como o autor Corrêa (2019), já aponta a importância das empresas terem um sistema ERP flexível que se adapte às exigências impostas pelos processos presentes na empresa, será apresentado na sequência como o sistema da empresa se comporta em relação ao processo de

exportação.

Desde o ingresso da empresa no mercado internacional nunca foi pensado em adequar o sistema de gestão existente, a forma como o processo ocorre é basicamente manual e longa devido ao grande aumento de pedidos das franquias do exterior. Para entender melhor o processo e suas dificuldades pode-se observar a Figura 40, onde irá esboçar em um fluxograma os principais pontos críticos que precisam sofrer alterações.

Figura 40 – Fluxograma exportação



Fonte: elaborada pela autora (2021).

No fluxograma é possível observar que as exportações são divididas em dois processos, um para Chile e Uruguai e outro para as franquias dos Estados Unidos. As atividades grifadas em cinza estão classificadas como críticas, por ser um processo manual, repetitivo e que demandam muito tempo para sua execução.

13.1.1 Confecção da fatura comercial

Os autores Tripoli e Prates (2016) já apontam a importância da fatura comercial na exportação e neste sentido, na sequência apresenta-se como ocorre na empresa.

A confecção da fatura comercial é feita em planilha de Excel na língua do país destino, ou seja, para as franquias de Chile e Uruguai em espanhol e para os Estados Unidos em inglês, os dados são preenchidos manualmente com base em um relatório nomeado pedidos resumido gerado pelo sistema de gestão da empresa, este relatório é praticamente um espelho para a fatura comercial e sempre é gerado na semana que o carregamento irá ocorrer, momento em que a fatura é confeccionada. Na Figura 41, é possível observar as informações

contidas neste relatório.

Figura 41 – Relatório de pedidos

CLIENTE	OC	PEDIDO	PED REP	VALOR	DATA LOTE	CARGA	OBS	CPGTO	COND PGTO
302	931	416937	Sala de jantar - Dining Room Credenza	1933,32	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	932	416938	Sala de estar - Living Room Bar	1683,26	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	933	416939	Sala de estar - Living Room Columns	784,94	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	934	416940	Banheiro - Powder Room	1674,92	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	935	416941	Home Office - Office Desk and Storage	3806,26	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	936	416942	Home Office - Office TV Wall Unit	1390,26	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	937	416943	Dormitório Suite - Master Bedroom Nights	802,74	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	938	416944	Dormitório Suite - Master Bedroom Dresse	2613,02	23/04/2021 00:00	48	Logistica: container para Cayman Islands.	40	60 DIAS
302	956	418624	LAM Closet - 2F Master Closet	4083,64	23/04/2021 00:00	54	Todos os itens no acabamento ARC_CARB devem ser produzidos no acabamento NN_CARB.	40	60 DIAS
302	939	416945	Dormitório Suite - Master Bedroom Storag	2523,39	23/04/2021 00:00	48		40	60 DIAS

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

O relatório de pedidos resumido é a base para confecção da fatura ele mostra o valor do pedido já em dólares, data do lote que o pedido será expedido, condição de pagamento, ordem de compra, código do cliente, tipo de ambiente e observações que devem ser analisadas pelo setor de logística, conforme exemplo apresentado na Figura 41, à observação de alguns pedidos indica que deve direcionar o container para Ilhas Cayman e também uma alteração na cor do produto.

A partir deste relatório será criada a fatura comercial manualmente no Excel. A fatura possui três etapas a capa da fatura, *packing list* (lista de embalagens – itens) e o peso dos itens, na capa da fatura irão conter as informações do importador, número da fatura, ambiente seguido do número da ordem de compra que será usado para identificar na segunda etapa da fatura, valor dos ambientes em dólares, NCM dos ambientes, item (código genérico criado pela empresa), CFOP (código fiscal de operações e prestações), inciso utilizado para identificar os ambientes que possuem componentes importados embutido nos móveis e condição de pagamento, além das informações bancárias para pagamento. Na Figura 42, é possível observar um exemplo de fatura comercial da franquia de Chicago.

Figura 42 – Fatura comercial

COMMERCIAL INVOICE: 003/2021		B O N T E M P O								
BRS INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA										
Rua José Michelon, 240 Pavilhão A Bairro Industrial										
95190-000 SÃO MARCOS - RS										
Phone: 55 (54) 291 8300 Fax: 54 3291 8303 www.bontempo.com.br										
CUSTOMER: Armazem LLC 914 Yale Street Wilmette, IL 60091 EUA		DATE: February 02, 2021	ORDER:							
SHIP TO: Armazem LLC 3600 Jarvis Ave Skokie, IL 60076 EUA		NOTIFY: Armazem LLC 914 Yale Street Wilmette, IL 60091 EUA								
ITEM	CODE	QT	MODEL	DESCRIPTION	UNIT VALUE	TOTAL VALUE	NCM	INCISO	ITEM	CFOP
1		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BEDROOM PROJECT - 2988	3602,25	\$ 3.602,25	94035000	X	298654	7101
2		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BEDROOM PROJECT - 2989	691,35	\$ 691,35	94035000	X	298654	7101
3		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BEDROOM PROJECT - 2990	494,19	\$ 494,19	94035000	X	298654	7101
4		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BEDROOM PROJECT - 2991	584,57	\$ 584,57	94035000	X	298654	7101
5		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR HOME OFFICE PROJECT - 2992	174,69	\$ 174,69	94033000	X	298654	7101
6		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 2993	398,13	\$ 398,13	94036000	AUSTRIA	298610	7127
7		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 3004	1100,47	\$ 1.100,47	94034000	AUSTRIA	298610	7127
8		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 3009	1208,00	\$ 1.208,00	94034000	AUSTRIA	298610	7127
9		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT - 3016	1141,73	\$ 1.141,73	94034000	AUSTRIA	298610	7127
10		1		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR BATHROOM PROJECT - 3025	151,44	\$ 151,44	94036000	X	298654	7101

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

A fatura é confeccionada no idioma do país de destino e todas as informações são inseridas manualmente, como todo processo manual erros podem surgir no momento de preencher a fatura, erros graves que podem gerar problemas no embarque da mercadoria no porto ou no momento da chegada da mercadoria no destino. Como já mencionado por Fontes (2020) no tópico 11.9.2, muitas empresas exportadoras optam por utilizar o Excel para confeccionar as faturas, por ser um meio acessível e de fácil manipulação de dados, porém ressalta que este método não é 100% seguro e possui uma maior taxa de erros.

Como os autores Tripoli e Prates (2016) já ressaltaram a importância do *packing list* estar correto, coincidindo com a mercadoria fisicamente para fins de conferência da carga e fiscalização, a seguir será apresentado como esta etapa da fatura comercial é confeccionada na empresa.

A segunda etapa da fatura é a confecção do *packing list* que descreve detalhadamente todos os itens que compõem os ambientes presentes na fatura, bem como o peso bruto e líquido, cubagem, configuração e descrição de cada item. O *packing* varia de cada modalidade para os modais rodoviários como os produtos são enviados desmontados o *packing list* é gerado por um relatório próprio do sistema de gestão e repassado para a fatura, já para os

envios via container para os EUA quem monta o *packing* é o setor de engenharia, pois os produtos são enviados montados.

Para confeccionar o *packing list* dos módulos montados a engenharia demora em média duas horas para concluir este processo, pois é preciso gerar o mesmo relatório de listagem de itens emitido para a documentação de Chile e Uruguai para ter como base cubagem, volumes, itens e pesos, após este processo se inicia o trabalho da engenharia que é agrupar por ordem de compra os itens que devem ser montados. Exemplo no relatório irá gerar as informações de volumes de lados, costas, base e tampo de gaveteiro com suas informações individuais de cada item, o que a engenharia faz é agrupar estes quatro itens em apenas um para gerar um único volume.

Para este processo manual efetuado pelo setor de engenharia, os cálculos de peso e cubagem são feitos manualmente tendo como base o módulo já montado com seus componentes. Na Figura 43, é possível visualizar um exemplo de *packing list* elaborado pelo setor de engenharia.

Figura 43 – *Packing list*

Item	Code	Qty	OC	Description	Dimensions (D x W x H)	Boxes	Cubage	Net Weight	Total Weight
1	88009	1	3004	LOWER CABINET WITH BACK FAENZA HIGH WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#550#750#600	1	0,315	16,780	17,619
2	88009	1	3004	LOWER CABINET WITH BACK FAENZA HIGH WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#450#750#600	1	0,262	13,724	14,410
3	88091	2	3004	FAENZA INTERMEDIARY HINGED CABINET WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#41E#550#1025#325	2	0,497	34,600	36,330
4	88114	1	3004	MSJURA HINGED CABINET WITH SHELF DRILLING WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#610#625#325	1	0,171	11,797	12,387
5	88114	1	3004	MSJURA HINGED CABINET WITH SHELF DRILLING WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#610#600#325	1	0,165	11,324	11,891
6	88212	1	3004	LOWER CABINET WITHOUT BACK FAENZA HIGH WHEELCHAIR ADA HIGH	MOS_CAB#975#834#525	1	0,529	26,286	27,600
7	88212	1	3004	LOWER CABINET WITHOUT BACK FAENZA HIGH WHEELCHAIR ADA HIGH	MOS_CAB#975#834#600	1	0,538	25,756	27,044
8	88300	1	3004	SIMPLE SHELF WIDTH X 22 X DEPTH	ENE_CAB#419#540	1	0,005	2,869	3,013
9	88300	1	3004	SIMPLE SHELF WIDTH X 22 X DEPTH	ENE_CAB#519#540	1	0,006	1,857	1,950
10	88300	2	3004	SIMPLE SHELF WIDTH X 22 X DEPTH	ENE_CAB#579#265	2	0,007	2,033	2,135
11	88300	4	3004	SIMPLE SHELF WIDTH X 22 X DEPTH	ENE_CAB#519#265	4	0,012	3,645	3,828
12	88375	1	3004	DRAWER WITH BACK 12 HIGH FAENZA PAN DRAWER WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#550#750#600	1	0,315	34,203	35,913
13	88390	2	3004	FINISH SKIRTING WIDTH X HEIGHT X 18	MOS_CAB#550#64	2	0,002	0,967	1,015
14	88390	1	3004	FINISH SKIRTING WIDTH X HEIGHT X 18	MOS_CAB#450#64	1	0,001	0,395	0,415
15	92021	2	3004	MSJURA TOP WIDTH X 18 X DEPTH	MOS_CAB#859#120	2	0,009	2,512	2,637
16	92021	2	3004	MSJURA TOP WIDTH X 18 X DEPTH	MOS_CAB#2409#621	2	0,124	36,453	38,275
17	92021	1	3004	MSJURA TOP WIDTH X 18 X DEPTH	MOS_CAB#859#975	1	0,035	10,204	10,714
18	92021	1	3004	MSJURA TOP WIDTH X 18 X DEPTH	MOS_CAB#1029#346	1	0,015	4,312	4,528
19	92021	2	3004	MSJURA TOP WIDTH X 18 X DEPTH	MOS_CAB#859#564	2	0,040	11,805	12,396
20	999988	1	3004	VOLUME OF PROFILE FAENZA		1	0,001	1,575	1,654
21	999997	1	3004	VOLUME OF HARDWARE		1	0,004	3,091	3,245
22	88009	1	3009	LOWER CABINET WITH BACK FAENZA HIGH WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#600#750#600	1	0,341	18,308	19,223
23	88091	1	3009	FAENZA INTERMEDIARY HINGED CABINET WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#41E#600#1025#325	1	0,353	25,143	26,400
24	88091	1	3009	FAENZA INTERMEDIARY HINGED CABINET WIDTH X HEIGHT X DEPTH	ENE_CAB#41E#475#1025#325	1	0,217	14,936	15,682

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

O *packing list* deve estar de acordo com a mercadoria que será carregada, os volumes

devem ser os mesmos fisicamente e na documentação. Este documento pode ser revisto em uma aduana ou no porto para conferência caso ocorra divergência de informação no peso ou informações prestadas, caso a comparação entre o documento e o físico seja divergente o exportador deve seguir as instruções dos fiscais para a liberação da carga.

No caso de informações prestadas de forma indevida na documentação, fator que já ocorreu diversas vezes na empresa e o erro foi inspecionado no porto, o exportador deve fazer uma carta explicando o porquê da divergência e enviar para a receita, caso aceitem e ainda puder pegar o navio agendado a mercadoria segue normal do contrário ocorre à perda da reserva e irá embarcar no navio da semana seguinte e os valores da diária do *detention* (detenção do container no porto) serão enviados ao exportador, esses valores são absurdamente caros e a empresa já arcou algumas vezes com este custo por conta de divergência na documentação.

Em termos de divergência de informações o modal rodoviário é ainda mais rígido do que o modal marítimo, caso a carga seja apreendida em alguma fronteira a liberação pode levar dias e os custos das diárias assim quanto dos containers também são absurdamente caros. Como já citado anteriormente a Bontempo exporta para dois países nos modais rodoviários Chile e Uruguai, para a mercadoria chegar até o Uruguai é preciso passar pela fronteira do Chuí considerada uma das fronteiras mais rígidas em termos de fiscalização e para chegar até o Chile é preciso passar pela fronteira de Uruguaiana.

Recentemente a empresa precisou arcar com um custo muito alto referente a apreensão de uma carga com destino a Uruguai na fronteira do Chuí, a multa foi de U\$ 35.000,00 dólares contando com as estadias e na divergência de informações prestadas na documentação, a carga ficou apreendida por oito dias e foi totalmente descarregada pelos fiscais para conferência entre o produto físico e os itens descritos no *packing list*, um custo absurdamente caro que poderia ter sido evitado se a documentação fosse gerada pelo sistema de gestão e não criada em planilhas.

A terceira etapa da fatura comercial é um resumo dos pesos de cada item que consta na capa da fatura, este resumo serve para emissão da DUE e será posteriormente utilizado para o cadastro do pedido de venda. Na Figura 44, é possível visualizar um exemplo de uma planilha com os pesos de cada item.

Figura 44 – Peso dos itens

Dados			
linha	Soma de Cubage	Soma de Net Weight	Soma de Total Weight
1	1,904	385,524	404,800
2	0,856	157,793	165,683
3	0,682	103,310	108,476
4	0,747	112,277	117,891
5	0,155	49,245	51,707
6	0,513	61,861	64,954
7	3,049	256,189	268,999
8	3,466	283,832	298,023
9	3,265	254,262	266,975
10	0,540	30,927	32,474
11	0,540	30,927	32,474
12	0,540	30,927	32,474
13	3,524	295,904	310,699
14	3,425	285,468	299,741
15	2,416	216,724	227,560
16	2,416	216,724	227,560
17	2,416	216,724	227,560
18	3,146	273,987	287,687
19	3,102	261,057	274,110
20	3,102	261,057	274,110
21	3,276	275,449	289,222
22	3,177	269,209	282,669
23	2,987	274,951	288,698

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

A planilha de peso dos itens contém a soma de todos os itens que compõem os ambientes da fatura, soma da cubagem, soma dos pesos líquidos e soma dos pesos brutos, ela é criada a partir do *packing list* por uma tabela dinâmica.

13.1.2 Cadastro de pedido para emissão de nota fiscal

Como a empresa exporta ambientes como cozinhas, banheiros, escritórios e dormitórios, o sistema não entende que os itens que os compõem devem ser agrupados em um único ambiente para a emissão da nota fiscal, para isso se faz necessário o cadastro manual de um pedido de venda para a emissão da nota fiscal.

O pedido de venda é criado a partir da fatura comercial e todas as informações são inseridas manualmente, essa é a etapa mais longa do processo, um pedido pode chegar a cinquenta itens, ou seja, cinquenta itens inseridos manualmente no pedido. Na Figura 45, é possível visualizar a capa de um pedido cadastrado para emissão de nota fiscal e na Figura 46, a tela que contém os itens iguais da fatura comercial.

Figura 45 – Capa do pedido

Empresa BRS

Usuário CATIANE.CAMATI Programa FPDV0200 PDV

Empresa 11 BRS INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA

Cadastro de Pedidos de Venda

Status: Atendido Liberação: Comercial, Financeiro, Itens Engenharia, Itens Processo, Itens Comercial

Ambiente Bloqueios Carga

Pedido 41499 Origem* Normal Emissão* 02/02/2021 Pedido Repr. Data Entrega* 07/05/2021 Fime NFC-e/CF-e Data Dig. 02/02/2021 Pedido De Compr. Cliente* 301 UPSCALE CONCEPTS LLC Cli. Vinculado* 301 UPSCALE CONCEPTS LLC Estab. Fatura* 2 ARMAZEM LLC Estab. Cobrança* 2 ARMAZEM LLC Estab. Entrega* 3 UPSCALE CONCEPTS LLC (ENTREGA) Representante* 7 DIRETO MERCADO EXTERNO Divisão Venda* 1 NORMAL Comissão 0,000 Tipo Imposto* 2 VENDA A CONSUMIDOR FINAL Ind. Presença* Operação não presencial, outros Tipo NF Padrão 1212 LR - 7127 II/00/S VENDA PROD ESTAB DI PREFERENCIAL Resumo Tipo NF Tabela Venda Moeda 311 UNITED STATES C. Pagto* 10 120 DIAS +Dias* 0 Portador* 10 CARTEIRA Item(ns) 37 Peso Líquido 5.213,625 Peso Bruto 5.474,298

Totais: Bruto 23.888,31 Líquido 23.888,31 Líquido s/ ST 23.888,31 C/PI C/ST 23.888,31

Cliente Final Bloqueio COM

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

A capa do pedido contém as informações do destinatário, tipo de nota fiscal, moeda, condição de pagamento e o valor em dólar.

Figura 46 – Itens do pedido

Empresa
 Empresa* 11 BRS INDUSTRIA DE MOVEIS LTDA

Cadastro de Pedidos de Venda

Status: Atendido Liberação: Comercial Financeiro Itens Engenharia Itens Processo Itens Comercial

Pedido 414994 Origem NORMAL Emissão 02/02/2021 Pedido Repr.

Engenharia Processo Comercial

Item*	Item	Qtd.	Valor	Comissão
001	298654			
002	298654			
003	298654			
004	298654			
005	298654			
006	298610			
007	298610			
008	298610			
009	298610			
010	298654			
011	298654			
012	298654			
013	298610			
014	298610			
015	298610			
016	298610			

Data Digitação 02/02/2021

Tipo Operação

Tipo Nota Fiscal* 1011 LR - 7101 II/II/S VENDA DE PRODUÇÃO ESTABELECIME

Item Cliente

Descrição* MÓVEL DE MADEIRA MDP/MDF PARA PROJETO DE DORMITÓRIO - 29%

Divisão Venda* 1 NORMAL

UM Venda UN UNIDADE

Almoxarifado* 40 PRODUTOS PRONTOS

Qtde. Solicitada* 1,0000 Valor Unitário* 3.602,25 % Comissão 0,000

Atendida 1,0000 Cancelada 0,0000 Saldo 0,0000

Data Entrega* 07/05/2021 Fimre Entrega Cli.

Totais

Valor Líquido	3.602,25	Total Líquido	3.602,25	Total c/IPI	3.602,25
Líquido c/IPI	3.602,25	Liq c/IPI c/ST	3.602,25	Total c/IPI c/ST	3.602,25

Ok Alterado

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

Na tela de itens do pedido é possível perceber que são as mesmas informações contidas na fatura comercial, item, valor e descrição do ambiente, como mostra o exemplo acima grifado em amarelo o ambiente é um móvel de madeira MDP/MDF para projeto de dormitório e ao lado é informado o número da ordem de compra da mesma forma que está na fatura comercial e este ambiente custa U\$ 3.602,25. Como a nota fiscal é válida somente em território nacional ela deve ser emitida em português.

Ainda dentro do pedido de venda na tela dos itens deve ser informado o peso de cada item com base na planilha peso dos itens que está na fatura comercial, para se acrescentar esta informação é necessário entrar em cada item do pedido ir ao botão adicional e informar o peso bruto e líquido. Na Figura 47, é possível observar como esta informação é inserida no pedido.

Figura 47 – Peso do item no pedido

The screenshot displays a software interface for 'Cadastro de Pedidos de Venda' (Sales Order Registration). The main window shows a list of items with columns for 'Item*', 'Origem', 'Emissão', and 'Pedido Repr.'. The 'Dados Adicionais' (Additional Data) window is open, showing the following details:

- Faturamento Parcial:** Faturamento Parcial, Reserva, Item Especial
- Peso Bruto:** 404.800000
- Peso Liq:** 385.524000
- Volumes:** [Empty]
- Class. Fiscal:** 94039090
- Medida Padrão:** [Empty]
- Medida Especial:** [Empty]
- Largura:** [Empty]
- Altura:** [Empty]
- Profundidade:** [Empty]
- Num. Desenho:** [Empty]
- Solicitação:** [Empty]
- Orgão Fiscalizador:** [Empty]
- CLM:** [Empty]
- Data:** [Empty]
- Empresa:** [Empty]

The background window shows a list of items with the following data:

Item*	Origem	Emissão	Pedido Repr.
001	298654	NORMAL	02/02/2021
002	298654		
003	298654		
004	298654		
005	298654		
006	298610		
007	298610		
008	298610		
009	298610		
010	298654		
011	298654		
012	298654		
013	298610		
014	298610		
015	298610		
016	298610		

The 'Totais' section shows:

Totais	Valor Líquido	Líquido c/IIPI
	3.602,25	3.602,25

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

Conforme apresentado no exemplo da Figura 47, a soma de todos os produtos do ambiente 1 da fatura totaliza o peso bruto de 404,800 Kg e o peso líquido 385,524 Kg, sempre são utilizadas três casas decimais para aumentar a precisão, a informação é inserida em todos os itens e ao final é possível conferir a soma da capa do pedido.

A inclusão desta informação se faz necessária para que no XML da nota fiscal conste a soma de cada item individualmente e não apenas o total da fatura.

O cadastro de um pedido “pai” para emissão de nota fiscal é algo extenso e cansativo que toma um tempo desnecessário já que os pedidos enviados pelas franquias importam automaticamente no sistema e poderia existir um meio de agrupar vários pedidos para a emissão de uma única nota fiscal, desta forma não seria necessário cadastrar mais um pedido para emitir uma simples nota contendo as mesmas informações já presentes nos pedidos.

13.1.3 Emissão da nota fiscal

Como já mencionado por Szabo (2017) no tópico 11.9.6, a nota fiscal é válida apenas em território nacional e deve ser emitida com base nas informações apresentadas na fatura comercial, as informações de ambos os documentos devem coincidir. A seguir será apresentado como é o processo de emissão da nota fiscal na empresa de estudo.

Como citado no tópico anterior, para poder emitir a nota fiscal é preciso cadastrar um pedido “pai” com todas as informações da fatura comercial, mas em português.

Antes de emitir a nota fiscal é preciso cadastrar a cotação do dólar do dia anterior com base na informação presente no site do Banco Central, após o cadastro o setor do financeiro libera o pedido para faturamento e assim pode-se dar sequência na emissão da nota fiscal.

As NCM são informadas manualmente em cada item conforme o ambiente e a informação já presente na fatura comercial, as informações de peso são levadas automaticamente para a nota, pois já foram informadas no pedido. A quantidade de volume deve ser preenchida manualmente com base no *packing list*, para concluir a nota fiscal é preciso informar na observação a cotação do dólar, valor do frete e até que ponto é de responsabilidade do exportador o pagamento do frete como exemplo para as notas da franquia de Chicago o frete é pago até o porto de Rio Grande, após isso o importador. Na Figura 48, é possível observar um exemplo de nota fiscal.

Figura 48 – Nota fiscal

NOME / RAZÃO SOCIAL ARMAZEM LLC - 302				C.N.P.J / C.P.F.				DATA EMISSÃO 17/02/2021				
ENDEREÇO YALE STREET, 914				Cidade / DISTRITO				CEP 00060-091		CASA DE SAÍDA / ENTRADA		
MUNICÍPIO WILMETTE				FONE / FAX 312-6081110		UF EX		INSCRIÇÃO ESTADUAL		HORA DA SAÍDA		
FATURA (NÚMERO - VENCIMENTO - VALOR)		320991/1 18/04/2021		121.004,76								
CÁLCULO DO IMPOSTO												
BASE DE CÁLCULO DO ICMS		VALOR DE ICMS		BASE DE CÁLCULO DO ICMS SUBSTITUIÇÃO		VALOR DO ICMS SUBSTITUIÇÃO		VALOR TOTAL DOS PRODUTOS				
0,00		0,00		0,00		0,00		121.004,76				
VALOR DO FRETE		VALOR DO SEGURO		DESCONTO		OUTRAS DESPESAS ACESSÓRIAS		VALOR TOTAL DO IPI		VALOR TOTAL DA NOTA FISCAL		
0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		121.004,76		
TRANSPORTADOR / VOLUMES TRANSPORTADOS												
NOME / RAZÃO SOCIAL MODAL TRANSPORTES LTDA				FRETE POR CONTA 0 - Contr/Rem		MODO ANTE		PLACA DO VEÍCULO		UF / CNPJ / CPF 93.824.563/0001-85		
ENDEREÇO INDEPENDENCIA, 3417				MUNICÍPIO SANTA CRUZ DO SUL				UF RS		INSCRIÇÃO ESTADUAL 108/0073989		
QUANTIDADE		ESPECIE		MARCA		NUMERAÇÃO		PESO BRUTO		PESO LÍQUIDO		
537		VOLUME (S)						4.776,055		4.547,949		
DADOS DOS PRODUTOS / SERVIÇOS												
COD PROD.	DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS	NCM/SH	CST	CEP	UN	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	BC DO ICMS	VALOR ICMS	VALOR IPI	ALÍQUOTA ICMS IPI
996610	MOVEL DE MADEIRA MDP/MDF PARA PROJETO DE BANHEIRO - 849/851	84036000	541	7101	UN	1,0000	5.174,9693	5.174,97	0,00	0,00	0,00	0 0
996634	MOVEL DE MADEIRA MDP/MDF PARA PROJETO DE DORMITÓRIO - 856	84035000	541	7101	UN	1,0000	13.629,5356	13.629,54	0,00	0,00	0,00	0 0
996634	MOVEL DE MADEIRA MDP/MDF PARA PROJETO DE DORMITÓRIO - 861	84035000	541	7101	UN	1,0000	1.842,5728	1.842,57	0,00	0,00	0,00	0 0
996610	MOVEL DE MADEIRA MDP/MDF PARA PROJETO DE HOME THEATER - 854/857	84036000	541	7101	UN	1,0000	12.606,8464	12.606,85	0,00	0,00	0,00	0 0
IPI - PRODUTOS, DESTINADOS A EXPORTAÇÃO, QUE SAÍAM DO ESTABELECIMENTO INDUSTRIAL PARA RECINTOS ALFANDEGADOS COME SE PROCESSSE O DESPACHO AVANÇADO DE EXPORTAÇÃO - ART 49, INCISO V, ALÍNEAS "B" DO DECRETO 7.212/2010. * ICMS NÃO INCIDENTE CONFORME ARTIGO 11 INCISO V DO LIVRO 1 RICMS-RS DECRETO 37499/97									RESERVADO AO FISCO			
COTAÇÃO DO DÓLAR R\$ 5,34 VALOR DO FRETE R\$ 2.886,50												
FRETE POR CONTA DO EXPORTADOR ATÉ PORTO DE RIO GRANDE/RS. DE RIO GRANDE ATÉ O DESTINO POR CONTA DO IMPORTADOR.												

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

Na Figura 48, é possível observar um exemplo de nota fiscal emitida pela empresa, grifado em amarelo estão às informações obrigatórias para emissão da nota fiscal. Após a emissão da nota fiscal, ela é enviada para o despachante conferir se está de acordo.

Quadro 9 – Pontos críticos deste processo

Pontos críticos	Por quê?
Confecção da fatura comercial e <i>packing list</i>	Processo manual, extenso e que tem como principal ponto crítico a facilidade de erro no seu desenvolvimento.
Cadastro de pedido para emissão de nota fiscal	Processo manual, extenso que demanda muito tempo no processo para ser concluído.
Emissão de nota fiscal	Preenchimento de informações de forma manual na nota fiscal que podem ocasionar problemas na sua emissão.

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No Quadro 9, é possível observar os principais pontos críticos do processo e o motivo pelo qual são considerados críticos. Os tópicos abordados neste quadro servirão de base para os tópicos a seguir, onde serão descritas propostas de melhorias para estas atividades críticas.

13.2 PROPOSTA DE MELHORIA

Baseado na apresentação do atual modelo adotado pela empresa para emissão de documentação aduaneira desde a abertura de suas franquias no exterior é possível perceber a existência de um processo extenso e manual que não condiz com o aumento considerável deste mercado na empresa, processo a qual impacta diretamente nas exportações causando erros em documentações, perda de navios e multas por divergência de informações prestadas.

A proposta de melhoria consiste em propor uma adequação no sistema de gestão da empresa adequando-o a este mercado, automatizando o processo e assim diminuir as falhas humanas que podem ocorrer, além de tornar o processo mais tecnológico, ágil e confiável.

13.2.1 Adequando informações do sistema

Como já mencionado a empresa exporta ambientes como cozinhas, banheiros, dormitórios e escritórios e na confecção da fatura devem constar apenas os ambientes e não item a item como uma nota fiscal do mercado interno, nas exportações esta informação deve apenas constar no *packing list*.

Hoje, o sistema importa os pedidos de venda no ERP com os itens avulsos e ignora o item ambiente que já está presente no pedido, o que atende a produção, porém para a documentação exigida no mercado internacional esta informação não é válida, pois exige que o pedido considere ambiente e não itens avulsos.

Como já apontado por Corrêa (2019), o sistema ERP pode ser customizado conforme a necessidade do cliente, adequando seus programas para atender novas demandas. A seguir será apresentado como o sistema da empresa poderá ser adequado para atender a demanda da documentação aduaneira.

Para iniciar o projeto de automatização da documentação é preciso modificar a origem deste processo, os pedidos de venda. Mediante esse contexto, a proposta é criar itens comerciais configurados para cada tipo de ambiente como cozinha, dormitório, banheiro, escritório e sala de estar, pois estes itens deverão receber uma estrutura de produto na geração

da fatura (será apresentado no próximo tópico), o item será nominado para que já fique correto na fatura da mesma forma que é informado na fatura manual como exemplo, Móvel de madeira MDP/MDF para projeto de cozinha.

Para inserir este item configurado (ambiente) no pedido será incluído um botão **Ambiente** no programa pedido de venda que irá possibilitar informar o item ambiente de acordo com a informação já contida no pedido. Na Figura 49, é possível observar o campo que mostra a informação do ambiente no pedido, esta informação é preenchida pela franquia no momento do envio.

Figura 49 – Pedido de venda

		Bloqueios	
418621	Origem*	FoccoLojas	Emissão* 26/02/2021
			Pedido Repr. SALA DE ESTAR - 1F FAMIL
23/04/2021	<input type="checkbox"/> Firme <input type="checkbox"/> NFC-e/CF-e	Data Dig. 26/02/2021	Pedido De Compr 954
302	Q	ATUAL INC	
302	Q	ATUAL INC	
2	Q	ARMAZEM LLC	
2	Q	ARMAZEM LLC	
3	Q	ARMAZEM DESIGN (ENTREGA)	
7	Q	DIRETO MERCADO EXTERNO	
1	Q	NORMAL	Comissão 0,000
2	Q	VENDA A CONSUMIDOR FINAL	
Operação não presencial, outros			
1011	Q	LR - 7101 II/II/S VENDA DE PRODUÇÃO ES	PREFERENCIAL
1204	Q	(1204) TABELA BRS 01/2020 - FRANQUIA DOLAR (EUA)	Resumo Tipo NF
311	Q	UNITED STATES	C.Pagto* 40 60 DIAS +Dias*
10	Q	CARTEIRA	
21		Peso Líquido 195,4723	Peso Bruto 201,2791

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

Na Figura 49, é possível observar que os itens deste pedido irão compor um ambiente de sala de estar, esta será a informação incluída no botão ambiente através do item comercial, no caso deste pedido seria utilizado o item comercial de Móvel de madeira MDP/MDF para projeto de sala de estar.

Já no cadastro dos itens comerciais poderá ser incluído a NCM para que nos próximos passos não precise incluir esta informação manualmente, hoje já existe no cadastro de item o campo específico para esta informação.

13.2.2 Emitindo a fatura comercial pelo sistema de gestão

Como já mencionado pelo autor Fontes (2020) no item 11.9.2, a fatura comercial é um documento que deve constar informações precisas referente ao envio, a seguir será apresentado à proposta que irá permitir gerar a fatura comercial pelo sistema de gestão da empresa.

Para se iniciar o processo de documentação um módulo de exportação precisa ser implantado dentro do sistema de gestão ERP da empresa possibilitando a geração de fatura comercial e demais documentos através dos pedidos de venda com os itens ambientes já inclusos.

O primeiro passo que irá possibilitar a geração da fatura já foi apresentado no tópico anterior, onde foi informado o item ambiente no pedido, o segundo passo será criar um *layout* com todas as informações do importador, exportador, destino, condição de pagamento e etc, o *layout* seria semelhante ao exemplo apresentado na Figura 50.

Figura 50 – *Layout* de fatura comercial

QTY		UN	OC:	DESCRIPTION OF GOODS	UNIT USD	TOTAL AMOUNT USD
1	UN	961		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR HOME OFFICE PROJECT	2.056,220	2.056,22
1	UN	952		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT	583,920	583,92
1	UN	962		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT	1.416,730	1.416,73
1	UN	953		WOODEN MDP/MDF FURNITURE FOR KITCHEN PROJECT	370,620	370,62

COMMERCIAL INVOICE: 036/2021		DATE: APRIL 28, 2021	
IMPORTER ARMAZEM LLC 914 YALE STREET WILMETTE, IL 60091 EUA		CONSIGNEE ARMAZEM LLC 2044 NW 25TH AVENUE POMPANO BEACH, FL - 33069 EUA	
PORT OF SHIPMENT: RIO GRANDE / RS / BRAZIL		SHIPMENT: BY SEA	
PORT OF DESTINATION: PORT EVERGLADES / USA		MARKS: BONTEMPO	
TERMS: FOB / RIO GRANDE / RS / BRAZIL		PACKING: 1381 CARDBOARD BOXES	
PROFORMA: 036/2021		NET WEIGHT: 11.743,953 KGS	
COUNTRY OF ORIGIN: BRAZIL		GROSS WEIGHT: 12.331,645 KGS	
PAYMENT: USD 66.309,60 - 29/06/2021		CUBATURE: 55,044 M3	

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

As informações básicas para o novo *layout* podem ser vinculadas ao cliente, uma vez que cada cliente tem suas próprias informações e em média todos os envios são da mesma forma, mas claro que permitindo alterações quando necessário.

Após a criação de *layout* e inclusão do item comercial no pedido de venda, no módulo de geração de faturas comerciais o usuário poderá selecionar todos os pedidos do cliente que deseja e agrupar em uma fatura. O sistema irá respeitar o idioma vinculado ao cliente para o cabeçalho da fatura e ela será facilmente editável, podendo incluir e retirar os pedidos da fatura quando necessário de forma fácil e prática.

Como o pedido de venda já possui todas as informações necessárias como valor e ambiente a capa da fatura já irá sair de forma correta com todas as informações e para tornar o processo ainda mais seguro pode-se criar uma regra igual aos pedidos do mercado interno, onde o sistema não permite que um mesmo pedido seja faturado duas vezes, podendo replicar esta regra para as faturas onde o sistema não irá permitir que um pedido esteja em duas faturas diferentes.

A numeração da fatura será gerada em ordem crescente da mesma forma que as notas fiscais no SEFAZ, não permitindo que o sistema gere uma fatura comercial com o mesmo número o que ocasionaria uma falha no embarque e no controle da empresa.

13.2.3 Emitindo o *packing list* no sistema de gestão

Como já citado pelo autor Nyegray (2016), o *packing list* é um documento de extrema importância nas exportações nele deve constar todos os itens discriminados no ambiente como quantidade, cubagem, volume, peso bruto e líquido, dimensões dos volumes e descrição do produto, em uma fiscalização este será o documento utilizado para conferência da carga. Como mencionado pelo autor este documento é a base na fiscalização da mercadoria o que aumenta a demanda de ser gerado através do sistema e não de forma manual.

Da mesma forma da fatura comercial o primeiro passo neste tópico será criar um *layout* para a emissão do *packing list* contendo todas as informações como importador, exportador, destino e especificações dos itens, o *layout* seria semelhante ao exemplo apresentado na Figura 51.

Figura 51 – *Layout de packing list*

B O N T E M P O		BRS INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA RUA JOSÉ MICHELON, 240 PAVILHÃO A - BAIRRO INDUSTRIAL CEP 95190-000 - SÃO MARCOS/RS/BRASIL CNPJ: 10.234.646/0001-97 Phone: 55 (54) 291 8300 Fax: 54 3291 8303 www.bontempo.com.br		HOJA: 1				
LISTA DE EMPAQUE 32/2021		FECHA 03.MARZO.2021						
IMPORTADOR INVERSIONES CCMS SPA FRANCISCO DE AGUIRRE 3720, LOCAL 14 VITACURA, 78.807.187 SANTIAGO / CHILE		CONSIGNADO INVERSIONES CCMS SPA AV. ROSAS, 9374, GALPÃO 1 LO ESPEJO, 91.305.43 SANTIAGO / CHILE		NOTIFICADO INVERSIONES CCMS SPA FRANCISCO DE AGUIRRE 3720, LOCAL 14 VITACURA, 78.807.187 SANTIAGO / CHILE				
DESDE	SÃO MARCOS/RS/BRASIL	EMBARQUE	RODOVIARIO					
HASTA	SANTIAGO/CHILE	MARCAS	BONTEMPO					
COND EMBARQUE	FCA/URUGUAIANA/RS/BRASIL	EMBALAJE	4739 VOLUMENES					
PROFORMA	32/2021	PESO NETO	24.675,658 KGS					
PAIS DE ORIGEN	BRASIL	PESO BRUTO	25.912,591 KGS					
		CUBAGEM	83,140 M3					
VOLUMES	PESO NETO	PESO BRUTO	M3	CANT	UN	CODE	OC	DESCRIPCIÓN DE LA MERCADERIA
2	53,234	55,895	0,044	2	UN	90300	1008	PAINEL MADEIRA MONACO A/B TRIVIALE LARGALTX12
2	2,436	2,557	0,052	2	UN	188947	1005	TANDEM EXTRACAO PARCIAL S/ BLUMOTION 400 MM - 30 KG
2	0,030	0,032	0,052	2	UN	188950	1005	TIP-ON P/ GAVETA TANDEM PARCIAL

Fonte: arquivo Bontempo (2021).

Na Figura 51, é possível observar como será a emissão do *packing list* através do sistema de gestão da empresa, percebe-se que as informações do cabeçalho são as mesmas da fatura comercial e a listagem dos itens detalhando as informações de cada produto e também o total dos pesos, cubagem e volumes.

Neste processo de automação da documentação aduaneira talvez esta seja a etapa de maior complexidade por um motivo, os módulos montados, mas essa situação iria ocorrer apenas para os *packings* emitidos para as franquias dos EUA quando o modal for marítimo.

Para a emissão dos *packings* assim como a fatura comercial dentro do módulo de exportação deverá ser criado um programa próprio para emissão de *packing list*. Para as franquias de Chile, Uruguai e para os envios aéreos onde os produtos são enviados desmontados a geração do *packing list* pode ser gerada de forma simples apenas informando o número da fatura e com isso o sistema irá entender que deve gerar a listagem dos itens com base nos pedidos que estão vinculados a determinada fatura comercial.

A listagem dos itens para as franquias do Chile, Uruguai e para os envios aéreos será

simples, pois no cadastro de itens de todos os produtos da empresa possui as informações de cubagem, peso bruto e líquido, volume e quantidade, ou seja, para estes casos o sistema já está preparado para ser automatizado porque os cadastros já estão alimentados com estas informações.

A dificuldade começa a surgir na geração dos *packing lists* para os modais marítimos das franquias dos EUA, onde os módulos são enviados montados por solicitação do cliente, neste caso a engenharia executa um processo manual de montagem agrupando os itens em módulos e fazendo o cálculo de cubagem de forma manual, pois o sistema da empresa entende os itens somente unitários não agrupa os componentes em módulos. Em conversa com o setor de engenharia visando esclarecer formas de automatizar este processo, informaram que estudos já foram desenvolvidos dentro da empresa e devido à alta gama de produtos não seria possível implantar esta ideia neste processo.

Devido à alta complexidade do processo e a quantidade de itens, a engenharia da empresa em um futuro não muito distante irá desenvolver uma linha única de móveis para os EUA, compactando os produtos em uma linha rica em opções, mas que seja única. Para isso serão criados itens configurados com a estrutura do produto já montada, podendo assim ser utilizada na proposta de melhoria apresentada neste trabalho.

O programa só irá permitir gerar o relatório de *packing list* dos itens que possuem etiquetas com códigos de barras, pois é nas etiquetas dos produtos que o relatório irá buscar todas as informações para geração do *packing list*, assim como todos os produtos da empresa são controlados e rastreados apenas através do código de barras.

13.2.4 Emitindo nota fiscal com base nos pedidos de venda

No mercado nacional as notas fiscais são emitidas pelos pedidos de venda automaticamente pelo sistema, todas as informações necessárias para a emissão da nota já estão no pedido.

Hoje, para emitir uma nota de exportação é necessário criar um pedido “pai” cadastrando os itens manualmente com base na fatura comercial e após emitir a nota fiscal, com a nova versão será possível emitir a nota fiscal com base nos pedidos de venda selecionado mais de um pedido para emitir a nota. Esta operação será possível, pois os pedidos terão o item ambiente que irá agrupar cubagem, valor e peso no item comercial ambiente, ou seja, no momento de emitir a nota o item que irá listar será o item ambiente como cozinha, banheiro, dormitório e sala de estar.

Neste novo processo a informação de NCM já virá automaticamente para a nota fiscal, pois ela já foi incluída no cadastro do item comercial no início do processo, a única informação que terá que ser incluída manualmente será na observação na nota fiscal, onde será necessário informar a cotação do dólar, frete e o ponto até onde o exportador é responsável pelo pagamento do frete, pois informações como frete e cotação do dólar variam de cada de envio.

13.3 IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Segundo Kerschbaumer (2020), a 5W2H é um recurso indicado para analisar projetos e sua viabilidade em todas as áreas do conhecimento por ser uma ferramenta simples e de fácil entendimento e planificação da ideia. Para formar a matriz 5W2H basta responder perguntas atreladas ao assunto que está sendo decidido e após analisar as respostas e definir a viabilidade ou não do projeto.

As ações apontadas na proposta de melhoria precisam ser trabalhadas com prazos e seguir ações para validar o projeto. Na Tabela 4, será apresentada a 5W2H planificando as ações que devem ser analisadas para verificar a viabilidade do projeto.

Tabela 4 – Matriz 5W2H

Ações	Por que	Local	Responsável	Prazo	Método	Custo
Mapear o processo de exportação	Desenvolver melhoria	Bontempo	Coordenadora de logística	4 hrs	Fluxograma	R\$ 96,00
Apresentação da ideia para o consultor de sistema da empresa de gestão	Explicar pontos críticos e adaptação do sistema	Bontempo	Gerente de TI	8 hrs	Reunião com equipe, divisão de tarefas, prazos.	R\$ 500,00
Entrega do projeto na base de testes	Validar proposta	Sistema de gestão ERP	Consultor técnico do sistema de gestão	30 dias	Testar o produto na base de teste	R\$ 2.000,00
Validação do projeto pela empresa	Validar entrega e apresentação	Sistema de gestão ERP	Gerente de logística	2 hrs	Apresentação do projeto	R\$ 300,00
Entrega do projeto	Emissão de documentação aduaneira pelo SG	Sistema de gestão ERP	Coordenador do SG	3 meses	Emitir a documentação aduaneira no módulo de exportação	R\$ 39.600,00
Total						R\$ 42.496,00

Fonte: elaborada pela autora (2021).

Para iniciar qualquer mudança na empresa independente de setor a empresa exige que seja feito mapeamento do processo através de um fluxograma, onde irá permitir aos

envolvidos do projeto visualizar cada tarefa, a sequência das operações, os pontos críticos que precisam sofrer mudanças e também apontamento de propostas que possam ser desenvolvidas para melhorar o processo. Quando o assunto é mudança no sistema de gestão (SG) da empresa, os envolvidos neste mapeamento são o coordenador da TI e o setor que irá propor a mudança, no caso desta proposta a logística.

O intuito da proposta é customizar o sistema de gestão já existente na empresa para que seja possível emitir a documentação aduaneira de forma automatizada através da implantação de um módulo de exportação que irá permitir utilizar todos os dados já existentes no sistema para emissão de fatura comercial, *packing list* e nota fiscal.

A proposta visa diminuir o trabalho desnecessário na confecção da documentação aduaneira através de planilhas de Excel que por muitas vezes criam barreiras no processo por erros cometidos na sua confecção que acarretam multas de alto valor para a empresa e atraso na entrega de mercadoria. A implantação desta ação irá beneficiar a empresa em dois momentos, na redução de multas por conta da divergência de informações e na redução de horas necessárias para a confecção da documentação, podendo atribuir outras tarefas para o profissional envolvido e conseqüentemente evitar uma nova contratação devido ao aumento das exportações.

Após o mapeamento do processo e definição da proposta de melhoria, o projeto será apresentado para o consultor técnico da empresa responsável pelo sistema de gestão ERP da Bontempo, essa pessoa ficará responsável por este projeto do início até a sua entrega. Para apresentação além dos já envolvidos, o diretor da empresa também participa para analisar a viabilidade do projeto.

O consultor técnico tem o prazo de 30 dias para entregar o esboço do projeto customizado exclusivamente para a empresa na base teste para que seja possível testar o produto e analisar suas falhas e possíveis ajustes. Após o teste e apontamentos das dificuldades o consultor irá novamente corrigir o produto.

Na sequência, para a conclusão de todas as mudanças chega a hora da apresentação do produto para a diretoria e os envolvidos, o consultor vem até a empresa juntamente com o coordenador do sistema de gestão ERP e fará a apresentação funcional, técnica e também financeira, neste encontro o diretor da empresa dará o seu aval para a continuação do projeto.

Vale salientar que este projeto de exportação desde o início deste trabalho foi esboçado para a diretoria da empresa e o coordenador de logística e ambos estão dando todo o apoio para implantar este módulo de exportação no sistema, pois entendem a necessidade de automatizar este processo tendo em vista o aumento das exportações e o trabalho manual

desempenhado para a confecção da documentação aduaneira.

O tempo para entrega do projeto após a autorização da empresa é de 3 meses e o custo para implantação do módulo de exportação no sistema de gestão já existente e adequação do programa de pedido de venda para inclusão do item comercial ambiente que irá dar o *start* para o restante do processo é de R\$ 39.600,00, valor que será revertido em ganhos para a empresa tendo em vista que a Bontempo irá inaugurar mais lojas no exterior e a proporção que está expansão irá criar no setor de logística se algo não for implementado.

O valor total do investimento resume-se a R\$ 42.496,00, nitidamente este valor se recupera em seis meses, em função de que hoje é preciso uma pessoa exclusivamente para emissão da documentação devido ao tempo necessário para sua confecção no Excel e ao cadastro manual do pedido para emissão da nota fiscal e também pelo fato que o nosso despachante cobra por cada documento emitido, ou seja, como não se tem estrutura para gerar a fatura comercial e o *packing list* em PDF é enviado a documentação em Excel e eles a convertem em PDF.

Com o aumento das exportações a empresa tinha planos de contratar mais um profissional para auxiliar nesta função, com a implantação deste novo sistema além do ganho de tempo no processo não será necessário contratar mais uma pessoa, pois um único profissional irá administrar facilmente esta tarefa e além do ganho na entrega da documentação praticamente pronta para o nosso despachante diminuindo o custo da emissão da fatura comercial e do *packing list*, pois deste modo é pago pelos documentos que a empresa não pode emitir e pelo controle aduaneiro também exercido por eles.

Hoje, da maneira que o processo está sendo executado além de ser longo ocasiona falhas que comprometem os prazos de entrega e também geram multas de alto valor para a empresa. O projeto irá contemplar 100% das exportações para as franquias do Chile e Uruguai e mais as franquias que serão inauguradas em um futuro próximo que terão seus carregamentos de forma unitária, permitindo gerar a documentação através do módulo de exportação. A Bontempo prevê que a maior parcela das exportações será para estas franquias.

Já para as franquias dos EUA até a criação da linha padrão de móveis especiais para estas franquias, o módulo exportação será limitado permitindo apenas a geração da fatura comercial, o *packing list* por hora terá que continuar sendo executado de forma manual pelo setor de engenharia.

Neste sentido, a autora deste estudo recomenda este desenvolvimento, pois a empresa terá ganhos financeiros evitando multas quando as cargas fiquem presas em canais vermelhos por divergência de informações na documentação, como já citado anteriormente umas das

maiores multas paga pela empresa foi de U\$ 35.000,00, valor que pagaria a implantação desta proposta e sobraria para investimento em algo benéfico para a empresa.

Além de proporcionar um ganho financeiro para a empresa a proposta poderá ser executada por apenas uma pessoa economizando tempo do responsável pela facilidade da ferramenta e também por evitar a contratação de outra pessoa, tendo em vista, que com o aumento das exportações o diretor executivo entendeu que apenas uma pessoa não conseguiria desempenhar a tarefa de emissão da documentação e viu a necessidade de uma contratação, com a ferramenta isso não será mais necessário.

A Bontempo sempre buscou ser referência em tecnologia e essa nova ferramenta irá aprimorar o sistema de gestão para o mercado internacional, mercado ao qual é competitivo e exige o melhor de cada um que ingressa nele.

14 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A maior dificuldade ao longo do trabalho foi a grande coleta de informações com todos os setores da empresa, pois em cada tópico do estudo foi preciso reunir o gestor da área e fazer séries de perguntas em relação aos principais assuntos. Devido à disponibilidade e para não interferir na rotina de tarefas os encontros ocorriam quase que na maioria das vezes após o horário do expediente, o que gerou invasão no tempo de descanso dos gestores, ressalta-se que todos os envolvidos foram proativos em prestar informações e em nem um momento foi negado à participação.

A proposta apresentada foi realizada com base no aumento do número de exportações e na abertura de novas franquias no exterior, a fim de automatizar e padronizar os processos de exportações no sistema de gestão já existente e contempla exclusivamente o procedimento realizado na Bontempo, caso outras empresa desejem aplicar este processo um novo estudo deve ser realizado, pois devem ser analisadas as particularidades da mesma.

Este trabalho focou unicamente no processo de confecção aduaneira e faturamento das franquias do exterior, porém poderia ser avaliadas propostas em relação ao faturamento do mercado interno que também necessita de ajustes no sistema para automatizar ainda mais o processo e o setor de expedição que hoje de certa forma ainda é uma parte da empresa que precisa de adaptações para melhorar a liberação de cargas e tempo de expedição.

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Bontempo está presente no mercado moveleiro há anos e busca constantemente melhorar seus processos, inovar em produtos e investir em tecnologia de ponta para assim fabricar móveis de qualidade, possibilitando aos seus clientes a materialização dos seus sonhos. Os móveis produzidos levam consigo a essência da marca, o que possibilita à empresa expandir sua rede de franquias e a cada dia conquistar mais clientes, consolidando assim a sua visão e missão.

Com base em referenciais teóricos e no estudo realizado na empresa, foi possível fazer um comparativo da teoria com a realidade, além do detalhamento dos processos de cada setor onde foi possível identificar os pontos fortes e fracos de cada área permitindo analisar os pontos críticos que precisam de atenção.

Após mapear e analisar o processo junto com o diretor da empresa e o gestor da área foi possível elaborar uma proposta de melhoria que tem como objetivo principal automatizar o processo de documentação para o mercado exterior, processo que atualmente é realizado de forma manual e inviável para o atual padrão da empresa e também devido ao aumento da demanda de exportações.

A partir do mapeamento do atual processo de exportações foi possível perceber tarefas que podem ser automatizadas através do sistema de gestão da empresa e que irão gerar benefícios em longo prazo, tendo em vista que será um processo ágil, confiável e de apenas uma pessoa, gerando para a empresa maior confiabilidade na documentação aduaneira e evitando multas desnecessárias em fronteiras e portos.

O número de franquias tende a crescer nos próximos meses com foco maior em países da América Latina onde a melhoria terá 100% de eficácia, tendo em vista que os carregamentos serão de carga avulsa, ou seja, todas as informações necessárias para o módulo de exportação operar estarão no sistema.

Vale salientar o envolvimento do diretor da empresa e do gestor da área de logística desde o início do trabalho, ambos compreendem a importância deste módulo destinado às exportações dentro do sistema e acreditam que será um grande passo para o crescimento da empresa no mercado internacional os tornando ainda mais competitivos.

Importante ressaltar o aprendizado adquirido com este estudo, a pesquisa nos setores da empresa permitiu adquirir um imenso conhecimento em todo o processo, desde a produção até a expedição do produto, conhecer mais sobre a grande história da família Stedille que está por trás desta grande empresa de materialização de sonhos. Permitiu também reconhecer a

união que está presente entre os profissionais, quanto cada profissional empenhou-se em expressar o melhor de si nas entrevistas e também no material disponibilizado, o companheirismo neste momento fez jus a fala do nosso diretor Rudimar Stedille em todas as reuniões – Somos uma família, a família Bontempo.

Posso dizer que este trabalho desafiou meus limites e proporcionou uma enorme bagagem de conhecimento sobre todos os processos e como é importante ter conhecimento sobre as tarefas exercidas dentro da empresa e o quanto cada profissional tem um papel fundamental dentro de uma organização. Ao passar de cada tópico deste estudo me senti cada vez mais preparada em tomar decisões sobre a melhoria apresentada, dentre outras tarefas que futuramente irão precisar de alterações assim como a emissão de documentação aduaneira.

Apreendi também que estudar processos e impor melhorias é de grande importância e ganho para uma organização sempre manter-se a frente no mercado, mas compreendi que possuir uma boa gestão em relação aos profissionais, conversar com cada um e entender os problemas possibilitando a experiência de que essas pessoas pensem em soluções para as dificuldades de seu dia a dia é fundamental para o crescimento de cada um, esta liberdade permitiu que eu cria-se meu trabalho de conclusão de curso com base em uma grande dificuldade que passo desde o ingresso nesta área e tenho certeza que esta experiência me treinou para ser uma futura gestora.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 31 out. 2020.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 02 out. 2020.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 29 set. 2020.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- BRASIL. **Lei no 10.357, de 27 de dezembro de 2001**. Estabelece normas de controle e fiscalização sobre produtos químicos que direta ou indiretamente possam ser destinados à elaboração ilícita de substâncias entorpecentes, psicotrópicas ou que determinem dependência física ou psíquica, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110357.htm. Acesso em: 20 out. 2020.
- CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento, estratégias e gestão**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 27 set. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 11 nov. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 08 nov. 2020.
- CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para cliente**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 15 set. 2020.
- CORRÊA, H. L. **Planejamento, programação e controle de produção: MRP II/ ERP**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2021.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 out. 2020.

COSTA JUNIOR, E. L. **Gestão em processo produtivo**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/22110>. Acesso em: 13 out. 2020.

CULPI, L. A. **Empresas Transnacionais: uma visão internacionalista**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2021.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2010.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 18 out. 2020.

EMÓBILE. **Confira 8 reportagens sobre Indústria 4.0 no setor moveleiro**. 2019. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/industria/confira-8-reportagens-sobre-industria-4-0-no-setor-moveleiro/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

FOLHA DIRIGIDA. **Exportação**. 2021. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/blog/?s=exporta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 29 mar. 2021.

FONTES, K. **Exportação descomplicada**. 1. ed. São Paulo: Labrador, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2021.

FRAPORTI, S. **Logística Internacional**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2021.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 nov. 2020.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia da informação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 12 out. 2020.

GONÇALVES, P. S. **Administração de materiais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 04 abr. 2021.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 27 out. 2020.

JORNAL PIONEIRO. **Dados do setor moveleiro**. 2020. Disponível em: <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/economia/noticia/2020/04/entre-marco-e-abril-setor-moveleiro-estima-prejuizo-de-80-no-faturamento-12518854.html>. Acesso em: 24 ago. 2020.

KERSCHBAUMER, F. E. **Gestão estratégica da investigação**. Curitiba: Contentus, 2020. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 maio 2021.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 set. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 set. 2020.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 20 out. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 14 set. 2020.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <http://ucs.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 01 set. 2020.

LAUX, C. D.; VIER, A. J. A burocracia aduaneira e os reflexos financeiros no processo de exportação: estudo de caso na indústria de calçados JKL LTDA do Vale do Paranhana – RS. **Revista eletrônica de ciências contábeis**, v. 7, n. 1, p. 60-89, 2018.

LUDOVICO, N. **Como preparar uma empresa para o comércio exterior**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 04 mar. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 05 abr. 2021.

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

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 abr. 2021.

MAXIMATECH. **Modais de transporte**. 2021. Disponível em: <https://maximatech.com.br/modais-de-transporte/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 nov. 2020.

MEGLIORINI, E.; SILVA, M. A. V. R. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 31 out. 2020.

MÉRTCHER, L. **Estratégias de internacionalização: teoria e prática**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 mar. 2021.

MIGRE SEU NEGÓCIO. **5 dicas imperdíveis de como atrair clientes para sua empresa**. 2021. Disponível em: <https://migreseunegocio.com.br/dicas-imperdiveis-de-como-atrair-clientes-para-sua-empresa/>. Acesso em: 28 mar. 2021.

MINERVINI, N. **O exportador: construindo o seu projeto de internacionalização**. 7. ed. São Paulo: Almedina, 2019.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 13 out. 2020.

MOVERGS. Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul. **Dados do setor moveleiro**. 2019. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 17 ago. 2020.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/22110>. Acesso em: 13 out. 2020.

NYEGRAY, J. A. L. **Legislação aduaneira, comércio exterior e negócios internacionais**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 mar. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 11 out. 2020.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. 1. ed. São Paulo: Papirus, 2019. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 abr. 2021.

PAIXÃO, M. V. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/22491>. Acesso em: 01 set. 2020.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PROSEFTUR. **O que preciso saber sobre drawback?**. 2021. Disponível em: <https://www.proseftur.com.br/conteudos/o-que-preciso-saber-sobre-o-drawback/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

RECEITA FEDERAL, **A Declaração Única de Exportação DU-E**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal>. Acesso em: 04 abr. 2021.

ROBLES, L. T.; NOBRE, M. **Logística Internacional uma abordagem para integração de negócios**. 1. ed. São Paulo: Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 mar. 2021.

SEGRE, G. **Manual Prático de comércio exterior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 28 mar. 2021.

- SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 31 out. 2020.
- SILVA, L. C. **Gestão e melhoria de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- SILVA, R. O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/374>. Acesso em: 07 set. 2020.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 out. 2020.
- SOUSA, J. M. **Logística internacionais e operações globais**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 04 mar. 2021.
- SUNO. **Globalização: você compreende esse termo tão comentado atualmente?** 2018. Disponível em: <https://www.sunos.com.br/artigos/globalizacao/>. Acesso em: 28 mar. 2021.
- SZABO, V. **Logística internacional**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- TECNOLOGIA RFID. **Pesquisa Google**. 2021. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=LEITOR+DE+C%C3%93DIGO+DE+BARRAS>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- TRIPOLI, A. C. K.; PRATES, R. C. **Comércio internacional: teoria e prática**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2016. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2021.
- TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 12 out. 2020.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; LIMA, M.; SILBER, S. D. **Manual de comércio exterior e negócios internacionais**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- VOZ DA INDÚSTRIA. **Tecnologia**. 2021. Disponível em: <https://avozdaindustria.com.br/>. Acesso em: 29 mar. 2021.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO

São Marcos, 14 de agosto de 2020

Autorização

Autorizamos, para os devidos fins, e a quem interessar possa, que Catiane Dal Zotto Camati, CPF nº 027.277.180-55 realizará o diagnóstico empresarial para elaborar TCC I e TCC II de acordo com a graduação em Administração mantida pela Universidade de Caxias do Sul – UCS, na empresa BRS INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA, CNPJ nº 10234646/0001-97 inscrição estadual 224/0023435, com sede na Rua José Michelin, 240 pavilhão A no Bairro Industrial, na cidade de São Marcos – RS. Apresentamos abaixo o contato que auxiliará nas informações dos trabalhos a serem elaborados.

Nome: Rudimar Stedile

Cargo: Diretor Executivo

Contato: rudimar@bontempo.com.br 54 3-291 8300

Att:



10.234.646/0001-97
BRS IND. DE MÓVEIS LTDA.
Rua José Michelin, 240 Pav. A-E
CEP 95103-000 - São Marcos