

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

THAÍS BRESOLIN VIGIOLI

**PROPOSTA DE MELHORIA E IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA *BALANCED
SCORECARD* EM EMPRESA DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2021**

THAÍS BRESOLIN VIGIOLI

PROPOSTA DE MELHORIA E IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA *BALANCED SCORECARD* EM EMPRESA DA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

Relatório do Diagnóstico Organizacional, apresentado ao curso de administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora TCC I: Prof.^a Elisandra Martins

Orientadora TCC II: Prof.^a Janaina Macke

**CAXIAS DO SUL
2021**

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e ao meu namorado que não mediram esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida. Aos meus amigos, colegas e professores que me incentivaram todos os dias e ofereceram apoio nos momentos críticos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Catálogo de produtos da empresa	15
Quadro 2 - Fornecedores	22
Quadro 3 - Concorrentes.....	24
Quadro 4 - Oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo.....	33
Quadro 5 - Pontos forte e pontos fracos da Área Administrativa.....	44
Quadro 6 - Catálogo de produtos da empresa	50
Quadro 7 - Pontos forte e pontos fracos da Área Comercial.....	59
Quadro 8 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Materiais.....	69
Quadro 9 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção.....	80
Quadro 10 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção.....	88
Quadro 11 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção.....	96
Quadro 12 – Matriz GUT	99
Quadro 13 – Principais problemas ressaltados na Matriz GUT.....	101
Quadro 14 – Matriz SWOT	103
Quadro 15 – Análise da SWOT	104
Quadro 16 – Delineamento da Pesquisa.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Clientes por Estado.....	20
Figura 2 - Vendas modelo W1.....	29
Figura 3 - Vendas modelo W5.....	29
Figura 4 - Vendas modelo W6.....	30
Figura 5 - Vendas modelo W8.....	30
Figura 6 - Vendas modelo W9.....	30
Figura 7 - Vendas modelo W11.....	31
Figura 8 - Vendas modelo W50.....	31
Figura 9 - Vendas de caixas por mês.....	31
Figura 10 - Comparação mensal de receitas e despesas.....	32
Figura 11 - Tela inicial programa <i>Clipp Store - ComuFour</i>	40
Figura 12 - Organograma da Empresa.....	41
Figura 13 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.....	42
Figura 14 - Ciclo de vida de um produto ou serviço.....	49
Figura 15 - Logotipo da Empresa.....	52
Figura 16 - Facebook Usitheel.....	55
Figura 17 - Instagram Usitheel.....	55
Figura 18 - Site Usitheel.....	55
Figura 19 - Ciclo da administração de materiais.....	62
Figura 20 - Material Reciclado.....	65
Figura 21 - Material pronto para injeção.....	65
Figura 22 - Organização do estoque no pátio externo.....	67
Figura 23 - Organização do estoque interno no pavilhão.....	67
Figura 24 - Planilha de controle de pedidos.....	72
Figura 25 - Ficha de controle da produção.....	73
Figura 26 - Planilha de controle da produção.....	74

Figura 27 - Fluxograma da produção	75
Figura 28 - <i>Layout</i> da Usitheel	77
Figura 29 - Palheteia e Talha	79
Figura 30 – Gravidade, Urgência e Tendência - GUT	99
Figura 31 – Perspectivas BSC	110
Figura 31 - Gerenciando a Estratégia: quatro processos	113
Figura 32 – Estrutura lógica de causa e efeito	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Clientes por Estado	19
Tabela 2 - Capacidade produtiva por produto	33
Tabela 3 - Precificação dos produtos de forma simplificada	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	13
2.1 DADOS CADASTRAIS	13
2.2 HISTÓRICO	13
2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	14
2.4 AMBIENTE EXTERNO	17
2.4.1 Microambiente.....	17
2.4.1.1 Sociedade	18
2.4.1.2 Clientes.....	18
2.4.1.3 Fornecedores.....	21
2.4.1.4 Concorrentes.....	23
2.4.2 Macro ambiente.....	24
2.4.2.1 Fatores econômicos	25
2.4.2.2 Fatores tecnológicos	26
2.4.2.3 Fatores políticos e legais	27
2.4.2.4 Fatores ambientais.....	28
2.5 EVOLUÇÃO DE VENDAS	28
2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA	32
2.7 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO	33
3 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	35
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	39
3.3 ORGANIZAÇÃO	40
3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	44
4 ÁREA COMERCIAL	48
4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS.....	48
4.1.1 Marca	51
4.2 PREÇO.....	52
4.3 COMUNICAÇÃO	54
4.4 VENDAS	56
4.5 DISTRIBUIÇÃO.....	58

4.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	58
4.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	59
5 ÁREA DE MATERIAIS.....	62
5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	63
5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	64
5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS	66
5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	69
6 ÁREA DE PRODUÇÃO	71
6.1 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	71
6.2 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO.....	72
6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	73
6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO.....	74
6.5 LAYOUT.....	76
6.6 MANUTENÇÃO	77
6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	78
6.8 QUALIDADE	79
6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	80
7 ÁREA FINANCEIRA	83
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	83
7.2 GESTÃO DE CAIXA.....	84
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	87
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	87
7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	87
7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	88
7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	88
8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	90
8.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO	90
8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTÉISMO	91
8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	92
8.4 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS, MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO.....	92
8.5 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO.....	94
8.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	96
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	98
9.1 ANÁLISE GUT	98

9.2 MATRIZ SWOT	102
9.2.1 Análise da SWOT	104
9.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	105
9.4 OBJETIVOS	106
9.4.1 Objetivo geral	106
9.4.2 Objetivos específicos	106
9.5 JUSTIFICATIVA	107
10 REFERENCIAL TEÓRICO.....	108
11 METODOLOGIA	118
11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	118
11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	119
11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	119
11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	120
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	121
13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	122
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS (ou CONCLUSÕES)	123
REFERÊNCIAS.....	125

1 INTRODUÇÃO

O cenário de atuação das organizações apresenta um aumento da competitividade exigindo ações de diferenciação, as empresas buscam estar sempre à frente tentando fidelizar e atender as mais diversas necessidades de seus clientes. À medida que o mercado se torna volátil, incerto, complexo e ambíguo, se faz necessária a tomada de decisões de forma rápida e eficiente.

Diante desse panorama, as organizações necessitam de agilidade, para se tornar cada vez mais mutáveis diante das mudanças do mundo. Dessa forma, o diagnóstico empresarial submete as empresas a identificar as necessidades e as prioridades e sugere soluções imprescindíveis para obterem um funcionamento eficaz e correto.

O objetivo deste trabalho está em elaborar um plano de ação para implementação da ferramenta de *Balanced Scorecard* tornar a empresa Usitheel mais competitivo com uma melhor visão estratégica de suas atividades. Esse objetivo deriva da análise do diagnóstico da empresa considerando os principais pontos fracos e fortes e suas ameaças e oportunidades.

O presente trabalho apresenta as seguintes divisões:

No capítulo inicial tem-se a caracterização da empresa estudada, que inclui: dados gerais, histórico, produtos e serviços, além de realizar uma análise do ambiente em que a empresa está inserida.

Os capítulos três a oito tem-se o diagnóstico de cada área da empresa, sendo respectivamente: área administrativa, área comercial, área de materiais, área de produção, área financeira e área de recursos humanos. Apresentando o planejamento da área, informações sobre as atividades exercidas e para finalizar um levantamento dos pontos forte e fracos de cada uma.

No capítulo nono, tem-se a análise da situação atual e proposta de melhorias, trazendo através da análise das matrizes GUT e SWOT uma solução para os principais problemas encontrados.

No décimo capítulo se apresenta estruturado o referencial teórico do assunto abordado, este que torna possível compreender o estudo com fundamentos de diversos autores, apresentam-se ideias e diferentes meios para o alcance da solução do problema apresentado.

No décimo primeiro capítulo, especifica-se o delineamento metodológico, os participantes, processos de coletas de dados e processo de análise de dados, utilizado no desenvolvimento do estudo e as abordagens utilizadas.

No décimo segundo capítulo, realiza-se um breve resumo do problema abordado, para tornar visível o desenvolvimento da proposta de melhoria. Neste capítulo, detalhadamente, apresentam-se as estratégias selecionadas para a elaboração do projeto de melhoria para a empresa.

No décimo terceiro capítulo, apresentam-se as limitações de estudo encontradas para o desenvolvimento do trabalho e as indicações que poderiam ter sido evidenciadas a fim de atendê-las. Por fim, elenca-se as considerações finais referentes ao estudo desenvolvido bem como os efeitos propiciados à autora no progresso do trabalho em estudo ao término do curso de graduação.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo, estão sendo apresentados os dados gerais, histórico, produtos e serviços, análise do ambiente externo, evolução das vendas, capacidade produtiva e análise das oportunidades e ameaças da empresa.

2.1 DADOS CADASTRAIS

A seguir estão sendo apresentados os dados gerais da empresa Usitheel, que foi escolhida para a realização do diagnóstico empresarial.

- a) **razão social:** Usitheel Indústria Metalúrgica
- b) **nome fantasia:** Usitheel
- c) **slogan:** Solução em caixas plásticas
- d) **data de fundação:** 22/03/2018
- e) **CNPJ:** 30.014.876/0001-58
- f) **inscrição estadual:** 0290632781
- g) **endereço:** Rua Fernando Francisco Kaller, 1485, Bairro São Leopoldo, Caxias do Sul / RS - 95098-020
- h) **telefone:** (54) 3028 2948
- i) **site:** <http://www.usitheel.com.br/>
- j) **área de atuação:** Produção e fabricação de produtos plásticos
- k) **número de funcionários:** 6
- l) **natureza jurídica:** Sociedade Simples Limitada
- m) **faturamento anual:** R\$ 1.105.076,83

Como podemos observar é uma empresa do ramo plástico com 3 anos de funcionamento e um faturamento de mais de um milhão de reais por ano.

2.2 HISTÓRICO

Neste capítulo será apresentado o histórico da empresa, seus principais momentos, os fundadores e sócios, além de um panorama geral de como a empresa está hoje.

A empresa Usitheel foi fundada em 22 de março de 2018, na cidade de Caxias do Sul, por Thaís Bresolin Vigioli e Maria Lucia Bresolin Vigioli, a partir da observação

de uma necessidade de mercado voltada à prestação de serviço de moldes para injeção.

Neste mesmo ano adquiriu sua primeira injetora com o intuito de testar os moldes fabricados e ajustá-los dentro da própria fábrica, otimizando a locomoção e o trabalho. Alguns meses após a compra iniciou o serviço de injeção de produtos plásticos para terceiros, onde o cliente disponibiliza o molde e o material, e a empresa entrega o produto pronto para a venda.

No final de 2019, decidiu se especializar e desenvolver produtos próprios, voltados para a área de caixas de transporte para produtos agrícolas. Para isso, comprou mais uma máquina, com maior capacidade, para injeção de caixas agrícolas.

Entre os anos de 2019 e 2020 iniciou onze projetos de possíveis novos modelos de caixas para transporte de frutas e legumes, após testes com protótipos de modelação 3D, seis modelos foram aprovados, sendo dois deles patenteados pela empresa, obtendo exclusividade na produção.

Um destes produtos, destinado para o transporte de frutas delicadas, teve uma ótima aderência de seus clientes, necessitando uma máquina exclusiva para a sua produção, por este motivo, em julho de 2020 a empresa adquiriu sua terceira máquina injetora.

Além de seus produtos e serviços, também observou a necessidade de entregar em diversos locais, e no mesmo ano adquiriu um caminhão para agilizar o transporte para clientes da região. Para demais estados do Brasil a empresa desenvolveu parceria com transportadoras de forma a abranger todos os estados do país.

Hoje possui em seu portfólio sete produtos e três serviços, com capacidade para atender diversos segmentos do ramo plástico e oferece uma variedade de caixas plásticas para transporte e armazenamento.


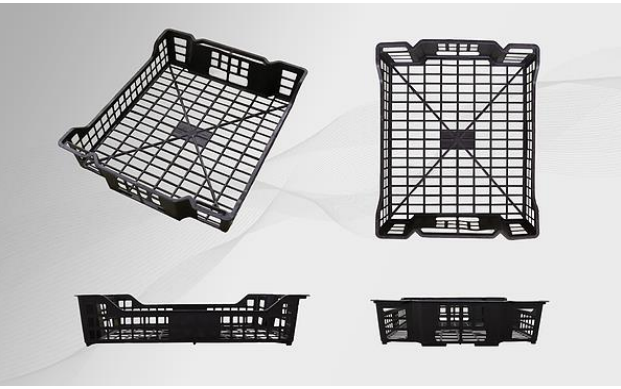

2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A seguir estarão sendo apresentados os produtos e serviços que a empresa oferece, além de imagens e características dos mesmos.

A Usitheel possui um portfólio de produtos e serviços que está em constante aprimoramento. São serviços prestados pela empresa fabricação de moldes para injeção plástica, manutenção de moldes para injeção plástica e injeção de produtos

plásticos para terceiros. Salienta-se que os serviços são desenvolvidos seguindo as necessidades dos clientes, os mesmos são prestados por empresas terceirizadas e finalizados pela empresa. Além dos serviços, a empresa também possui uma linha de produtos.

Quadro 1 - Catálogo de produtos da empresa

Código	Descrição	Fotos
W1	Caixa para transporte encaixável	
W5	Caixa para transporte encaixável	
W6	Caixa dobrável para transporte	

W8	Caixa para transporte	
W9	Caixa para transporte e empilhamento	
W11	Caixa agrícola	
W50	Caixa agrícola padrão	

Fonte: a autoria (2021).

Nota: Os códigos não seguem uma sequência pois alguns projetos não foram aprovados, conforme descrito no tópico 2.2.

Segundo planejamento da empresa, nos próximos 3 meses serão apresentados dois novos produtos para o transporte de frutas delicadas, aumentando a abrangência de mercado.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Neste capítulo estará sendo apresentado o conceito de ambiente externo, macro e microambientes e as oportunidades e ameaças que estes apresentam a empresa.

A análise ambiental é o processo de monitoramento do ambiente da organização para identificar oportunidades e riscos atuais e futuros que podem afetar o andamento e a conclusão de metas.

No ambiente externo, somos afetados pela econômica, tecnológica, política, legislação, mudanças ambientais, sociedade, clientes, fornecedores e concorrentes. Estes fatores estão divididos em dois grupos: macro ambiente e microambiente (SAMPAIO, 2017).

No Microambiente estão os fatores próximos à empresa e que, muitas vezes, influenciam em sua capacidade competitiva. Como por exemplo: a política interna, fornecedores, prestadores de serviço, clientes, concorrentes e etc.

Já o Macro ambiente diz respeito ao que é externo à organização e que vai além do controle do negócio. Como os fatores econômicos, tecnológicos, políticos, legais e ambientais. Para a empresa, cabe apenas observar e adaptar-se às mudanças.

As próximas seções apresentarão mais sobre micro e macro ambiente além das oportunidades e ameaças dos mesmos em relação a organização.

2.4.1 Microambiente

A análise do microambiente da empresa é uma medida necessária para compreender o comportamento dos vários departamentos da empresa: recursos humanos, departamento comercial, marketing, finanças, etc. A análise deve considerar todas as informações de cada departamento e desenvolver estratégias mais eficazes para atingir os objetivos da empresa.

No microambiente, temos as seguintes variáveis: sociedade, fornecedores, clientes e concorrentes, pois são muito próximos da empresa. Geralmente, as informações fornecidas por esses setores são mais rápidas do que as informações fornecidas pelo macro ambiente (ALVES, 2018).

2.4.1.1 Sociedade

Os seres humanos se adaptam a diferentes condições e são altamente influenciados pelas pessoas e situações em que são colocados, e isso acaba refletindo nas suas decisões, e deve ser levado em consideração pelas organizações.

Por este motivo considera-se a empresa uma organização social, sujeita a pressões sociais e influências do meio que está situada, e sobre elas repercutem variáveis como: tradições culturais do país e da comunidade, estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços, importância dada à família, atitudes das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão, dinheiro e poupança (CHIAVENATO, 2020).

Quando as atitudes sociais mudam, a opinião pública sofre alterações e sua influência modifica as atividades empresariais, facilitando ou dificultando a aceitação de determinado produto ou serviço.

A empresa Usitheel, como comentado anteriormente, está situada em Caxias do Sul, considerada a cidade mais importante da Serra Gaúcha, além de segunda maior do estado, tendo um PIB *per capita* de R\$48.959,40 em 2018. (IBGE, 2018)

Caxias do Sul e região têm uma indústria forte na área de metalurgia e mecânica, além de possuir uma sede do SENAI, o que colabora com o aumento da mão de obra qualificada, além de uma universidade que ajudou ativamente no crescimento da região com pesquisas e estudos, além da profissionalização da comunidade.

2.4.1.2 Clientes

Cliente é um atual ou possível comprador dos produtos e/ou serviços ofertados pela organização. Por este motivo é necessário obter o máximo de informações para que a empresa possa melhor adaptar seu produto/serviço às necessidades do consumidor.

Segundo Alves (2018), existem vários tipos de clientes como:

- a) *suspects*: os supostos compradores tendem a se tornar clientes em potencial (as pessoas que ficam olhando para a vitrine podem se tornar compradores);
- b) *prospects*: porque são clientes em potencial que compram produtos ou serviços (já existe uma interação entre vendedor e comprador, onde se identifica que o cliente tem perfil e condições de adquirir o produto);
- c) cliente: este é realmente o motivo da compra e recompra (é a etapa em que a pessoa já se tornou cliente da empresa).

Entender o cliente é extremamente importante para poder entender e determinar a maneira como o consumidor se posicionará diante de certos produtos e serviços, não apenas o preço faz diferença nesse caso, mas toda a abordagem da empresa para convencer o público a comprar seus produtos e serviços.

Talvez o grupo que mais influencie nas decisões de um consumidor seja o que está mais próximo a ele, como seus familiares, amigos e colegas de trabalho. Os consumidores esperam encontrar opiniões confiáveis, de preferência de pessoas que já conhecem e respeitam.

Hoje a empresa utiliza como forma de comunicação com seus clientes as redes sociais, que são os locais onde seus ciclos sociais se encontram, além da divulgação boca-a-boca, demonstrando que seus produtos são de qualidade, já que outro comprador o está indicando.

Atualmente o perfil de clientes da empresa são agricultores familiares e empresas do ramo agrícola de 25 a 55 anos que moram e trabalham na mesma região. A partir do banco de dados da empresa foi possível perceber que esses clientes se encontram, em sua maioria, na região sul do Brasil, conforme podemos observar na tabela 1.

Tabela 1 - Clientes por Estado

Estados	Quantidade de Clientes
BA	1
DF	4
ES	3
MG	8

PE	1
PR	21
RS	43
SC	32
SP	2

Fonte: a autora (2021).

Nota: Banco de dados iniciou em julho de 2020, alguns clientes que compram diretamente na empresa não têm cadastro no sistema por esse motivo não estão quantificados.

A partir da tabela foi gerado um gráfico de pizza para melhor visualização das regiões que a empresa atende.

Figura 1 - Clientes por Estado



Fonte: a autora (2021).

Conforme figura acima podemos observar que a maioria dos clientes da empresa estão localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, representando uma venda dos produtos mais próxima a localização da empresa.

A curva ABC, também conhecida como regra 80/20, ou mesmo análise de Pareto, é um método de organizar certos pontos (neste caso, clientes) em ordem de relevância. Normalmente, essa correlação é calculada com base na representação do

cliente da receita da empresa. A análise mostra que aproximadamente 80% da receita vem de aproximadamente 20% da base de clientes.

Por não possuir um sistema que informa todas as compras dos clientes e a média de vendas mensal a empresa não conseguiu identificar quem são seus principais clientes relacionado a ferramenta curva ABC. Mas os vendedores conhecendo sua cartilha de clientes compreendem quem são as empresas que estão sempre comprando, mas por falta de todas as informações preferem não realizar a análise.

2.4.1.3 Fornecedores

Os fornecedores são responsáveis pelas matérias-primas, bens e/ou serviços essenciais para a produção ou desenvolvimento do produto/serviço que a organização pretende entregar a seus clientes.

Por serem tão essenciais, os fornecedores devem prezar pela entrega no prazo combinado com o departamento de compras, para que tudo funcione perfeita e harmoniosamente. Por se tratar de uma relação ponto a ponto, é inútil para as empresas explorar fornecedores exigindo preços insustentáveis ou datas de entrega inviáveis, porque essas ações prejudicam as condições financeiras e econômicas do fornecedor e, portanto, as finanças da empresa. Este seria um mau exemplo de gerenciamento de compras e fornecedores, já que muitas vezes os fornecedores são o centro do negócio.

O fornecedor pode também se tornar uma ameaça à empresa quando se encontrar em uma posição vantajosa na negociação, ou seja, quando ele for a única fonte deste insumo ou quando este for vital a empresa, elevando o preço dos insumos fornecidos. Do contrário, quando a organização tem vários fornecedores para determinado insumo, ela se encontra numa situação relativamente vantajosa para negociar com estes fornecedores e exigir preço baixo e alta qualidade (OLIVEIRA, 2020).

A empresa Usitheel possui diversos fornecedores de itens essenciais para a sua produção, mas o fornecimento mais importante é de matéria-prima, no quadro 2 podemos observar os principais, sua localização e tempo de fornecimento, além dos pontos fortes e fracos de cada um.

Quadro 2 - Fornecedores

Fornecedor	Localização e início do fornecimento	Pontos fortes	Pontos fracos
Rafael	São Ludgero - SC 11/2018	Grande quantidade de material a pronta entrega.	Autovalor de frete e do material se comparado com outros fornecedores.
Diego	Caxias do Sul - RS 12/2018	Atender rapidamente aos pedidos, prioriza o atendimento para a Usitheel; Localizado na mesma cidade da empresa, com pouco custo de deslocamento.	Pequenas quantidades de material, necessidade de entregas semanais.
Franciele	Caxias do Sul - RS 01/2019	Localizado na mesma cidade da empresa, com pouco custo de deslocamento.	A matéria prima não está pronta para uso, necessita moagem e limpeza.
Jair	Tramandaí - RS 04/2020	Grande quantidade de material a pronta entrega.	Valor de deslocamento; Necessidade de uma seleção do material, pois o mesmo não é da melhor qualidade.
Michel	Porto Alegre - RS 08/2020	Matéria prima de ótima qualidade; Ótimo atendimento; Atende rapidamente aos pedidos da empresa.	Valor de deslocamento.
Luciano	Caxias do Sul - RS 08/2020	Terceirização da limpeza e moagem do material de outros fornecedores.	Pouca quantidade de material; Valor reajustado semanalmente; já cancelou pedidos na hora da entrega.
Daiton	Sapiranga - RS 10/2020	Grande quantidade de material; Material de qualidade.	Necessidade de deslocamento semanal para buscar a matéria prima.

Fonte: a autora (2021).

Verificando o histórico da empresa, podemos observar que antes da pandemia a mesma possuía apenas 3 fornecedores, e durante a crise precisou se reinventar para diminuir os custos com matéria-prima, já que a mesma teve um aumento considerável. Entretanto, observa-se que a empresa possui poucos fornecedores, e que os mesmos se encontram em sua maioria na cidade onde a empresa está localizada, o que a torna refém do material que está na região.

2.4.1.4 Concorrentes

Toda empresa entra no mercado e compete com outras empresas para atrair consumidores, vender seus serviços e manter o interesse de seus clientes, mas muitas empresas não percebem quem são ou o que seus concorrentes estão fazendo.

Na visão de Oliveira (2020), concorrentes são organizações que produzem bens e serviços similares ao de determinada organização, ou seja, estão competindo pelos mesmos clientes. Salienta também que podem ser potencialmente a força mais ameaçadora para as organizações, pois a maior rivalidade entre os concorrentes de mesmo produto é o preço, visto que quando houver redução de preço reduz também o lucro da empresa.

Como o mercado está em constante mudança, a empresa trabalha muito para monitorar e se adaptar a essas variações, de forma a tentar transformá-las em oportunidades do que em ameaças.

Para ter uma melhor visão destes fatores algumas empresas realizam análises de mercado, principalmente quando começam a fornecer novos produtos ou serviços. Esta ferramenta é utilizada para observar a concorrência, o que oferecem, os diferenciais de cada empresa e como se posicionam no mercado.

A identificação e análise da concorrência é uma atividade importante em um planejamento organizacional, pois entender os pontos fortes e fracos dos concorrentes é uma medida importante para a realização de uma atividade competitiva na frente deles.

A empresa nunca realizou uma pesquisa de mercado para levantamento de todas essas informações, pois este motivo desconhece qual seu percentual de mercado. O que podemos observar, conforme quadro 3, é que possui diversos concorrentes, tanto na cidade que está localizada, como em todo o país. Pois além

das empresas produtoras existem diversos fornecedores e revendedores que também se encaixam como concorrentes diretos, já que estão dialogando com o consumidor final.

Para este trabalho realizou-se um levantamento dos concorrentes mais diretos, que competem pelas regiões de maior abrangência da empresa, além de serem citados pelos clientes. Segue quadro relacionando-os.

Quadro 3 - Concorrentes

Concorrência	Localização	Produto que concorre diretamente
Pisani Plásticos	Caxias do Sul - RS	Caixas W50 e W11
D'zainer	Caxias do Sul - RS	Caixas W50 e W11
Proplast	Guarulhos - SP	Caixas W50, W11 e W6
EOE Plásticos	Novo Hamburgo - RS	Caixas W1, W5 e W6
MR Plásticos	Novo Hamburgo - RS	Caixas W1, W5 e W6

Fonte: a autora (2021).

Por não conhecer diretamente os concorrentes a empresa não soube informar quais são os principais pontos fortes e pontos fracos de sua concorrência. O que demonstra uma inexperiência e um desconhecimento do mercado em que atua.

2.4.2 Macro ambiente

No macro ambiente existem variáveis incontroláveis que dependem de fatores como economia, tecnologia, legislação, cultura, sindicatos, política, governo e fatores ambientais, que afetam diretamente o comportamento da organização.

Segundo Silva (2016), o macro ambiente é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas nele inseridas e relacionadas.

A empresa não pode controlar essas variáveis. Os gestores têm a responsabilidade de olhar para o ambiente externo, analisar e identificar possíveis oportunidades que podem ser usadas a seu favor, ou ainda que sejam possíveis ameaças às suas atividades, fazendo com que a organização possa determinar ações para reduzir o impacto de possíveis mudanças, sejam elas positivas ou negativas.

2.4.2.1 Fatores econômicos

No macro ambiente os fatores que mais afetam e influenciam a empresa, são os relacionados à economia, estando aquecida gera emprego e renda, crescendo o mercado consumidor, conseqüentemente a demanda por produtos.

Constituem as circunstâncias que determinam o desenvolvimento econômico, entre elas estão a inflação, a balança de pagamentos do país, a distribuição da renda interna, entre outros fatores, que são aspectos econômicos que afetam as organizações.

Para Chiavenato (2020), os fatores econômicos se devem ao ambiente econômico geral, no nível nacional, as variáveis econômicas podem ser permanentes ou temporárias.

Os indicadores permanentes incluem: o nível geral de atividade econômica do país, o nível de desenvolvimento econômico da região ou local onde a empresa está situada, o grau de industrialização do país e a distribuição das riquezas e renda *per capita*.

Já as variáveis temporárias são: nível de atividade econômica local, tendências inflacionárias ou deflacionárias, balança de pagamentos do país, política fiscal. O impacto das variáveis econômicas na empresa é enorme, pois determina o volume da atividade econômica, o nível de preços e a lucratividade, a dificuldade de obtenção de recursos básicos e o mecanismo geral de oferta e demanda do mercado (CHIAVENATO, 2020).

Por ser uma empresa jovem, a Usitheel não havia passado por crises, sua primeira experiência está sendo com a pandemia do Covid-19, a doença causada pelo novo Corona vírus, trouxe diversos desdobramentos na saúde, na economia, na política e na sociedade, gerando uma crise global, que impactou a empresa principalmente em relação ao fornecimento de matéria-prima. No Brasil, a única fornecedora de resinas termoplásticas é a Braskem, produtora de resinas plásticas como o polietileno, polipropileno e PVC, essenciais para a produção de plástico.

Em todo o mundo empresas devido à crise entram em contingenciamento, algumas chegando a paralisar completamente sua produção, acarretando na diminuição da distribuição e estoques de matéria-prima e produtos no mercado o que desequilibrou a economia.

Em primeiro momento a empresa teve uma retração, mas logo em seguida, a utilização do plástico em embalagens cresceu devido às medidas de isolamento social, alavancando as demandas por produtos plásticos, já que o mesmo confere uma barreira física que protege e assegura a assepsia dos alimentos tornando-se essencial em uma crise sanitária.

O aumento do uso gerou uma maior demanda e conseqüentemente o elevado preço da matéria-prima. Desta forma as empresas ficam sujeitas às políticas de preço e distribuição dos fornecedores o que em 2020 acarretou em reajustes dos preços que ultrapassaram o patamar de 100% (SANDHUSEN, 2020).

Economicamente, que podemos observar, o que mais afeta a empresa é a oscilação da matéria-prima e valor de venda do produto no mercado, além da inexperiência da empresa em momentos de crise por ser uma empresa jovem.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

Nos últimos anos a globalização trouxe grandes mudanças, entre elas a tecnologia, facilitando assim, não só o dia-a-dia do indivíduo, mas também nas atividades das empresas, que utilizam de seus benefícios para atrair clientes e aprimorar seu processo de produção para então tornaram-se líderes em seus mercados. Nesse sentido entende-se que a tecnologia se tornou uma grande aliada para o alcance de resultados das organizações.

As mudanças tecnológicas dos últimos anos tiveram impacto significativo na forma como as empresas fazem negócios e nos produtos e serviços que vendem. Essas mudanças criam tanto oportunidades, que as empresas começam a explorar, como ameaças, à medida que a mudança tecnológica força as empresas a repensar suas estratégias.

Ao investir em inovação a empresa está desenvolvendo novos mecanismos, softwares, produtos e serviços ainda mais assertivos para atender seus clientes com maior eficiência e torná-los fiéis à marca. Uma empresa não pode ter sucesso sem incorporar à sua estratégia as incríveis tecnologias que já existem ou estão em desenvolvimento (OLIVEIRA, 2020).

A empresa Usitheel não inova, utiliza de máquinas que já possuem tecnologia conhecida pelo mercado, além de utilizar das redes sociais para divulgação de seus produtos, como diversas outras empresas do setor.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Os fatores políticos e legais constituem a legislação em vigor e afetam a organização devido às imposições e restrições, em relação a negócios, trabalho, tributação, direito civil, entre outros, que constituem os elementos normativos na vida de uma empresa. Estes fatores decorrem dos critérios de decisão adotados pelo governo federal, estadual e municipal ou governos estrangeiros, no caso de empresas exportadoras e importadoras.

As variáveis políticas incluem a atmosfera política e ideológica geral que o governo pode criar. A turbulência governamental no país pode ter um impacto considerável no comportamento das empresas, pode definir os rumos do desenvolvimento econômico, além de promover e/ou dificultar o funcionamento e as atividades da organização.

As variáveis legais se referem ao contexto de leis e normas que regulam os tipos de comportamento empresarial em geral, dependem tanto do contexto político quanto do contexto econômico e social, mas, qualquer que seja seu fundamento, a legislação vigente tem enorme poder de influência sobre o comportamento das empresas (CHIAVENATO, 2020).

O Simples Nacional é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos cujo faturamento anual seja de até 3,6 mi., o qual a empresa se enquadra. A vantagem desse sistema é que ele unifica tributos em um único boleto e reduz a carga tributária, que inclui os tributos federais, estaduais e municipais e varia segundo a faixa de rendimentos do negócio.

Outro imposto cobrado é o ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços), que é um imposto estadual, cuja legislação específica varia de Estado para Estado. O ICMS tem como fato gerador a circulação de mercadorias e serviços de transporte e telecomunicação e é apurado todo mês, de forma periódica.

A principal influência está relacionada a variação dos impostos, conforme definido pelo governo podem aumentar de um mês para o outro e a empresa precisa se organizar para que esses valores estejam dentro do preço de venda de seus produtos.

2.4.2.4 Fatores ambientais

A disponibilidade de recursos naturais e de matéria-prima pode afetar a produção de uma empresa, assim como outros fatores ambientais, como clima e catástrofes naturais.

Os fatores naturais abrangem os recursos utilizados pelas organizações para a consecução de novos produtos ou serviços. É a área responsável pela atenção, preservação e utilização consciente dos recursos naturais e da biodiversidade.

Essa força pode viabilizar o empreendimento como também inviabilizá-lo ou ainda melhorar a imagem da empresa frente a seus consumidores, através de programas que visem limitar a utilização de recursos naturais e a oferta de produtos eco, melhorando sua aceitação no mercado, tradicional, ou daqueles que somente consomem produtos ecologicamente corretos, passando a imagem de empresa com consciência ambiental (REIS; CAMARGO, 2018).

Pressões ambientais podem impedir a implantação de uma determinada organização em dada região ou área, pois o empreendimento ameaçaria ou supostamente ameaçaria os recursos naturais e/ou a biodiversidade do local, mesmo que o novo negócio seja altamente lucrativo e gere emprego e renda para a região.

Hoje a empresa conta com coleta de água da chuva para diminuição da utilização de recursos naturais, e faz um estudo de viabilidade para implantação de placas solares.

No ano de 2020 um fator ambiental afetou negativamente as atividades da empresa, foi a pandemia do Corona vírus que gerou perdas em todo o país, tanto de pessoas como de recursos e até mesmo da economia. O maior impacto na empresa foi o aumento na matéria-prima já comentada anteriormente na subseção 2.4.2.1.

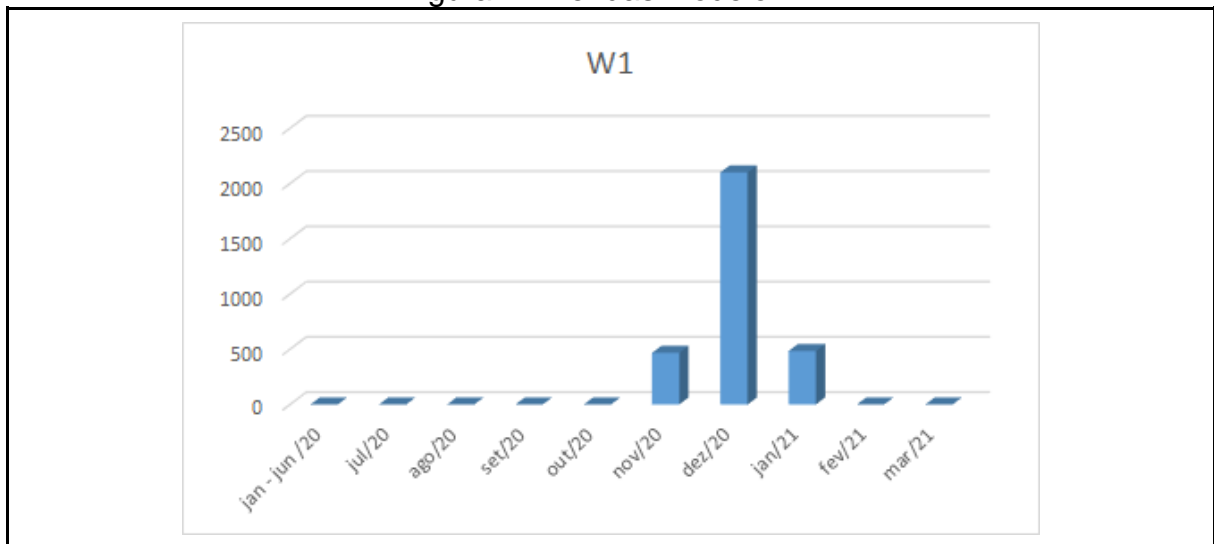
2.5 EVOLUÇÃO DE VENDAS

A evolução das vendas mostra a quantidade de produtos vendidos em um período de tempo. O cumprimento da meta faz parte dos indicadores de evolução das vendas, mas não é obrigatório. No caso da Usitheel não se utiliza dessa ferramenta, a evolução das vendas é verificada mês a mês conforme o que foi comercializado (IZIDORO, 2016).

Com a comercialização dos produtos no início de 2020 a empresa necessitou de uma forma para gerenciar suas vendas, utilizava de anotações em papéis e folhas de caderno para catalogar seus pedidos, por muitas vezes este processo se demonstrou falho, então em julho do mesmo ano, foi desenvolvida uma planilha com os dados dos clientes e das compras efetuadas por eles, ainda o sistema se demonstra falho, mas melhorou em relação as perdas de dados e problemas do sistema anterior.

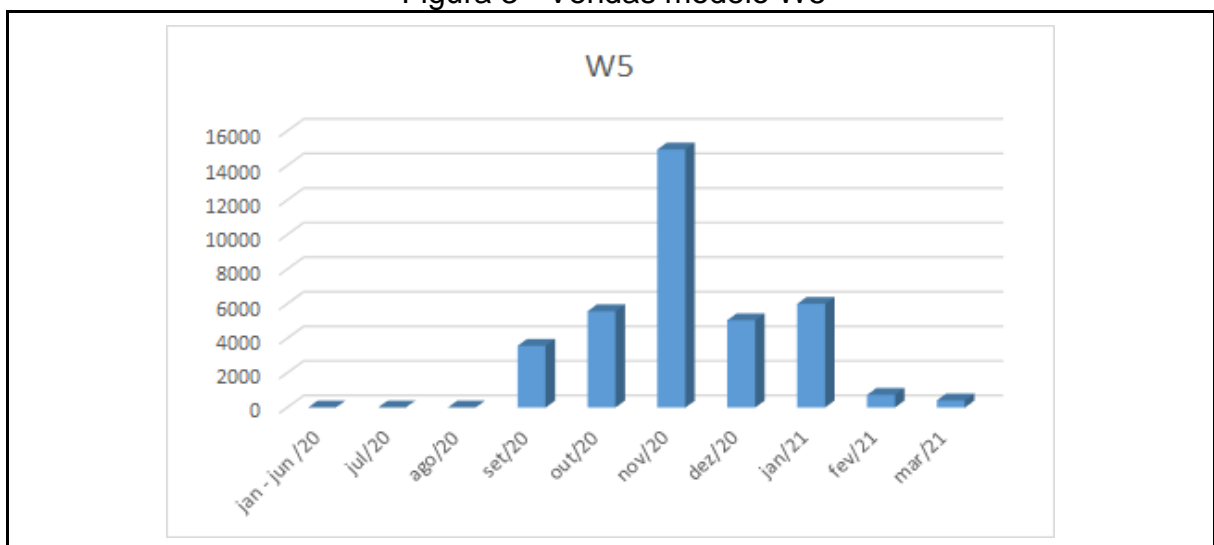
Conforme os dados de venda em relação ao período de julho de 2020 até abril de 2021 categorizado por código do produto foram gerados gráficos.

Figura 2 - Vendas modelo W1



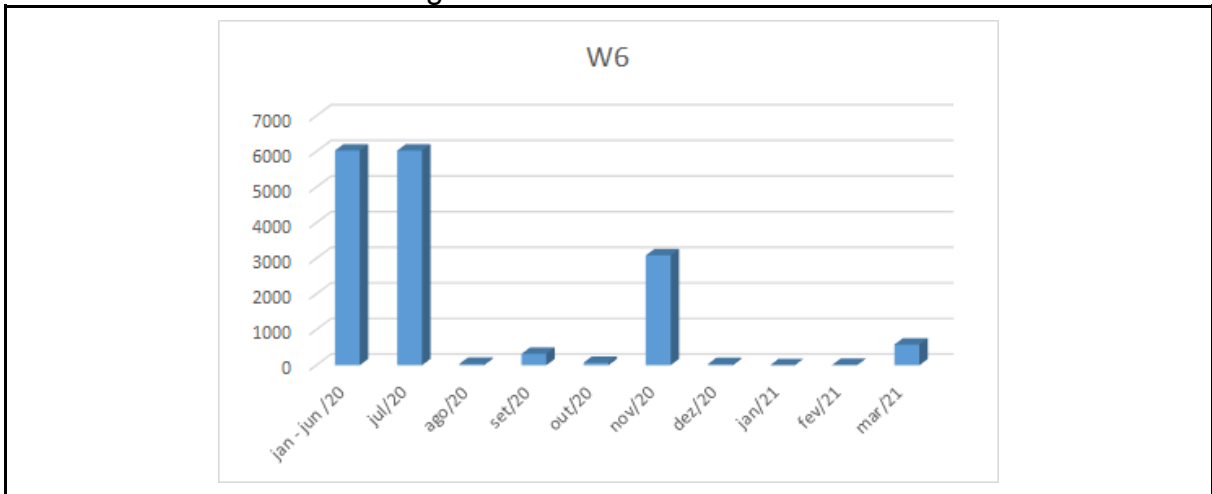
Fonte: a autora (2021).

Figura 3 - Vendas modelo W5



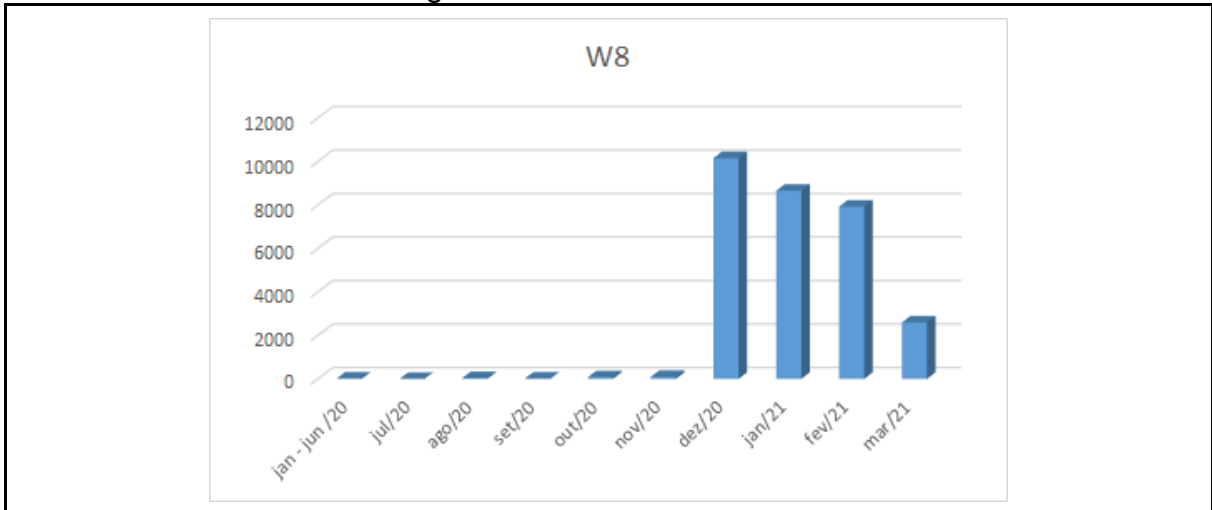
Fonte: a autora (2021).

Figura 4 - Vendas modelo W6



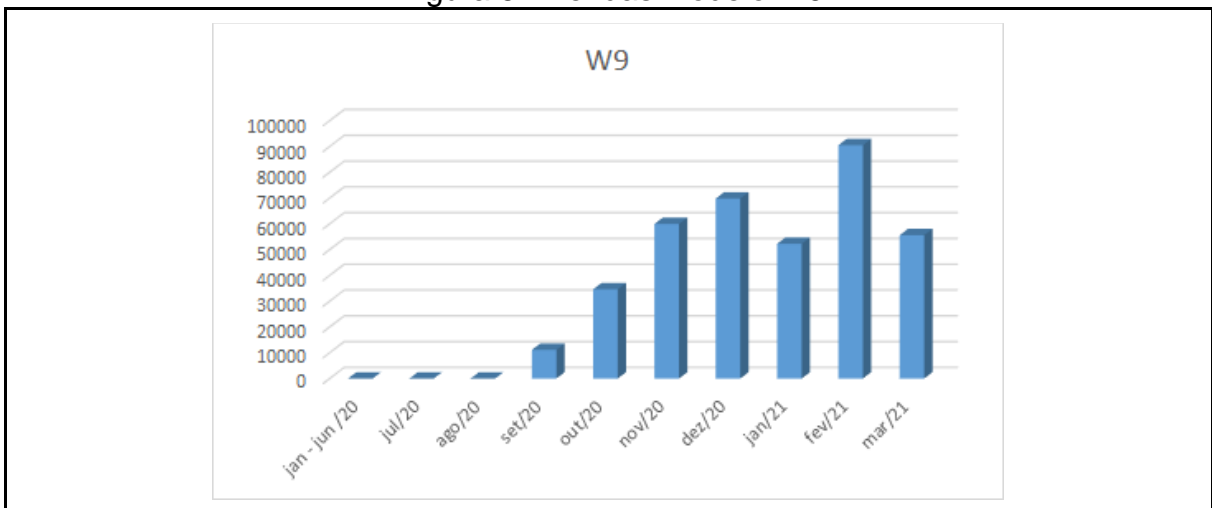
Fonte: a autora (2021).

Figura 5 - Vendas modelo W8



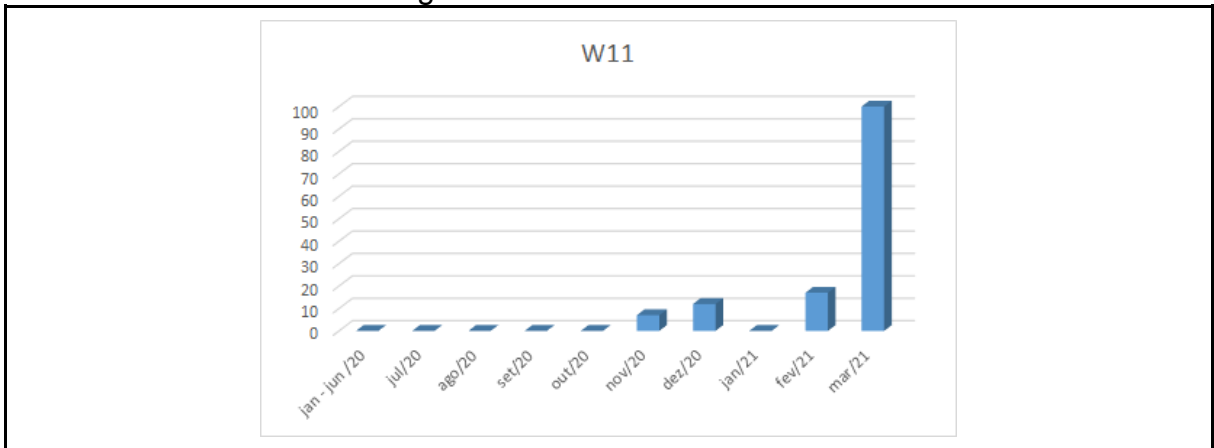
Fonte: a autora (2021).

Figura 6 - Vendas modelo W9



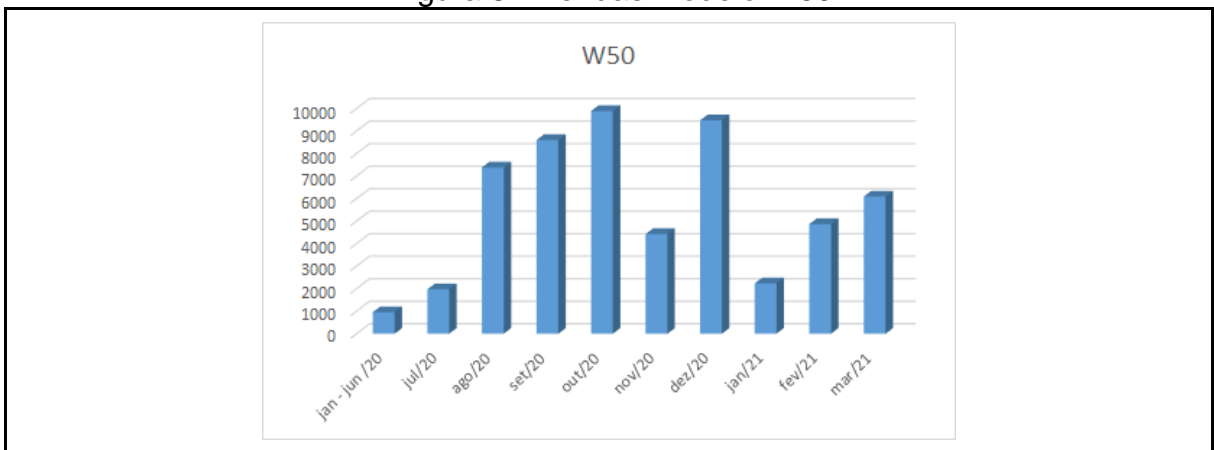
Fonte: a autora (2021).

Figura 7 - Vendas modelo W11



Fonte: a autora (2021).

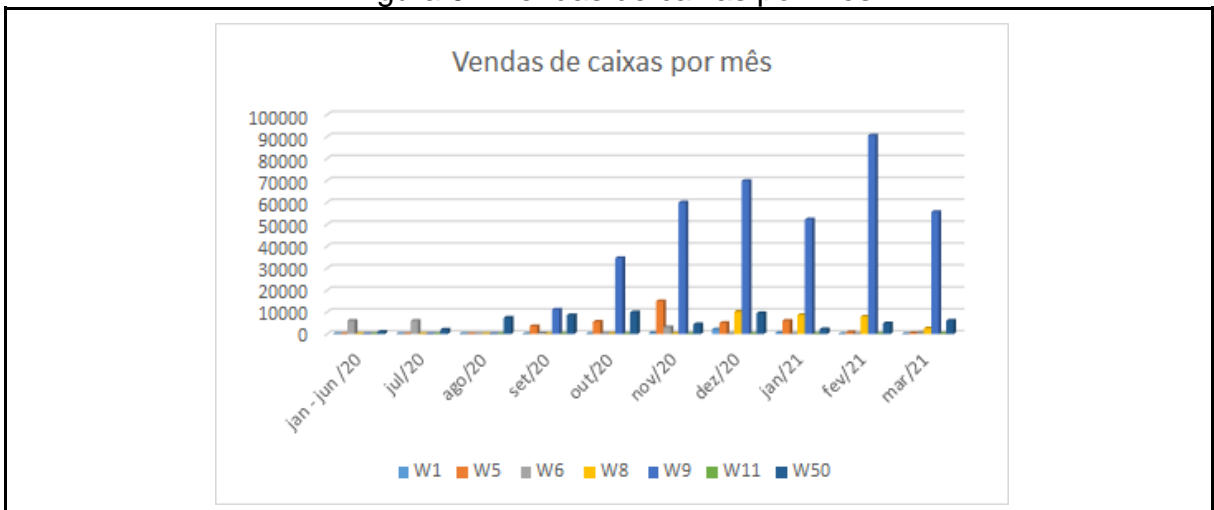
Figura 8 - Vendas modelo W50



Fonte: a autora (2021).

Para facilitar a visualização das vendas comparando as caixas foi feito mais uma figura, apresentando todos os dados.

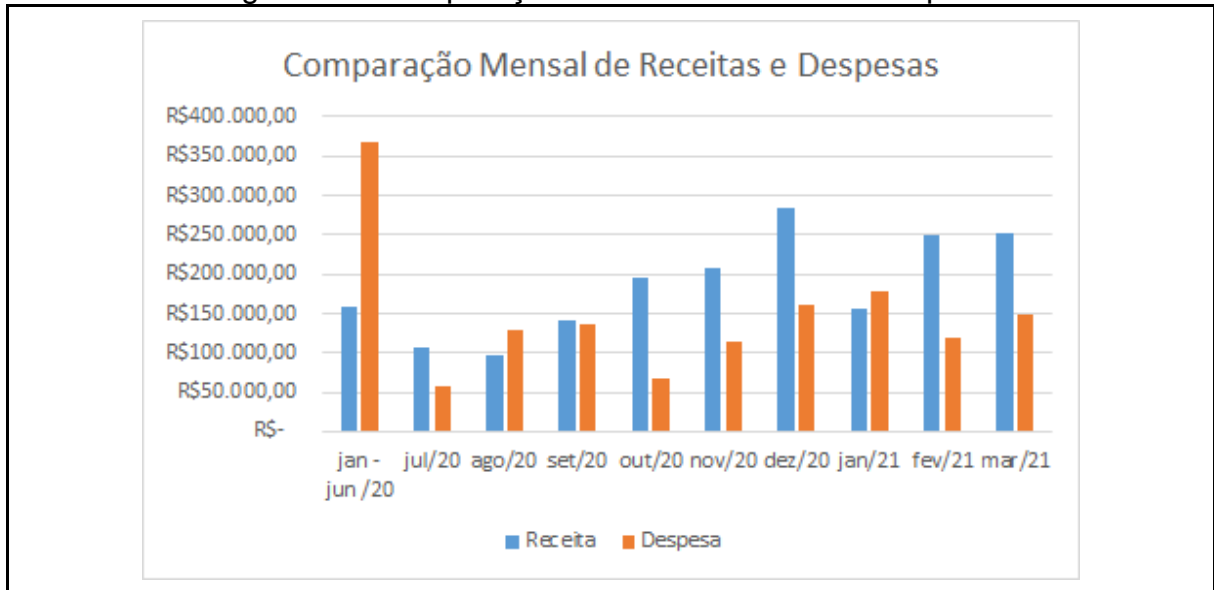
Figura 9 - Vendas de caixas por mês



Fonte: a autora (2021).

Conforme as vendas foram crescendo o faturamento da empresa também, além das despesas. Também podemos observar a comparação entre a receita e as despesas neste mesmo período foi desenvolvido o gráfico 10, comparando receita e despesa ao longo do período de janeiro de 2020 a março de 2021.

Figura 10 - Comparação mensal de receitas e despesas



Fonte: a autora (2021).

A partir do gráfico podemos observar que existe um balanço entre receitas e despesas, apesar de alguns meses terem maiores gastos, principalmente relacionados ao período de janeiro a junho de 2020, onde o faturamento e as despesas não foram muito bem tabulados.

2.6 CAPACIDADE PRODUTIVA

Capacidade produtiva é o número máximo de produtos ou serviços que uma empresa pode gerar com os recursos disponíveis em um determinado período de tempo (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2017).

A empresa possui três máquinas para injeção, mas o que define sua capacidade produtiva é o produto a ser fabricado, pois cada item tem um peso diferente, o que está diretamente relacionado ao seu tempo de injeção no molde, pois produtos com maior peso levam maior tempo para produção se comparado a produtos de menor peso. A tabela 2 demonstrando as capacidades produtivas de cada produto.

Tabela 2 - Capacidade produtiva por produto

Produto	Tempo para produção de 1 caixa (segundos)	Horas trabalhadas por dia	Capacidade diária	Capacidade mensal (considerando 21 dias úteis)
W1	25	18	2592	54432
W5	25	18	2592	54432
W6	120	18	540	11340
W8	35	18	1851	38880
W9	35	18	1851	38880
W11	120	18	540	11340
W50	120	18	540	11340

Fonte: a autora (2021).

Podemos observar que a capacidade produtiva é alta se comparada a quantidade de caixas vendidas. Em alguns casos, quando o pedido excede a capacidade produtiva diária, são contratadas pessoas para o terceiro turno, além de funcionários que fazem hora extra nos finais de semana.

2.7 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo das oportunidades e ameaças analisadas e identificadas no capítulo 2.4, Ambiente Externo.

O resultado da análise da situação é a identificação das forças e fraquezas de uma empresa, além de suas ameaças e oportunidades ambientais. A análise é para que sejam feitas configurações que beneficiem ou não os esforços para que a empresa tenha um bom desempenho.

Quadro 4 - Oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo

QUADRO		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
M I C	Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria forte na região; • Mão de obra qualificada; • Região importante no estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • A opinião pública afeta as atividades da empresa.

R O A M B I E N T E	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes localizados, principalmente próximo a empresa; • Abrangência de diversas regiões do Brasil; • Novos produtos sendo lançados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de dados incompleto e recente; • Pouca divulgação.
	Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa possui fornecedores com credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa é dependente dos valores praticados pelos fornecedores; • Possui um catálogo pequeno de fornecedores; • Empresa é refém da matéria-prima da região.
	Concorrentes		<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em constante mudança • Não realiza pesquisas de mercado; • Alta concorrência na região; • Desconhecimento do mercado e da concorrência.
M A C R O A M B I E N T E	Fatores econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento nas vendas de alguns modelos como a W50. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economia afeta diretamente as atividades da empresa; • Empresa tem dificuldade de lidar com crise por não conhecer o mercado;
	Fatores tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a possibilidade de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa não investe em tecnologias.
	Fatores políticos e legais		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa é dependente do estado em relação a variação dos valores pagos em impostos;
	Fatores ambientais	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de caixas plástica por causa da pandemia; • Valorizando o plástico durante a pandemia; • Empresa possui coleta de água da chuva; • Matéria-prima utilizada é reciclada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pandemia da corona vírus gerou instabilidade no mercado, principalmente de matéria-prima.

Fonte: a autoria (2021)

Podemos observar que a empresa possui diversas ameaças que deveriam ser observadas com um maior cuidado. Mas também existe uma variedade de oportunidades a serem vistas e ressaltadas.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Neste capítulo estão sendo apresentados o funcionamento da área administrativa, como está estruturada, como realiza o planejamento, como se dá a liderança e quais os controles que a empresa utiliza.

Estrutura organizacional é o sistema formal de tarefas e relacionamentos de autoridade que controla como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos para atingir os objetivos organizacionais, controla também a coordenação e as formas de motivação.

Administrar é um processo de tomar decisões. De acordo com Fayol (1990), essas decisões se encontram agrupadas em cinco categorias, que são:

- a) Planejamento: trata-se de um processo consciente e sistemático de tomada de decisão em relação a um resultado buscado pela empresa, basicamente, estabelece as metas e os objetivos a serem alcançados. Possui diferentes níveis organizacionais: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo);
- b) Organização: é considerado o instrumento de operacionalização do planejamento, é a estrutura organizacional que possibilita a transportação dos planos em objetivos concretos. É a maneira como a empresa coordena todos os seus recursos, sejam eles humanos, financeiros ou materiais, para alcançar o que foi planejado;
- c) Comando: é a condução da empresa no sentido de atingir os objetivos, está diretamente ligada à autoridade e ao poder. Em seu sentido mais puro, trata-se de fazer com que os colaboradores executem o que precisa ser feito de forma clara e concisa de acordo com os desejos da alta administração;
- d) Coordenação: significa unificar e harmonizar toda a atividade e esforço visando o alcance dos objetivos, a implantação de qualquer planejamento é inviável sem a coordenação;
- e) Controle: é a necessidade de verificar os processos, se os mesmos estão seguindo com o planejamento e as regras pré-estabelecidas. Trata-se de estabelecer padrões e indicadores de desempenho que permitam assegurar que as atividades sigam as diretrizes.

Cada uma dessas categorias se trata de um processo distinto e são funções que juntas tornam a administração mais dinâmica e eficiente.

A Usitheel, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não possui uma área administrativa estruturada, as principais decisões da empresa são tomadas em conjunto com as sócias, e quando necessário buscam auxílio junto com escritório de contabilidade, informações de diversos assuntos como pagamento de tributos, recursos humanos, vendas, analisando em conjunto toda situação atual da empresa.

A empresa não possui um planejamento estratégico estruturado e completo, alguns processos, metas e objetivos já foram mapeados, mas precisam ser revistos, para um melhor plano de ação para atividades futuras.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento constitui a primeira função dentro do processo administrativo, determina a ação de modo que seja possível se antepor aos obstáculos, permitindo ações proativas bem definidas e organizadas, estudando todo o ambiente externo e interno, analisando as possíveis e diferentes soluções. É a formulação sistemática de estratégias de escolha da melhor ação no momento certo, e por isso, pode ser confundido com o processo de tomada de decisões.

Realizado no nível institucional da empresa recebe o nome de planejamento estratégico. Contudo, entre os níveis institucionais e os níveis operacionais existe uma enorme diferença de linguagem e postura, por este motivo os planos organizacionais devem ser desdobrados para os níveis mais baixos da organização (CHIAVENATO, 2020).

Para Oliveira (2014), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2014).

Um dos primeiros passos para o desenvolvimento do planejamento estratégico é estabelecer a missão, a visão e as metas da organização. Em função da missão, da visão e das metas organizacionais, são estabelecidos os objetivos empresariais.

Segundo Oliveira (2014), o planejamento estratégico é exercido na maioria das vezes pelos gerentes e níveis mais altos da empresa que formam as estratégias e ações da empresa. O planejamento tático é formado pelos níveis intermediários da organização e tem como objetivo utilizar os recursos disponíveis otimizando os objetivos e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico. O planejamento operacional é executado pelas áreas inferiores funcionais da empresa, que desenvolvem e implementam no dia a dia os procedimentos para alcançarem o resultado esperado pela empresa.

A empresa não possui uma área específica para a realização dos planos estratégicos, táticos e operacionais, as decisões dos planos são realizadas pelos diretores e são repassadas para as áreas operacionais.

As metas e objetivos são repassadas principalmente boca-a-boca dos gestores para os níveis mais baixos, por se tratar de uma empresa com poucos funcionários esta comunicação se demonstra eficiente. Mas infelizmente o planejamento muitas vezes é do dia-a-dia, sem muita previsão para médio e longo prazo. Os diretores entendem que seria necessário um plano estratégico mais eficiente, para uma gestão mais eficaz, com resultados previsíveis e ações planejadas assim gerando melhores resoluções de problemas.

Para medir seu desempenho, já que a organização não possui metas e objetivos definidos, utiliza dos relatórios financeiros gerados pela contabilidade para visão anual, e uma planilha de entradas e saídas para gestão mensal, assim identificando a necessidade de aumento ou controle de vendas para o mês seguinte.

Em relação a reuniões de avaliação, que são reuniões para análise do planejamento estratégico, a empresa também não realiza, como comentado acima, as atividades são modificadas e organizadas conforme as demandas mensais, dessa forma a empresa tem pouca visão dos problemas de médio e longo prazo, mas consegue se reestruturar de forma eficiente no dia-a-dia.

As metas são as etapas de forma quantificada e com os prazos determinados, necessários para que se atinja os objetivos, o que vai permitir melhor controle dos resultados concretos alcançados. Deste modo, para cada objetivo é necessário que se tenha um conjunto de metas a serem cumpridas.

Os objetivos são os resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa deve alcançar em um determinado período de tempo. Servem como unidade de ação e rumo para a organização, como senso básico de direção, direcionamento de

esforços e como futuro onde queremos chegar, quer seja relativo ao faturamento, à participação de mercado, quer seja os índices de lucratividade a serem atingidos.

Os objetivos são as declarações de resultados específicos a serem alcançados. Ainda salientam que tanto em nível corporativo quanto em nível de negócio, os objetivos geralmente são descritos em termos financeiros, podendo ser a expressão de vendas ou níveis de lucros desejados, taxas de crescimento, níveis de dividendos e valorização das ações. As organizações podem ter também objetivos baseados em mercado, que muitas vezes são determinados como metas, por exemplo, fatias de mercado, serviços ao consumidor e repetição de negócio (TARZIJÁN, 2018).

A missão é uma expressão clara e concisa do propósito fundamental da empresa. Ela descreve o que ela faz, para quem o faz, seus bens ou serviços básicos e seus valores (OLIVEIRA, 2020).

Oliveira (2014) relata que a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipo de atividades a empresa deverá se concentrar no futuro. A missão da empresa exerce uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial, qual a forma de agir perante o mercado e qual a maneira de encarar os desafios que surgirão.

A missão da Usitheel é: “Desenvolver um trabalho sério e comprometido com a qualidade de seus serviços, aprimorar continuamente os processos de fabricação com tecnologias novas e modernas, buscando sempre o mais importante: A satisfação dos seus Clientes”.

Enquanto a missão descreve a empresa no presente, a visão estratégica aponta para o futuro, indica para onde a empresa caminha e o que pode se tornar. As declarações de visão mais eficazes inspiram os membros da organização, ela oferece uma meta para que todos trabalhem objetivando o seu alcance.

Foi verificado que os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2014).

Para a Usitheel a sua missão é: “Ser referência em fabricação e venda de peças plásticas. ”

Já o valor representa um conjunto de princípios e normas tidos como parâmetros incorporados e aceitos para que a empresa cumpra sua missão. Ainda salientam que é benéfico para a empresa quando existe a compreensão dos valores e das práticas da organização comparadas às situações que os funcionários não

sabem exatamente o que a empresa espera deles em termos de comportamento (OLIVEIRA, 2020).

Como principais valores a empresa ressalta honestidade, seriedade, ética e comprometimento com seus clientes, colaboradores e parceiros.

3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Um sistema de informações é um conjunto de componentes que armazenam e produzem informações de entrada, processamento, saída e seu feedback que auxiliam as organizações em suas tomadas de decisões, controle de produção e análise da criação de novos produtos ou serviços.

Hoje a infraestrutura de TI é composta por cinco elementos principais: *hardware*, *software*, tecnologias de gerenciamento de dados, tecnologia de rede e telecomunicações e serviços de tecnologias (LAUDON; LAUDON, 2014).

No âmbito empresarial, os sistemas de informação são utilizados para automatizar os processos operacionais e apoiar as atividades gerenciais.

A empresa acredita que é importante estar equipada com um sistema que auxilie e facilite o gerenciamento do estoque, das vendas, dos clientes, fornecedores e financeiro para facilitar nas decisões.

Por ser uma empresa nova, e possuir poucos recursos, atualmente trabalha apenas com um sistema para geração de notas fiscais, a maior parte de sua gestão está em planilhas de *Excel*, que nem sempre é a melhor solução pois depende de uma alimentação constante, mas facilita para que todos os diretores possam ter acesso a qualquer, já que as mesmas estão disponíveis no Google Drive e podem ser acessadas por qualquer dispositivo, desde que o e-mail esteja cadastrado no sistema.

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

A empresa utiliza um sistema para fazer as notas fiscais, como comentado anteriormente, que se chama *Clipp Store - ComuFour*. O sistema possui outros recursos que ainda não foram explorados por falta de experiência do usuário.

Figura 11 - Tela inicial programa *Clipp Store - ComuFour*

The screenshot displays the 'Notas Focais de Venda' (Sales Orders) window in the Clipp Store - ComuFour application. The window title is 'Aplicativo Comercial CLIPP - Usitheel - Usuário SUPERVISOR'. The interface includes a menu bar, a toolbar with various icons, and a main data table. The table has columns for 'Número', 'Série', 'Mod.', 'Cod. Nat.', 'Natureza da Operação', 'Num. Vol.', 'Especie', 'Marca', 'Tipo Frete', 'Cod. Cliente', 'Cliente', 'Data Emissão', 'Nº Parc.', 'Cód. Transp.', 'Transportador', and 'Vendedor'. The data rows list various sales orders with details such as volume, species, brand, and client information.

Número	Série	Mod.	Cod. Nat.	Natureza da Operação	Num. Vol.	Especie	Marca	Tipo Frete	Cod. Cliente	Cliente	Data Emissão	Nº Parc.	Cód. Transp.	Transportador	Vendedor
1804	1	55	23	RETORNO DE INDUSTRIALIZAÇÃO				0	15	FORIAS CAIENSE LTDA	15/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1805	1	55	25	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	15	FORIAS CAIENSE LTDA	15/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1806	1	55	27	VENDA	VOLUMES			0	256	ANDRE LUIS GABRIELI	15/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1807	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	261	MARCIO ANTONIO ZANETTI	15/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1808	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	282	ALEXANDRE FRANCISCO HINDEL	15/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1809	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	253	JOAO LUIZ PEREIRA MACHADO	15/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1810	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	254	SADRONIA MIRANDA SALVO	15/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1811	1	55	23	RETORNO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	14	IMP IND. E ASSIST DE MAQUINAS LTDA	16/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1812	1	55	25	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	14	IMP IND. E ASSIST DE MAQUINAS LTDA	16/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1813	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	160	FABIO ROGERIO BURMI	16/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1814	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	17	TOMO SA	16/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1815	1	55	76	REMESSA DE AMOSTRA GRATIS	VOLUME			0	255	RODRIGO JOSE ORTIGOSA	19/04/2021	0	87	88 TRANSPORTES E LOGISTICA IRELLI	SUPERVISOR
1816	1	55	25	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	9	DISMAQ IND DE MAQ. E DISPOSITIVOS LTDA	20/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1817	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	256	JOSEMI DA SILVA	20/04/2021	0	66	EXPRESSÃO SÃO MIGUEL LTDA	SUPERVISOR
1818	1	55	27	VENDA	VOLUME			1	267	ALEXANDRE PEREIRA REZENDE JUNIOR	21/04/2021	0	66	ALEXANDRE P R JUNIOR	SUPERVISOR
1819	1	55	49	REMESSA PARA INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	4	TECNOVACUM TRATAMENTO TERMICO LTDA	26/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1820	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	224	OGIBRENE HIDROSTATICA LTDA	26/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1821	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	223	Cooperativa dos Produtores Orgânicos Catarinense	26/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1822	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	224	OGIBRENE HIDROSTATICA LTDA	26/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1823	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	224	OGIBRENE HIDROSTATICA LTDA	26/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1824	1	55	86	DEVOLUÇÃO DE VASILHAME OU SACARIA	volumen		mosar	0	222	INDUSAR INDUSTRIA QUIMICA IRELLI	27/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1825	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	256	FUTURA AMERICA LATINA IND E COM. MAQUINAS LTDA	27/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1826	1	55	23	RETORNO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	14	IMP IND. E ASSIST DE MAQUINAS LTDA	27/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1827	1	55	49	REMESSA PARA INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	4	TECNOVACUM TRATAMENTO TERMICO LTDA	28/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1828	1	55	23	RETORNO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	211	SUNAG ROBOTICA E AUT LTDA	28/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1829	1	55	26	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	211	SUNAG ROBOTICA E AUT LTDA	28/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1830	1	55	25	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	14	IMP IND. E ASSIST DE MAQUINAS LTDA	28/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1831	1	55	27	VENDA	VOLUMES			0	289	BIELLI CORREIA EVARISTO	28/04/2021	0	66	ALFA TRANSPORTES	SUPERVISOR
1832	1	55	27	VENDA	VOLUME			1	250	ANDRE LUIS GABRIELI	28/04/2021	0	66	ANDRE LUIS GABRIELI	SUPERVISOR
1833	1	55	27	VENDA	VOLUMES			0	289	ROGERIO DE SOUZA HAMAOKA	28/04/2021	0	87	88 TRANSPORTES E LOGISTICA IRELLI	SUPERVISOR
1834	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	280	COMÉRCIO DE FRUTAS NOVELLO LTDA	29/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1835	1	55	27	VENDA	VOLUME			0	116	PLASINOR PRODUTOS PLASTICOS LTDA-ABE	29/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1836	1	55	23	RETORNO DE INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	9	DISMAQ IND DE MAQ. E DISPOSITIVOS LTDA	29/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR
1837	1	55	25	INDUSTRIALIZAÇÃO	VOLUME			0	9	DISMAQ IND DE MAQ. E DISPOSITIVOS LTDA	29/04/2021	0	1	Usitheel Industria Metalurgica LTDA.	SUPERVISOR

Fonte: a autora (2021)

Quando grandes quantidades de dados são armazenadas sob formato eletrônico, ficam vulneráveis a muito mais tipos de ameaças do que quando estão em formato manual. Os dados da Usitheel estão gravados em pen-drives e na nuvem, além do computador, para maior segurança, as principais informações financeiras, de clientes e fornecedores e pedidos de clientes estão em formato manual também para garantir em caso de perda.

3.3 ORGANIZAÇÃO

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

É também uma estrutura organizacional simples, mas ao contrário da estrutura linear, está baseada na especialização. Por isso, cada subordinado responde a diversos superiores, cada qual especializado em uma determinada área (CHIAVENATO, 2014).

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador-empresendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado criada, desenvolve atividade mercantil, e após acúmulo de experiências, em função do crescimento do

negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos. Geralmente, encontra esses parceiros ou colaboradores na própria família (DALFOVO; MACHADO; DALFOVO, 2018).

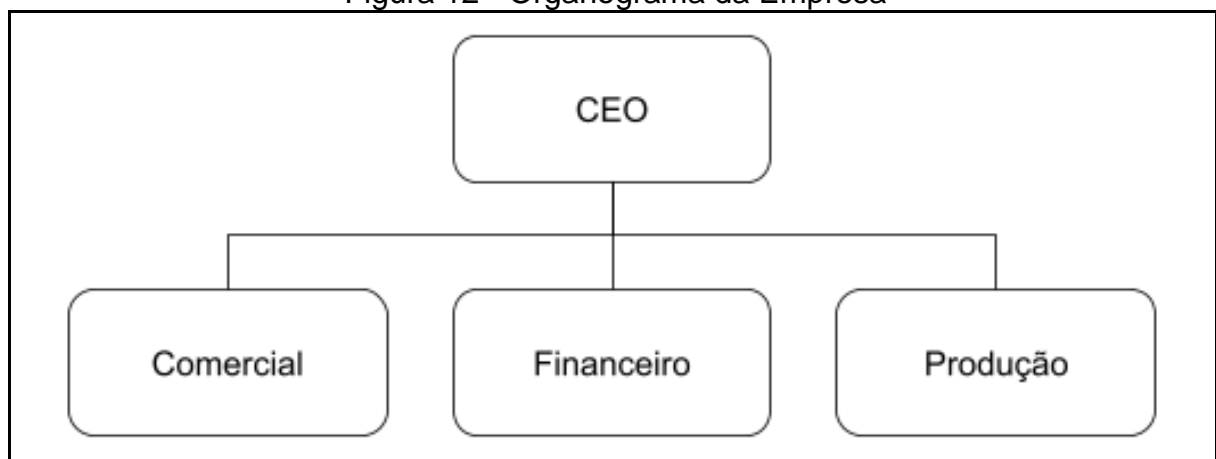
Sobre as características comuns em pequenas e médias empresas familiares, segundo Dalfovo, Machado e Dalfovo (2018), se destaca:

- a) A importância do papel do empreendedor, suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) Em relação ao ambiente, a empresa precisa constantemente se adaptar, não uma atitude passiva nem reativa, mas mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) A pequena e média empresa familiar funciona como espaço de transmissão aberto sobre o ambiente;
- d) A empresa familiar escolhe, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoia sobre competências distintas e específicas.

Por ser uma empresa familiar e ser uma estrutura pequena/médio porte as informações são facilmente compartilhadas, porém é necessário que os diretores tomem uma decisão compartilhada entre eles, pois em caso de dúvida dos colaboradores durante as atividades, todos diretores devem estar a par do planejamento das atividades, pois ao contrário em caso de falta de um diretor prejudicará o andamento das atividades.

Organograma é o gráfico que representa a organização formal de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional. A seguir a figura 12 demonstra o organograma da Usitheel.

Figura 12 - Organograma da Empresa



Fonte: a autora (2021)

A Usitheel não possui um gerente específico para cada área, Thaís Bresolin Vigioli, uma das sócias, é a responsável por controlar e analisar as questões das áreas financeira e comercial, além de colaborar na organização e entrega dos produtos, que estão relacionados às atividades da produção. Os outros diretores, Maria Lucia Vigioli e Edgar José Vigioli possuem menor presença na parte administrativa, porém são responsáveis principalmente pelas áreas de produção e vendas da empresa.

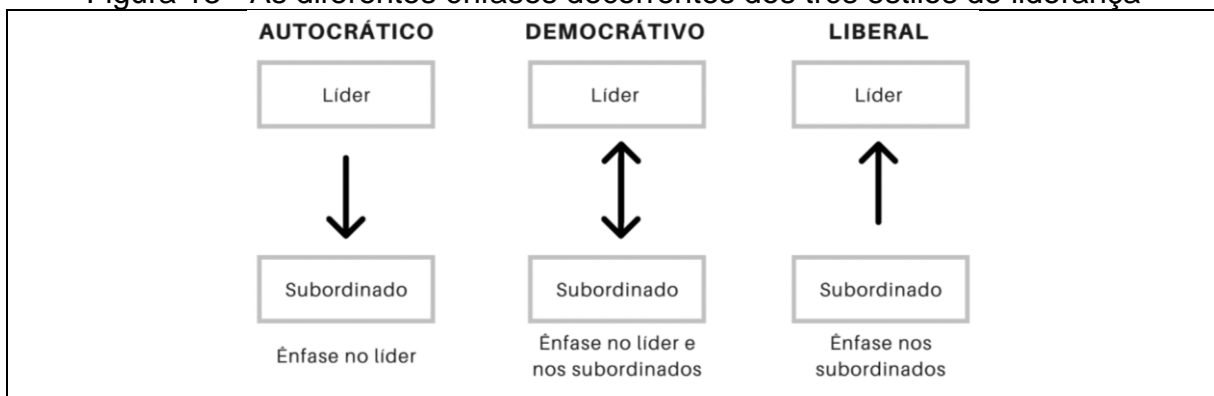
Os níveis hierárquicos de uma organização estão divididos em três níveis: nível estratégico onde são tomadas as decisões estratégicas com objetivos de longo prazo e ações que afetam a organização num todo, nível tático são tomadas decisões táticas com objetivos a curto prazo que afetam apenas uma parte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

A parte estratégica da empresa é realizada pelos diretores analisando o ambiente da empresa, controlando as atividades administrativas e de produção, após tomada a decisão é repassada a informação a um responsável do setor onde será executada com a ajuda de seus auxiliares de produção. A verificação da atividade será feita pelos próprios diretores (OLIVEIRA, 2014).

Liderança é a competência necessária para influenciar o comportamento dos indivíduos, e direcioná-los para que alcancem os objetivos propostos. Esta característica era vista como uma qualidade pessoal única que a pessoa nascia com ela, porém logo após alguns estudos pode se observar que a liderança pode ser aprendida, e que existem três tipos: autocrática, liberal e democrática.

A figura 13 demonstra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Figura 13 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2014)

A liderança autocrática é quando o líder exerce o papel de dominador, sempre esperando obediência, pouco ouve seus subordinados, e acredita que sua opinião é sempre a mais correta para tomada de decisões desmerecendo opiniões de um próximo. Fica fácil identificar que a atenção do líder está voltada para tarefas, metas e não para relações humanas de seu grupo de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Liderança democrática é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e a liberal, evitando desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados (CHIAVENATO, 2014).

Já o líder liberal, há liberdade e total confiança no grupo nas tomadas de decisões, divisão de tarefas e sobre os companheiros de trabalho. Não impõe regras ao grupo, e sua participação é mínima nas tomadas de decisões, não das origens, não traça metas e objetivos, não orienta os liderados (CHIAVENATO, 2014).

A empresa é formada pelos três diretores, o estilo que prevalece entre os três é autoritário e democrático onde os líderes algumas vezes, dependendo da decisão impõem mais suas opiniões, já em outros momentos buscam incentivar a equipe a criar novas ideias e facilitar os processos com sugestões, assim ajudando também na melhor qualidade de vida de seus colaboradores.

Em caso de a empresa aumentar seu número de funcionários, tendo uma gestão mais centralizada, o modelo de liderança certamente se modificaria, já que um dos gestores é mais autoritário que os demais.

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

Todo e qualquer relacionamento está baseado em um processo de comunicação entre ambas as partes. Logo, se nos comunicarmos melhor, nosso relacionamento será melhor e compreendermo-nos melhor. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações (ROBBINS; JUDGE, 2020).

A Usitheel por ser uma empresa jovem possui funcionários que estão há poucos meses na empresa, o relacionamento entre toda equipe é instável, por ter uma

alta rotatividade. Em relação às atividades e tarefas realizadas muitas vezes não são desenvolvidas de forma conjunta entre líderes e colaboradores e em caso de qualquer conflito ou divergência a empresa busca solucionar de maneira pacífica evitando maiores desconfortos, mas por causa da pouca experiência nem sempre os conflitos e problemas são solucionados de forma prévia, ou ainda de preventiva.

O conhecimento é o resultado de um processo histórico que supõe necessariamente formas progressivas de educação, evolução e desenvolvimento, abrangendo sempre e em todas circunstâncias psicossociais do homem, elementos básicos que o definem como sujeito.

A empresa possui um nível de pessoal com baixa escolaridade, principalmente na área de produção, e com alta rotatividade, como comentado anteriormente, em sua maioria são pessoas que não possuem ensino médio completo e em alguns casos não tiveram grande estabilidade profissional, o que gera necessidade constante de capacitação interna e muitas vezes gera retrabalhos.

Como trabalha com máquinas que necessitam do conhecimento do funcionário para operar, a empresa já está com planos para profissionalizar mais seu pessoal, oferecendo cursos de capacitação na área de injetáveis.

Os três diretores da empresa possuem ensino superior completo, e estão sempre buscando informações para aprimorar seus serviços. Thaís é formada em Gastronomia e está cursando Administração, aprimorando sua forma de gerenciar a área financeira. Edgar é formado em Engenharia de Produção e Maria é formada em Administração, os mesmos estão sempre aprimorando seu conhecimento com cursos e palestras.

3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 3 Área Administrativa.

Quadro 5 - Pontos forte e pontos fracos da Área Administrativa

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Assunto	Seção e Subseção	Assunto	Seção e Subseção

a) Oportunidade de desenvolver um planejamento estratégico;	3	a) Área administrativa não está estruturada;	3
b) Boa comunicação entre níveis;	3	b) Não possui planejamento estratégico e planos formalizados;	3
c) Acesso à Informação de qualquer dispositivo;	3.2	c) Não possui sistema de gestão formalizado;	3.2
d) Armazena seus dados em locais seguros;	3.2	d) Sistema depende de pessoas;	3.2
e) Profissionais com experiência e nível superior completo em áreas de gestão;	3.3	e) A empresa não utiliza todos os recursos de seu sistema;	3.2
f) Busca constante por aprimoramento para aperfeiçoamento das atividades.	3.3	f) Profissionais da área de produção com baixa escolaridade e pouco capacitados;	3.3
		g) A empresa não possui gerentes específicos para cada área;	3.3
		h) Alta rotatividade de pessoal, tornando o relacionamento da equipe instável.	3.3

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área administrativa.

- a) Boa comunicação entre níveis, por ser uma empresa de pequeno porte com poucas pessoas, e em sua maioria são da mesma família, o diálogo é fácil e rápido;
- b) Não possui planejamento estratégico e planos formalizados. O que gera a oportunidade de a empresa desenvolver um planejamento do zero;
- c) Acesso à Informação de qualquer dispositivo. Por possuir suas principais planilhas e dados no Drive, as mesmas podem ser acessadas de qualquer dispositivo;

- d) Armazena seus dados em locais seguros, a empresa armazena seus dados em 3 locais diferentes, o que diminui os riscos de perda ou roubo dos mesmos;
- e) Profissionais com experiência e nível superior completo em áreas de gestão, os três diretores da empresa possuem graduação e diversos cursos nas suas áreas de trabalho;
- f) Busca constante por aprimoramento para aperfeiçoamento das atividades, a empresa está sempre buscando melhorar as suas ferramentas e estratégias, desde a gestão até a produção, irá investir na capacitação de profissionais da área de produção.

Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

- a) Área administrativa não está estruturada, o setor administrativo não possui um fluxo de processos organizado e depende de apenas uma pessoa, o que muitas vezes a sobrecarrega;
- b) Não possui planejamento estratégico e planos formalizados, apesar de os gestores terem algumas ideias a respeito dos planos de longo prazo, as metas e objetivos de curto e médio prazo muitas vezes são deixadas de lado, e os conflitos e problemas são muitas vezes resolvidos no calor do momento, que muitas vezes poderiam nem ter ocorrido se houvesse uma melhor organização;
- c) Não possuir sistema de gestão formalizado, a empresa possui seus gestores divididos por área, mas a gestão em si não possui um sistema organizado, que define quais as responsabilidades de cada gestor, além de não possuir nenhum sistema que facilite esses processos;
- d) Sistema depende de pessoas. O sistema implantado na empresa depende exclusivamente de uma pessoa para se alimentado, no caso de esta pessoa cometer algum erro ou acabar esquecendo de alimentá-lo as informações já ficam defasadas;
- e) A empresa não utiliza todos os recursos de seu sistema. O que poderia facilitar alguns processos, mas por falta de conhecimento e interesse os mesmos não são utilizados;
- f) Profissionais da área de produção com baixa escolaridade e pouco capacitados, por falta de conhecimento dos gestores, muitos funcionários foram contatados com pouca capacitação, o que gerou a necessidade de qualificação

dos mesmos, que muitas vezes não passaram do primeiro mês de trabalho, o que muitas vezes gerou retrabalho;

g) A empresa não possui gerentes específicos para cada área, tendo uma centralização das informações em um único gerente;

h) Alta rotatividade de pessoal, tornando o relacionamento da equipe instável. O que prejudica o engajamento entre colaboradores e a própria imagem da empresa.

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo está sendo apresentado o funcionamento da área comercial.

A área comercial coordena a venda dos produtos oferecidos pela empresa, sendo responsável por toda negociação com os clientes. Para cada tipo de negócio é preciso desenvolver uma equipe de vendas adequada, competente e eficaz, levando em conta a natureza do negócio, do cliente, bem como as características do produto ou serviço a ser ofertado (IZIDORO, 2016).

A área comercial da empresa é executada pelos seus 3 diretores, que através das redes sociais divulgam os produtos e interagem com os clientes, oferecendo-os e informando todas características, apresentando qual item mais se encaixa às necessidades do cliente.

O desenvolvimento dessa área nunca foi de forma planejada, as necessidades foram surgindo e a empresa foi se adaptando e desenvolvendo suas próprias ferramentas para encantar o cliente. A capacitação dos colaboradores deve ser incentivada, pois com o crescimento das redes sociais e as mudanças constantes em seus algoritmos as mudanças e alterações devem ser constantes, além de a concorrência ficando cada vez mais acirrada, o bom contato entre comprador e cliente é extremamente importante.

4.1 PRODUTOS E SERVIÇOS

Definimos o produto como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A empresa busca oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades do cliente, como comentado anteriormente, respeitando suas limitações financeiras, por isso conta com uma linha de produtos mais acessíveis.

Conforme o consumidor, existem duas classes de produtos e serviços: produtos de consumo que são comprados por consumidores finais para uso próprio e produtos organizacionais que são comprados para uso da gestão de um negócio ou processamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A Usitheel oferece produtos de consumo que são utilizados diretamente pelo consumidor final que utiliza de diversas formas:

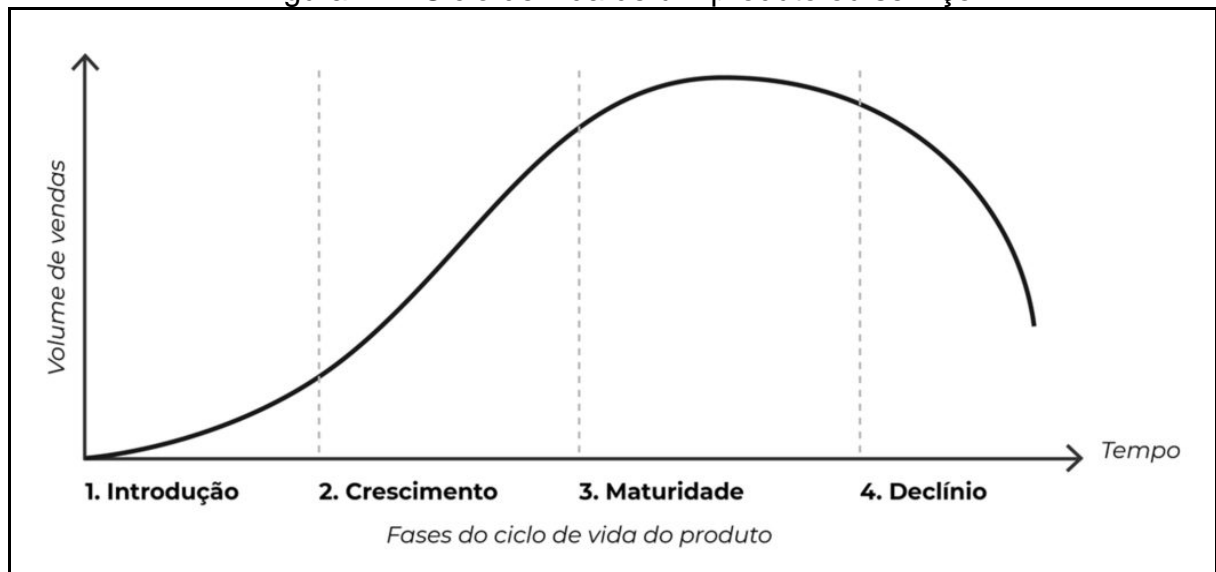
- a) Transporte de carga: pode ser dentro de indústrias para carregar peças e organizar itens, na lavoura para colheita de frutas, verduras ou legumes ou no transporte desses itens para outros locais.
- b) Armazenamento: para guardar objetos em casa, almoxarifado ou estoque, ou ainda em câmaras frigoríficas, já que o material plástico tem resistência a temperaturas baixas.

Além dos produtos, a empresa também produz moldes para injeção, que serão usados pelo cliente para produção de novos itens de consumo.

Ciclo de vida do produto é uma ferramenta de decisões de marketing que pressupõe que um produto percorre quatro fases distintas ao longo de sua presença no mercado:

- a) Introdução: quando se lança um produto no mercado;
- b) Crescimento: quando o mercado começa a conhecer o produto e consumi-lo;
- c) Maturidade: Quando o produto já é de conhecimento amplo do mercado;
- d) Declínio: quando o produto não desperta mais o interesse do mercado e as vendas caem.

Figura 14 - Ciclo de vida de um produto ou serviço



Fonte: Oliveira (2019)

O ciclo de vida dos produtos da Usitheel, se torna muito variável por ser um produto plástico, muitos produtos se tornam duradouros e estão em um estado de maturidade alguns anos, sendo produzidos por diversas empresas itens similares, como o modelo W50. Já outros que foram desenvolvidos pela empresa, como o modelo W9, então em estado de introdução, entrando para crescimento, pois o mercado já deu um feedback, e muitas empresas já estão usando e aprovando a alguns meses.

Um mix de produtos consiste em todas as linhas de produtos e itens que determinado vendedor põe à venda, o catálogo da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A Usitheel, possui um mix de produtos variados, que estão em expansão, atualmente atende o mercado agrícola como foco principal, com caixa para a colheita, transporte e venda de frutas, legumes e verduras. No quadro 9 podemos observar o catálogo de produtos.

Quadro 6 - Catálogo de produtos da empresa

Modelo	Descrição	Volume	Peso	Medidas	Externo	Interno
W1	Caixa de morango 4 bandejas	1kg	125g	Altura	8	7,5
				Largura	24,5	21,5
				Comprimento	37,5	31
W5	Caixa de morango 6 bandejas	1kg	175g	Altura	8	7,5
				Largura	32	29
				Comprimento	37,5	32
W6	Caixa dobrável	10kg	1700g	Altura	19,5	18
				Largura	32,5	29,5
				Comprimento	50	47
W8-1	Caixa 5 kg não montável	5kg	250g	Altura	15	14,5
				Largura	25	22,5
				Comprimento	40,5	39
W9	Caixa de morango montável	1kg	172g	Altura	8,5	8
				Largura	24	21,5
				Comprimento	33	31
W11	Caixa agrícola 40x6	20kg	2100g	Altura	25	24
				Largura	40	36,5
				Comprimento	60	57
W50	Caixa agrícola	20kg	2100g	Altura	31	30
				Largura	36,5	33
				Comprimento	55	52,5

Fonte: a autora (2021)

O lançamento de novos produtos tornou-se uma ferramenta muito importante na estratégia de marketing nas grandes organizações de sucesso, mas o lançamento destes produtos exige grandes investimentos o que dificulta seus lançamentos de produtos para o mercado (CASAS, 2019).

A empresa possui lançamentos semestrais, pois seus produtos necessitam de um estudo prévio, para que quando o molde for produzido todas as alterações e mudanças já tenham sido definidas, por se tratar de um produto que quando necessita de alterações após a fabricação do molde gera altos custos para a empresa.

São levados em consideração as medidas e capacidade do produto, às necessidades do cliente e o material que será utilizado, para colocar no mercado um produto eficiente e que satisfaça a necessidade dos clientes e do mercado.

O principal objetivo do pós-vendas é criar a fidelização e satisfação do cliente, fornecendo assistência técnica na utilização do produto, e quando necessário garantir e troca rápida em caso de erro na produção (IZIDORO, 2016).

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

4.1.1 Marca

A decisão sobre a escolha no nome de uma marca precisa seguir alguns fatores que ajudarão o contato com o cliente, entre eles estão o nome, que deve ser harmonioso com a imagem do produto e da empresa, deve ser fácil de falar e lembrar e precisa ser registrado legalmente, além de possuir cores e design chamativos que deixem a identidade registrada na mente do cliente.

A escolha da marca Usitheel se deu pela junção das palavras usinagem e o nome dos integrantes da família, formando assim a marca e nome fantasia da empresa.

O que caracteriza um símbolo é qualquer desenho que um grupo de pessoas possa entender como representação de alguma coisa além dele mesmo. É um sinal gráfico que passa a identificar um nome, ideia, produto ou serviço. Eles permitem que uma marca seja percebida e identificada num contexto global, além de que sua

divulgação seja feita de forma mais racional e eficiente, reduzindo o tempo necessário à concretização das transações comerciais (CASAS, 2019).

Outro destaque que se pode fazer é que uma marca conhecida garante que determinado produto ou serviço tenha um padrão de composição e qualidade, assegurando ao consumidor mais tranquilidade na aquisição e no uso. Quando se trata da identificação e individualização das organizações, os símbolos são elementos constitutivos das identidades visuais, assim como os logotipos, as cores e o alfabeto padrão usado para a escrita do nome da empresa (CASAS, 2019).

Para o logotipo da empresa, a escolha das cores se deu a partir de um breve estudo a respeito da psicologia das cores, e foi escolhido o vermelho, pois remete a intensidade, e o branco que é calmante, pois cria simplicidade, organização e eficiência. Representando o que a organização deseja demonstrar aos seus clientes.

Figura 15 - Logotipo da Empresa



Fonte: a autora (2021)

4.2 PREÇO

Preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço. De maneira mais ampla, preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

Além de proporcionar um retorno adequado ao investimento realizado, o preço está sujeito a aspectos que fogem ao controle da empresa, como as regulamentações governamentais, o avanço tecnológico, a obsolescência, a mudança de gosto do consumidor, os preços da concorrência, entre outros (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015).

A Usitheel, desenvolve seu preço a partir da observação dos custos diretos e indiretos, são eles: o custo de matéria prima; mão de obra; custos operacionais; frete de mercadorias; impostos e taxas; despesas fixas como luz e telefone; e a margem de lucro a ser obtida, além de observar os valores exercidos pela concorrência, para que seu produto tenha uma margem de lucro e seja atraente ao consumidor.

A empresa observou que existe uma sazonalidade vinculada a época de colheita em alguns produtos, que são de uso específico para um tipo de fruta, como por exemplo o modelo W9 que é para morangos. Já outros produtos que não possuem uma especificidade em relação a fruta não possuem sazonalidade.

Algumas variáveis na determinação de preço associadas a concorrência precisam ser avaliadas também, como:

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

Na tabela 3 podemos verificar uma planilha relacionando os principais custos e os modelos vendidos.

Tabela 3 - Precificação dos produtos de forma simplificada

Modelo	W50	W11	W9	W8	W6	W5	W1
Matéria Prima	R\$ 16,02	R\$ 16,02	R\$ 0,99	R\$ 2,03	R\$ 12,38	R\$ 1,04	R\$ 0,99
Mão de Obra	R\$ 5,58	R\$ 7,38	R\$ 0,50	R\$ 0,76	R\$ 9,58	R\$ 0,58	R\$ 0,50
Impostos	R\$ 2,40	R\$ 2,60	R\$ 0,16	R\$ 0,31	R\$ 2,04	R\$ 0,18	R\$ 0,16
Valor total	R\$ 24,00	R\$ 26,00	R\$ 1,65	R\$ 3,10	R\$ 24,00	R\$ 1,80	R\$ 1,65

Fonte: a autora (2021)

No setor plástico, o que determina a qualidade dos produtos é a matéria-prima utilizada. A Usitheel utiliza dois tipos de matéria-prima reciclada o PP (polipropileno) e o PEAD (Polietileno de Alta Densidade), dependendo da aplicação do produto final, no caso do PP é utilizado na linha de produtos descartáveis por possuir um baixo valor e uma maior oferta no mercado, já o PEAD é utilizado em caixas que necessitam maior resistência mecânica e troca de temperatura.

O processo de criar e implementar estratégias de preços para alcançar objetivos lucrativos envolve uma compreensão sofisticada de variáveis como comportamento dos custos, os padrões de demanda dos clientes e as reações dos concorrentes (CASAS, 2019).

A seleção de crédito envolve a aplicação de técnicas para determinar quais clientes fazem jus ao crédito. A aprovação de crédito utilizada pela empresa é uma prévia análise da situação financeira do cliente, conforme os seguintes critérios estabelecidos: verificação do histórico financeiro nos registros internos da empresa; consulta de CPF e CNPJ ao SERASA, e procura averiguação com referências comerciais já conhecidas. Esse método foi uma forma encontrada pelos diretores para tentar reduzir a inadimplência e proteger a empresa de possíveis vendas sem recebimentos do valor.

4.3 COMUNICAÇÃO

Dentro de uma organização existem diversos canais de comunicação que consolidam a imagem da empresa, seja com colaboradores, fornecedores, consumidores, acionista, cliente, enfim, com todos que interagem de alguma forma com a organização.

Existem duas categorias que devem importar para os gestores: a comunicação interna e a comunicação externa, as duas envolvem ações importantes do planejamento estratégico da empresa. A comunicação interna está muito ligada a como os colaboradores veem a organização. Já a externa está relacionada a como o público associa a imagem do produto ou serviço a empresa enquanto organização situada em uma sociedade (FERREIRA; MALHEIROS, 2017).

É preciso entender quais os elementos fundamentais dos processos e ferramentas de comunicação externa, para elaborar um programa eficaz que provoque reações positivas nos consumidores. O principal instrumento de comunicação da empresa é a venda pessoal, realizada pelos diretores, que buscam através do contato direto divulgar seu produto de maneira que estimule o consumidor.

Os meios de comunicação conhecidos como mídia devem ser escolhidos de acordo com as características do público-alvo e dos objetivos da comunicação. A maior utilização da publicidade pela empresa é a divulgação através das redes sociais, principalmente Facebook e Instagram, obtendo resultados satisfatórios, aumentando

o contato com os clientes, além disso utiliza de algumas ferramentas para ser lembrada pelos compradores, a principal é o marketing.

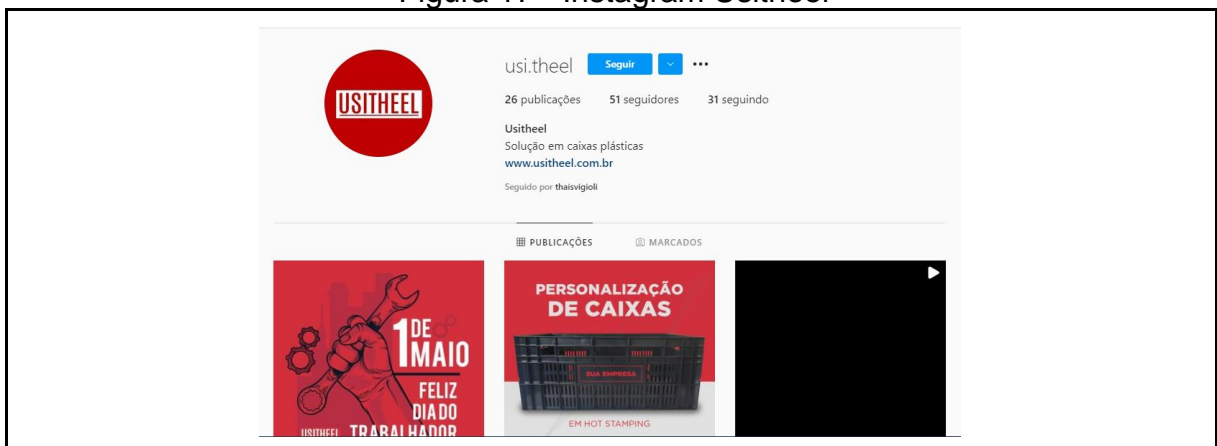
As figuras 16, 17 e 18 demonstram a comunicação digital da empresa através das redes sociais e site da empresa.

Figura 16 - Facebook Usitheel



Fonte: a autora (2021)

Figura 17 - Instagram Usitheel



Fonte: a autora (2021)

Figura 18 - Site Usitheel



Fonte: a autora (2021)

4.4 VENDAS

Não é difícil perceber que o departamento de vendas ocupa posição de destaque nas empresas, um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de novos recursos.

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

O planejamento de vendas precisa conter algumas etapas básicas que mostram o rumo a ser seguido. Porém nem todas organizações conseguem planejar suas vendas efetivamente, por motivos da cultura organizacional, falta de profissionalismo da administração, ou um ritmo de crescimento muito acelerado e desorganizado (IZIDORO, 2016).

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

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

A Usitheel não trabalha com quotas de vendas, ou seja, não é estipulado metas de faturamento mensais ou anuais, mas está sempre projetando aumentar as vendas do mês anterior.

A análise de vendas é conduzida através de um estudo detalhado do desempenho de vendas da empresa, para detectar os seus fortes e fracos de marketing, é efetuada pelo diretor e pelo responsável administrativo do escritório da empresa. É necessário avaliar a forma de como a empresa vai atuar no mercado, analisar sua estrutura organizacional, para ser possível determinar o número de vendedores necessários e o perfil mais adequado (IZIDORO, 2016).

A equipe de vendas da Usitheel é formada pelo responsável principal da área administrativa que efetua diariamente as operações de vendas da empresa, também

é auxiliado pelo diretor quando necessitado e seu auxiliar administrativo o auxilia na execução de outras tarefas.

Os vendedores da empresa têm as funções de organizar o escritório, o mostruário de produtos, atender os clientes, efetuar as vendas, obrigações fiscais, controle de caixa, relatórios de compra e venda diariamente, contato com transportadora para cotação do frete, repassar os pedidos de produtos para os responsáveis, encaminhamento dos pedidos prontos para transportadoras ou diretamente para os clientes.

Motivação pode ser definida como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual (IZIDORO, 2016).

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

Para tanto, as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informação e conceitos a serem transmitidos, habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas no profissional de vendas (IZIDORO, 2016).

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

A avaliação da força de vendas permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados (IZIDORO, 2016).

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

4.5 DISTRIBUIÇÃO

Um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A empresa busca distribuir e entregar seu produto sem que sua qualidade se altere ou modifique por uma má distribuição. A entrega das mercadorias é realizada por canal rodoviário por empresas terceirizadas em todo o Brasil, ou diretamente na fábrica ao consumidor ou a empresas e lojas para revenda.

4.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

O valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes. A empresa preza por manter um bom relacionamento com seus compradores, pois acredita que não basta apenas vender o produto, mas tratar bem todos, de forma igual e contínua, de modo que se estabeleça uma fidelidade (CHIAVENATO, 2020).

A Usitheel não possui políticas de relacionamento com o cliente, ações de pós-vendas, nem ações de fidelização. Como forma de contato após a comercialização dos produtos, os vendedores entram em contato solicitando um feedback do comprador a respeito da caixa. Como o contato é por WhatsApp e bastante informal, os clientes têm facilidade de contatar o vendedor para reclamações e sugestões.

Nos tempos atuais, não basta apenas atrair novos clientes, é necessário para as empresas aprimorar técnicas de relacionamento para cultivar e reter clientes duradouros e lucrativos (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

A empresa não possui nenhuma política formal de relacionamento, como comentado anteriormente, porém busca analisar as informações recebidas para saber quais são seus pontos fortes e pontos negativos a serem melhorados. O contato é realizado em sua maioria por WhatsApp, mas também ocorre pessoalmente, por telefone, via e-mail, Facebook e Instagram.

As empresas devem apostar alto se quiserem manter seus clientes. O deleite do cliente cria uma afinidade emocional com um produto ou serviço, não apenas uma referência racional, e isso resulta em maior fidelidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2014).

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

4.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 4 Área Comercial.

Quadro 7 - Pontos forte e pontos fracos da Área Comercial

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Assunto	Seção e subseção	Assunto	Seção e subseção
a) Todos colaboram com as atividades comerciais;	4	a) Falta de planejamento na área comercial;	4
b) Utiliza das redes sociais para venda de seus produtos;	4	b) Colaboradores pouco capacitados;	4
c) Personalização dos produtos e serviços;	4.1	c) Não possui pessoas dedicadas exclusivamente para a área;	4
d) Mix de produtos diversificados;	4.1	d) Preços dependentes do mercado;	4.2
e) Lançamento constante de produtos;	4.1	e) Não possui planejamento de vendas;	4.4
f) Plano de seleção de crédito estruturado;	4.2	f) Não possui metas de vendas;	4.4
g) Utilização das mídias sociais;	4.3	g) Falta de treinamento dos colaboradores;	4.4

h) Entrega em todo o Brasil;	4.5	h) Não possui um planejamento de reuniões;	4.4
i) Contato próximo do vendedor com os clientes.	4.6	i) Não possui plano de ação e retenção de clientes;	4.6
		j) Não possui política de relacionamento com o cliente.	4.6

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área comercial.

- a) Todos colaboram com as atividades comerciais. Por ser uma empresa pequena, todos ajudam em todas as áreas, e dessa forma estão cientes das atividades a serem feitas e dificuldade de cada área;
- b) Utiliza das redes sociais para venda de seus produtos. Diferente de alguns concorrentes a Usitheel utiliza das redes sociais para a venda de seus produtos, o que nesta pandemia está se demonstrando um diferencial;
- c) Personalização dos produtos e serviços. A percepção do vendedor é importante para entender qual a necessidade do cliente e entregar um produto ou um serviço que se encaixe da melhor forma possível;
- d) Mix de produtos diversificados. A empresa trabalha com caixa de 1 a 25 kg, além de uma variedade de serviços para atender os clientes;
- e) Lançamento constante de produtos. Lançando produtos semestralmente a empresa aumentou seu catálogo de forma expressiva e consegue se adaptar às necessidades do mercado gerando novos produtos com agilidade;
- f) Plano de seleção de crédito estruturado. Seu plano de seleção de crédito é bem completo utilizando a base de dados do SPC;
- g) Utilização das mídias sociais. Utilizar as mídias sociais é uma ótima de aproximar o cliente, seja para comercialização ou para esclarecimento de dúvidas;
- h) Entrega em todo o Brasil. A empresa abrange uma gama enorme de clientes utilizando da entrega por transportadora;

i) Contato próximo do vendedor com os clientes. Como falado anteriormente, o contato com o comprador é extremamente importante, e tratá-lo com atenção e dedicação são as ferramentas para ajudá-lo.

Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

a) Falta de planejamento na área comercial. Por não ter um planejamento as ferramentas comerciais ainda não são as melhores;

b) Colaboradores pouco capacitados. Por ter pouco planejamento os colaboradores não desenvolveram uma forma consistente de vender os produtos, informar suas especificações e convencer o cliente, e isso acaba prejudicando a empresa se comparada com a concorrência;

c) Não possui pessoas dedicadas exclusivamente para a área. O que deixa a área muitas vezes como segundo plano, por este motivo não possui planejamento;

d) Preços dependentes do mercado. Como muitos concorrentes seu preço de venda depende do mercado, tornando dependente também a sua lucratividade, mas alguns produtos que são exclusivos não dependem;

e) Não possui planejamento de vendas. O planejamento de vendas é importante para uma melhor gestão da área, e um melhor contato com os clientes;

f) Não possui metas de vendas. As mesmas colaboram para uma melhor estruturação da área, além de incentivar os vendedores a vender mais;

g) Falta de treinamento dos colaboradores. O que gera ineficiência nos processos de venda;

h) Não possui um planejamento de reuniões. Sem reuniões diminui a comunicação da equipe, o planejamento e a possível solução prévia de problemas;

i) Não possui política de relacionamento. O que facilitaria o trabalho e diminuiria atrito ou má comunicação entre cliente e vendedor;

j) Não possui plano de ação e retenção de clientes. Ação que poderia melhorar as vendas, até gerar fidelização de clientes, acarretando em novas compras.

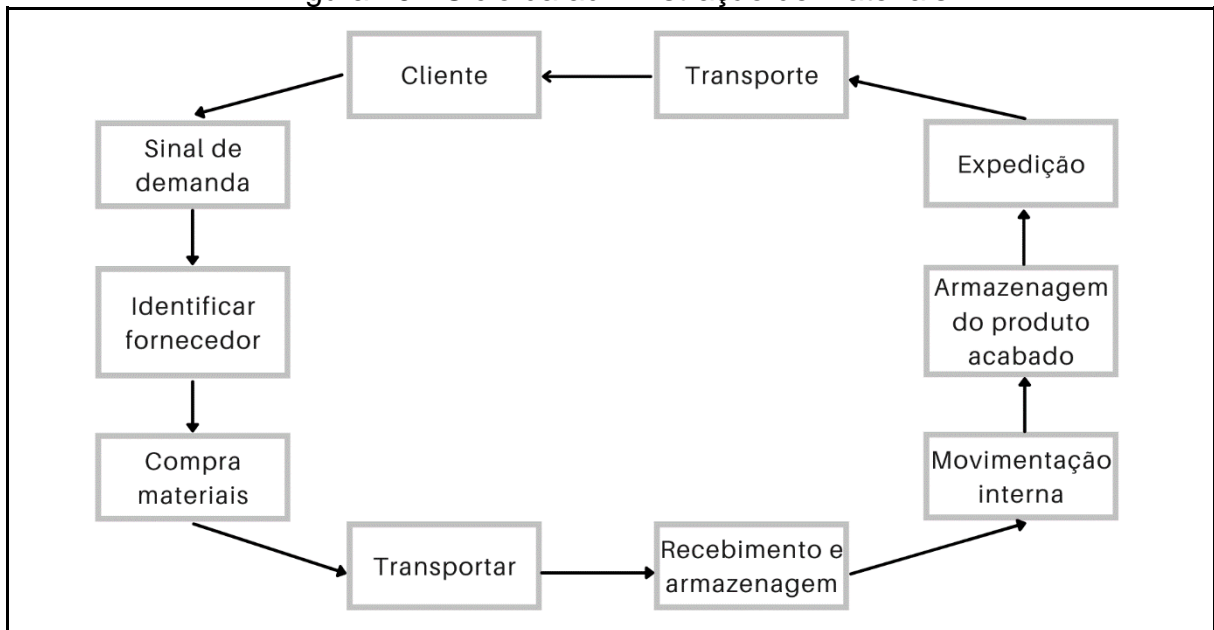
5 ÁREA DE MATERIAIS

Neste capítulo está sendo apresentado o funcionamento planejamento, critérios de aquisição e controles da área de materiais.

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

Conforme Lélis (2016) as empresas convertem matérias-primas em produtos para os clientes, quando definido a maneira como os processos devem ser administrados, planejados e controlados, estamos definindo o fluxo dos materiais, assim mesmo como sua quantidade, e especificações, além do tempo de industrialização, que define o período de produção.

Figura 19 - Ciclo da administração de materiais



Fonte: Alt e Martins (2012)

O plástico é um insumo com alta durabilidade e pouca variabilidade em relação a sua qualidade, se reciclado de forma correta. Como toda a matéria-prima da empresa é reciclada, exige uma pré-seleção do material antes do seu processamento, além disso ele precisa ser moído, lavado e/ou extrusado, para que no processo de injeção, todos os materiais sejam da mesma qualidade e estejam derretidos igualmente.

O seu ciclo de materiais basicamente inicia com a análise da demanda, qualidade da matéria-prima necessária e custo de aquisição, o responsável analisa com seus fornecedores os fatores que irão determinar sua compra como: quantidade, prazo de entrega e formas de pagamento. Cientes desses fatores na hora da compra, os diretores da Usitheel realizam a aquisição dos materiais, através de telefone, e-mail, site, WhatsApp ou pessoalmente.

A matéria-prima é coletada nos fornecedores e trazida até a empresa por um caminhão próprio, passa pela triagem onde é selecionada e destinada ao estoque. Após a produção as caixas são separadas por pedidos e destinadas ao cliente pela transportadora ou coleta do mesmo na organização.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Prever as necessidades de uma empresa consiste em calcular o que virá a ser necessário durante determinado período, quer seja para assegurar o funcionamento da linha de produção, como o funcionamento de toda a demais atividades da organização.

O planejamento de aquisição de materiais abrange a sequência de operações desde a identificação do fornecedor, a compra, o recebimento, transporte e acondicionamento (ALT; MARTINS, 2012).

Todos os materiais precisam ser adequadamente administrados, suas quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja faltas acarretando paralisação da produção, nem excessos que elevem os custos operacionais desnecessariamente (GONÇALVES, 2013).

Na Usitheel as compras não possuem um planejamento mensal ou semestral, são feitas semanalmente por duas pessoas: a gerente financeira, que é responsável por itens do cotidiano da empresa, como ferramentas, itens de limpeza, material de escritório, e demais equipamentos e peças; e o gerente de produção, que é responsável pela compra da matéria-prima, já que o mesmo possui maior conhecimento na área, mantendo um estoque de plástico para o consumo de aproximadamente duas a três semanas, levando em consideração a sazonalidade e os pedidos já confirmados.

O pedido de compra é um contrato formal entre a empresa e o fornecedor, devendo representar fielmente todas as condições em que foi feita a negociação.

Como citado anteriormente, são os diretores da empresa que realizam as compras, entram em contato com os fornecedores, analisam os orçamentos, aprovam o pedido, se tudo estiver conforme os critérios, repassam ao setor financeiro para pagamento e recebem o produto. No momento do recebimento da mercadoria os diretores ou responsáveis conferem se o pedido está de acordo com as condições, características e quantidades da compra, conforme previsto no orçamento.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Na aquisição de materiais, itens e/ou serviço, vários fatores devem ser considerados e analisados, exigindo quantidade, preço e exigências funcionais. A necessidade de se comprar cada vez melhor é essencial para toda a organização, juntamente com as necessidades de estocar níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo (ALT; MARTINS, 2012).

Os principais elementos considerados pela empresa são a demanda por um produto, aliado com a qualidade do material, assim produzindo o item desejado pelo cliente conforme a qualidade prestada pela empresa. Também é analisado o custo da aquisição da matéria-prima ou do produto, verificando sua viabilidade de injeção, pois dependendo do valor do material e da cor dele, determinados produtos ficam com valores elevados, o que acaba impossibilitando a venda.

Selecionar fornecedores é reunir um grupo de empresas prestadoras de serviço ou produtoras de insumos, que preencham os requisitos básicos definidos pela empresa com padrões pré-estabelecidos (DIAS, 2019).

A empresa busca sempre manter seus principais e melhores fornecedores como parceiros, principalmente os de matéria-prima por ser essencial para o funcionamento. Novos fornecedores são avaliados pela empresa sempre que é feita uma compra, os principais quesitos são preço, padrão de qualidade do material e dos produtos. Utilizando os seguintes critérios:

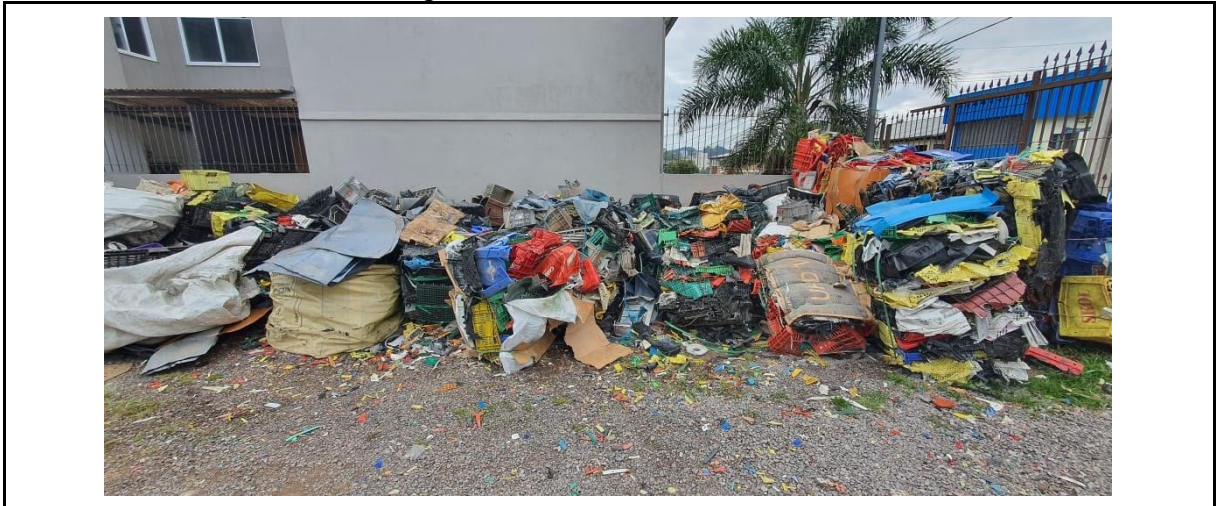
- a) Matéria-prima: é verificado o tipo de material, se é do utilizado pela empresa, após é comprado uma pequena quantidade para teste de injeção, se o mesmo possui boa fluidez e pouca impureza é efetuada a compra;
- b) Lavagem e extrusão: estes processos são necessários, em materiais que possuem muitas impurezas, e passam por lavagem em tanques de água ou extrusão para melhorar a sua fluidez. A empresa possui dois parceiros para

esse processo já estabelecido. Mas caso seja necessário o fornecimento por uma nova empresa é feito uma amostra para teste da limpeza, se passar pelos parâmetros a empresa é contratada;

c) Moagem: este processo é muito feito internamente pela empresa. Consiste na moagem do material para diminuir sua gramatura, facilitando a injeção. As duas parceiras que fazem a lavagem também trabalham com esse processo, e quando não ocorre internamente é terceirizado para elas. O processo de fornecimento por novas empresas é o mesmo da lavagem.

Nas figuras 20 e 21 podemos observar fotos do material reciclado e do material pronto para injeção, respectivamente.

Figura 20 - Material Reciclado



Fonte: a autora (2021)

Figura 21 - Material pronto para injeção



Fonte: a autora (2021)

Conforme Lélis (2016) um fornecedor adequado deve possuir tecnologias para fabricar e fornecer um produto com qualidade, com capacidade de produzir em grandes quantidades, com prazo de entrega e preços atrativos para conseguir administrar seu negócio de modo que gere lucros e consiga vender seus produtos a valores competitivos.

A necessidade de comprar cada vez melhor é enfatizada por todos os empresários juntamente com as necessidades de estocar em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. Comprar de forma planejada é um dos meios que se deve usar para reduzir custos (DIAS, 2019).

A empresa não possui uma política de compra, nem planejamento da mesma, apenas normas para guiar a aquisição. Sempre que necessário é realizado o contato com o fornecedor por e-mail, telefone ou pessoalmente para efetuar cotação e posteriormente o pedido de compra. A Usitheel não trabalha com importação de materiais.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

A administração do controle de estoque faz parte do planejamento desde o primeiro estágio da matéria-prima, até o produto final entregue ao cliente. O estoque depende da produção, portanto os dois devem ser administrados e planejados em conjunto (DIAS, 2019).

Se o suprimento satisfizesse exatamente a demanda, haveria pouca necessidade de manter estoques. As mercadorias poderiam ser produzidas na mesma velocidade da demanda e nenhum estoque iria se acumular. Mas como as demandas e entregas dos fornecedores possuem tempos diferentes, as empresas necessitam de estoque (ALT; MARTINS, 2012).

O controle de estoque da empresa, é realizado de forma visual pelos diretores da empresa, semanalmente visualizam aproximadamente as quantidades de matéria-prima existente no estoque, buscam manter um nível de estoques coerente com o nível de demanda estimado e realizado pela área de vendas permitindo realizar as entregas dentro do prazo aos clientes.

A organização do armazenamento varia conforme as características e necessidade dos materiais para a escolha correta do sistema de estoque. Devem ser

avaliados critérios como espaço necessário, tipos de materiais, quantidade, tipo de embalagem e demanda do produto.

A matéria-prima bruta pode se transformar em diversos produtos finais de características e dimensões variadas, permitindo apenas obter uma estimativa da produção total a partir do estoque bruto, por este motivo a empresa prefere manter seu estoque de produtos prontos o menor possível, correspondendo apenas aos pedidos já existentes.

O estoque da empresa é dividido em interno, nos pavilhões da empresa, onde estão a matéria-prima pronta para uso e material para moagem, e estoque externo, no pátio da empresa, onde estão as caixas prontas para a entrega ao cliente separadas por pedido.

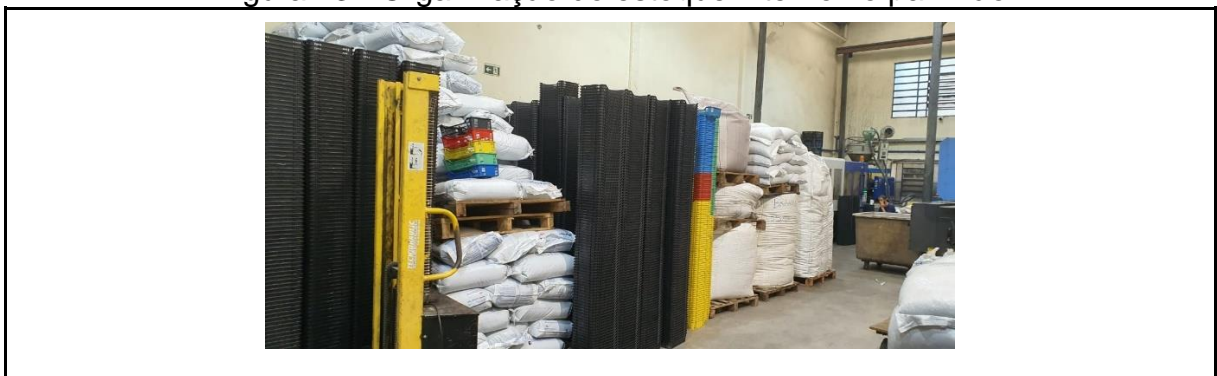
A empresa sofre com a dificuldade da organização dos materiais no estoque por conter um grande mix de produtos e necessitar de um grande espaço físico, além da má organização dos produtos prontos e da matéria-prima. O principal responsável pela organização dos estoques é o diretor da produção.

Figura 22 - Organização do estoque no pátio externo



Fonte: a autora (2021)

Figura 23 - Organização do estoque interno no pavilhão



Fonte: a autora (2021)

Podemos observar que o estoque de matéria-prima é bem desorganizado, já o estoque de produtos prontos é separado por cor, modelo e pedido.

O objetivo da classificação de materiais é definir uma catalogação, simplificação, especificação, normalização, padronização e codificação de todos os materiais componentes do estoque da empresa (ALT; MARTINS, 2012).

A Usitheel, não possui nenhum sistema de codificação e controle específico dos materiais em seu estoque, entretanto toda a matéria-prima está estocada em um mesmo local, para verificação constante, e os produtos transformados estão separados conforme pedidos e modelos.

O custo de aquisição é o valor pago pela empresa pelo material adquirido, este custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida (GONÇALVES, 2013).

A empresa busca avaliar o custo das mercadorias de seus fornecedores, antes de definir onde será realizada a compra. Como comentado anteriormente a empresa possui poucos fornecedores, e é extremamente dependente do valor de mercado do material, principalmente neste momento de pandemia.

Giro ou rotatividade de estoque é definido como o número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, geralmente anual (ALT; MARTINS, 2012).

A Usitheel, como comentado anteriormente, não possui um controle de estoques, a aquisição de materiais é realizada conforme as estimativas de vendas de cada produto da empresa, em uma média de renovação a cada mês, e o estoque é renovado assim que seu nível de pedidos aumenta, pois, algumas matérias-primas têm menor saída que outras.

Em uma fábrica, os almoxarifados desempenham as mesmas funções dos depósitos e contém matérias-primas, estoques de produtos em processo, produtos acabados, suprimentos e, possivelmente, peças de reposição. O almoxarifado da Usitheel é o local físico onde estão armazenadas as peças para reposição de máquinas, ferramentas e itens de limpeza. O estoque está disposto nas partes interna e externamente na empresa, possui espaço delimitado, mas não é categorizado.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 5 Área de Materiais.

Quadro 8 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Materiais

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Assunto	Seção e subseção	Assunto	Seção e subseção
a) Possui ciclo dos materiais definido;	5	a) Matéria-prima necessita de uma pré-seleção antes de se injetada;	5
b) Diretor da produção possui vasto conhecimento a respeito da matéria-prima;	5.1	b) Não possui planejamento de aquisição de matéria-prima;	5.1
c) Possui critérios específicos de aquisição;	5.2	c) Não possui política de compra;	5.2
d) Fornecedores são avaliados constantemente.	5.2	d) Controle de estoques é feito visualmente, não é exato;	5.3
		e) Os estoques são pouco organizados e não são categorizados.	5.3

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área comercial.

- a) Possui ciclo dos materiais definido. A empresa tem definido quais as etapas que o material deve passar desde sua aquisição até a entrega ao cliente;
 - b) O diretor da produção possui vasto conhecimento a respeito da matéria-prima. O que facilita a aquisição e o processamento;
 - c) Possui critérios específicos de aquisição. Definindo assim os melhores fornecedores e a melhor matéria-prima para sua produção;
 - d) Fornecedores são avaliados constantemente. Colaborando para a empresa sempre ter o material conforme suas exigências;
- Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

- a) Matéria-prima necessita de uma pré-seleção antes de se injetada; Por ser um material reciclado, muitas vezes possui impureza, então necessita de constante seleção antes de ser injetado;
- b) Não possui planejamento de aquisição de matéria-prima. O que dificulta a negociação com seus fornecedores, pois normalmente na compra de maiores quantidades a matéria-prima tem descontos;
- c) Não possui política de compra. Gerando compras muitas vezes mal planejadas ou desnecessárias, ou ainda de itens com pouca qualidade;
- d) Controle de estoques é feito visualmente, e não é exato. O que pode ocasionar problemas na produção, no caso de o material não ser suficiente para a produção, ou ainda a compra de algo desnecessário;
- e) Os estoques são pouco organizados e não são categorizados. Que pode gerar perda de tempo dos colaboradores para procurar os pedidos e/ou matéria-prima, além de gerar uma desordem tanto na produção como na entrega dos produtos.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Neste capítulo está sendo apresentado o funcionamento estratégico e objetivo da área de produção, medidas de produtividade, processos de produção, *layout*, manutenção, movimentação de materiais, qualidade e engenharia.

A partir de uma perspectiva corporativa, a administração da produção de forma simples, é o campo de conhecimento voltado ao planejamento, à organização e ao controle da produção industrial e da prestação de serviços, é um campo muito vasto (ALBERTIN; PONTES, 2016).

A área de produção é uma das mais importantes das organizações, é neste setor que serão transformados a matéria-prima em produtos e os métodos que irão definir a qualidade e a capacidade produtiva da empresa. A seguir serão mostrados os principais processos produtivos da empresa.

6.1 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Quando as organizações desenvolvem suas estratégias de produção, devem considerar dois conjuntos separados de questões, mas que se sobrepõem: as que são relativas ao que é conhecido como o conteúdo da estratégia de produção, estas são questões que determinarão as estratégias específicas que governam a tomada de decisões cotidianas na operação; e o outro conjunto de questões é relativo ao processo real de determinação dessas estratégias na organização. O conteúdo da estratégia de operações é o conjunto de políticas, planos e comportamentos que a produção escolhe para seguir (LÉLIS, 2018).

O principal objetivo da produção da Usitheel, é fabricar produtos com padrão de qualidade seguindo os requisitos da empresa, de seus clientes e do mercado. Buscando diminuir o índice de falhas e desperdícios da matéria-prima na produção dos seus produtos e serviços, visando também a diminuição de custos e retrabalhos.

A análise correta da matéria-prima colabora para a melhor combinação de materiais, gerando uma produção constante com pouca quebra, e quando ocorrem produções com falhas o material é totalmente reutilizado, sendo moído novamente e recolocado para produção. Assim a empresa diminui seu desperdício, além de contribuir para o meio ambiente.

6.2 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

A gestão de operações refere-se ao projeto, a orientação e ao controle sistemático dos processos que transformam insumos em produtos e serviços, tanto para os clientes internos quanto para os externos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2017).

O vendedor recebe dos pedidos e coloca na planilha, que todas as pessoas da empresa têm acesso e podem controlar o andamento. O diretor da produção todos os dias pela manhã verifica os pedidos da planilha e organiza a produção para os dois turnos da empresa, verifica os estoques de matéria-prima e de produtos para confirmar que os pedidos que estão no estoque estão prontos, atualiza a planilha com os pedidos da expiração, e verifica se terá matéria-prima suficiente para os demais pedidos e produção do dia seguinte, caso não haja o mesmo entra em contato com os fornecedores para compra de mais material.

Figura 24 - Planilha de controle de pedidos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Cliente	VENDEDOR	STATUS	NOTA	Cod.	Cor	V. U	Qnt.	PAGAMENTO	STATUS	TRANSPORTADORA	Valor Frete	COTAÇÃO	TOTAL
2	A	1	ENTREGUE	1001	W50	preta	R\$24,00	2	DINHEIRO	pago	LEVAMOS			R\$ 48,00
3	B	2	Aguardando entrega	1002	W6	preta	R\$22,80	1016	BOLETO	pago	VEM BUSCAR			R\$23.164,80
4	C	3	Confirmar data de entrega	1003	W50	preta	R\$24,00	50	TRANSFERÊNCIA	pago	VEM BUSCAR			R\$ 1.200,00
5	D	4	Solicitar coleta	1004	W9	preta	R\$ 1,00	2	DINHEIRO	pago	CORREIOS			R\$ 2,00
6	E	5	Fazer malote	1005	W5	preta	R\$ 1,00	2	DINHEIRO	pago	CORREIOS			R\$ 2,00
7	F	6	Produção	1006	W11	amarela	R\$26,00	4	BOLETO	pago	VEM BUSCAR			R\$ 104,00
8	G	7	Aguardando nota		W11	preta	R\$26,00	2	BOLETO	pago	VEM BUSCAR			R\$ 52,00
9	H	8	Aguardando pagamento		W1	preta	R\$ 1,60	5	BOLETO		VEM BUSCAR			R\$ 8,00
10	I	9	Aguardando boleto		W5	preta	R\$ 1,80	5	BOLETO		VEM BUSCAR			R\$ 9,00
11	J	10	Aguardando forma de pagamento		W5	preta	R\$ 1,80	5			VEM BUSCAR			R\$ 9,00
12	K	11	Aguardando confirmação do pedido		W50	Vermelho	R\$22,50	500			VEM BUSCAR			R\$11.250,00
13	L	12	Aguardando Valor do Frete		W9	preta	R\$ 1,60	300			TRANSPORTADORA			R\$ 480,00
14	M	13	Cotação de Frete		w9	preta	R\$ 1,65	500			TRANSPORTADORA			R\$ 825,00
15	N	14	Informações para cotar frete		W9	preta	R\$ 1,60	30			TRANSPORTADORA			R\$ 48,00
16														

Fonte: a autora (2021)

Através dessa planilha é possível visualizar o status e o andamento do pedido, além do nome do vendedor, da nota, da forma de pagamento, como será efetuada a entrega, se possui algum valor de frete e sua respectiva cotação.

6.3 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

As medidas de produtividade podem ser monitoradas como forma gerencial, para motivação de pessoas ou verificar e comparar o desempenho da empresa. Como forma gerencial mede-se a produtividade tanto para verificar problemas e/ou acertos de decisões tomadas pela organização. Pode-se medir a produtividade em setores para verificar-se o desenvolvimento e desempenho das pessoas e/ou máquinas.

Também as medidas de produtividade podem ser usadas como um instrumento para a motivação das pessoas. Uma métrica de produtividade por setor ou equipe pode estimular uma competição saudável dentro da organização. Os programas devem ser de conhecimento de todos e as pessoas devem estar motivadas no trabalho e convencidos de sua utilidade dentro da organização (TAMBORLIN; DALFOVO, 2016).

É necessário que todas as operações da produção sejam medidas e/ou controladas para identificar seu desempenho atual, para definir se está como planejado, ou não, buscando aprimoramento constante dos processos.

A fabricação dos produtos visa atender a demanda de pedidos e um pequeno estoque para vendas de varejo diretamente na empresa. Em caso específicos, de algum pedido especial, personalizado, é realizada sua fabricação conforme desejos do cliente, atendendo de forma prioritária em caso de urgência do comprador.

A empresa utiliza de uma metrificação simples de sua produção, relacionada à quantidade de caixas produzidas por hora. Diariamente os funcionários preenchem a ficha, apresentada na Figura 25, com as informações da produção, referente ao seu período de trabalho, e entregam para a gerente financeira que repassa os valores para uma planilha que quantifica as métricas.

Figura 25 - Ficha de controle da produção

Máquina: () 300 () 600				
Data: / /				
Horário início	Horário fim	Produto / Cor	Produzido	Perda

Fonte: a autora (2021)

Figura 26 - Planilha de controle da produção

Produção								
Data	Horário início	Horário fim	Horário total	Modelo	Produzido	Perda	Final	Caixas por hora
3-mai.	7:30:00 AM	5:10:00 PM	9:40:00 AM	W50 preta	980	10	970	102,105
			12:00:00 AM				0	
			12:00:00 AM				0	

Fonte: a autora (2021)

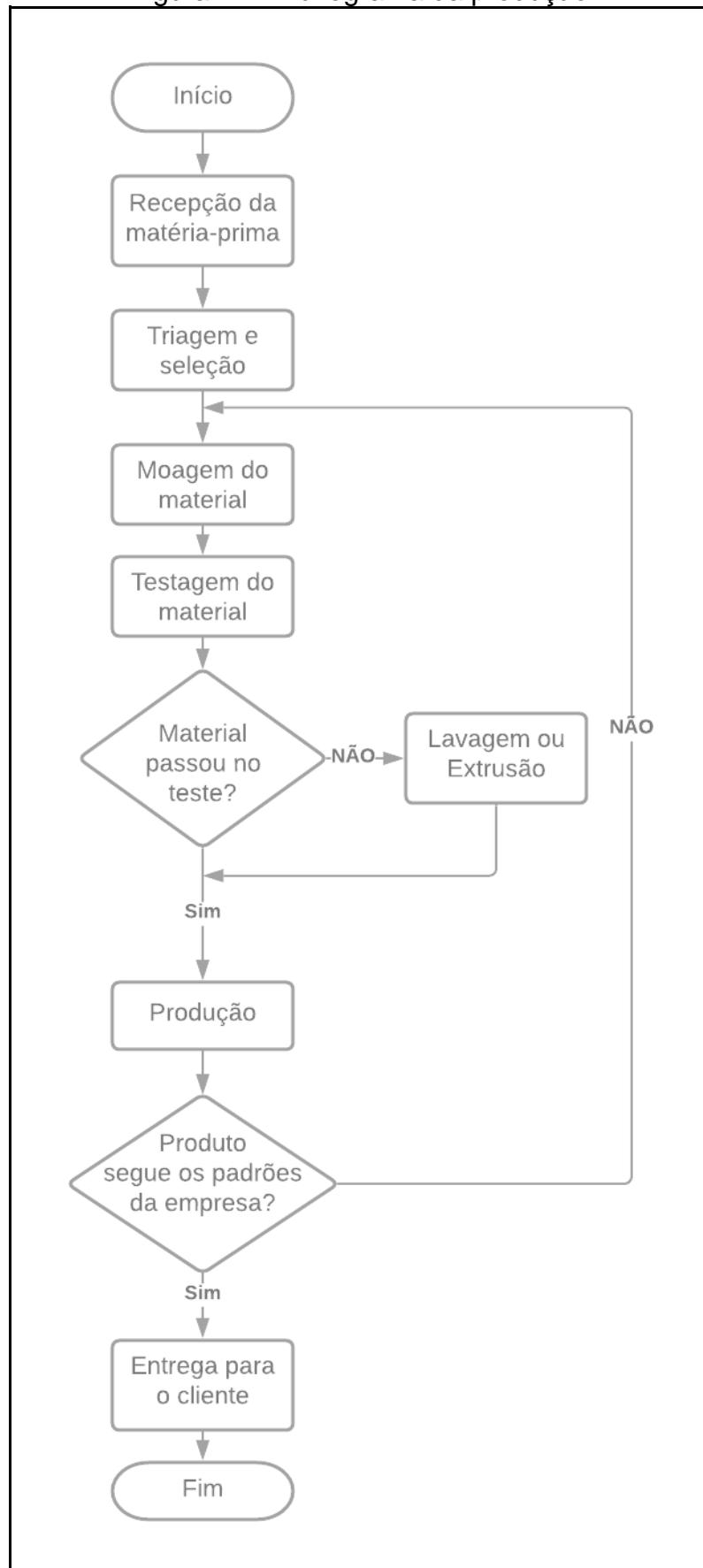
Este processo é muitas vezes falho, pois depende da recontagem do funcionário de todo o material produzido, e não é exata, além de que é um processo manual e alguns colaboradores acabam esquecendo de realizá-lo no final de seus turnos, perdendo as métricas da produção do dia.

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O processo de produção refere-se aos procedimentos que são, ou podem ser usados para formular as estratégias de produção que a empresa deveria adotar. Resumindo, o processo de produção é composto de três elementos associados: trabalho, matéria-prima e instrumentos de produção (LÉLIS, 2018).

O processo produtivo da empresa é realizado por várias etapas que envolvem desde a recepção do material até a entrega para o cliente. Na figura 27 podemos visualizar esses passos em formato de fluxograma, é um meio gráfico que representa as etapas de um processo, neste caso demonstra a transformação da matéria-prima na Usitheel.

Figura 27 - Fluxograma da produção



Fonte: a autora (2021)

Apresentamos as etapas de forma mais completa.

- a) A matéria-prima reciclada chega à empresa em fardos, bags ou em sacos;
- b) O material é separado e passa por uma triagem para separação de impurezas;
- c) Após a pré-seleção o material é moído para que tenha a gramatura correta necessária para o processo de injeção;
- d) A moagem feita, o plástico é destinado a testagem, caso possui muitas impurezas que dificultam a produção são destinadas para lavagem ou extrusão, em empresa terceirizada, se for aprovado vai para a produção ou estocagem, dependendo da demanda;
- e) Os materiais estocados são separados por tipo e coloração, que definirá qual será o produto final;
- f) Antes da produção o material é misturado com o pigmento, na proporção de 2%, com o objetivo de definir uma padronização de cor para os produtos;
- g) Após a fabricação, os produtos que obtiveram algum erro na fabricação ou cor fora do padrão são predestinados para a moagem, os demais produtos que seguem a qualidade da empresa são estocados até a coleta pelo cliente ou empresa de transporte.

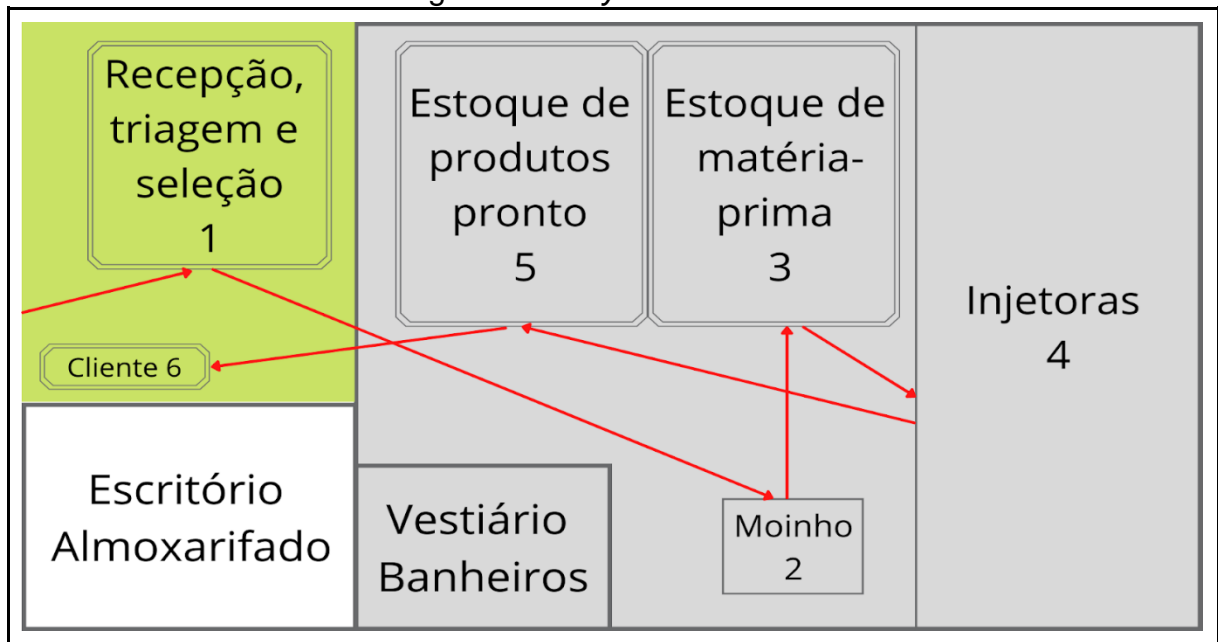
O tempo de setup de máquina depende muito do tamanho do molde a ser trocado, mas em média leva de 2 a 4 horas. Esse processo é feito sempre no início do dia, antes do aquecimento das máquinas para trabalhar.

6.5 LAYOUT

O arranjo físico da produção define a localização dos recursos utilizados para a transformação. Pequenas mudanças na localização de máquinas, equipamentos e pessoal da produção podem afetar o fluxo da produção comprometendo ou colaborando com os custos e a eficácia de toda operação (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2020).

Na figura 28 é demonstrado o layout da empresa, com a localização do estoque, dos setores, das máquinas, e suas linhas de acesso no processo produtivo:

Figura 28 - Layout da Usitheel



Fonte: a autora (2021).

O layout da empresa está atendendo as necessidades do processo de produção atual, porém o pavilhão que a empresa está instalada dificulta a movimentação dos produtos e materiais nos processos, pois o espaço é mal otimizado, e a necessidade de um grande estoque de matéria-prima a empresa acaba ficando com pouco espaço para o estoque de produtos prontos. Os sócios já preveem a compra de um novo local para melhor instalação da organização.

6.6 MANUTENÇÃO

Quanto maior for a frequência de manutenções preventivas, menor é a probabilidade de ocorrerem falhas. O equilíbrio entre manutenção preventiva e manutenção corretiva é estabelecido para minimizar o custo total das paradas e quebra de peças.

As manutenções preventivas são ajustes realizados periodicamente a fim de reduzir, ou até eliminar as falhas de equipamentos e instalações, mantendo-os em melhores condições de operações, aumentando os ciclos de vida, reduzindo quebras, e gerando maior segurança aos colaboradores (SELEME, 2015).

Normalmente são realizadas no momento que os equipamentos e as instalações necessitam de manutenção conforme parâmetros estabelecidos para avaliação dos desgastes, essa manutenção monitora diretamente verificando sua

eficiência e outros indicadores que determinam qual o tempo real para realização de sua manutenção, e não apenas o ciclo médio de vida.

A empresa possui diversos maquinários em suas instalações que necessitam de manutenções e reparos contínuos. Conforme a produtividade, é realizado pela própria empresa manutenções preventivas em algumas máquinas, como as afiações de serras circulares, do moedor, além de troca de resistências das máquinas, limpeza de filtros e bicos de injeção. Outras manutenções mais especializadas são feitas por empresa terceirizada apenas quando ocorrem problemas nas instalações e equipamentos, o que diminui sua vida útil e muitas vezes é mais caro do que uma manutenção preventiva.

6.7 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Para que a matéria-prima possa se tornar um produto é necessário que pelo menos um dos três elementos básicos da produção se movimente, são eles: homem, máquina ou matéria-prima. Nos processos industriais, em sua maioria, o material se movimenta, já na montagem de carros, por exemplo, o homem e a máquina é que se movimentam para o material (DIAS, 2019).

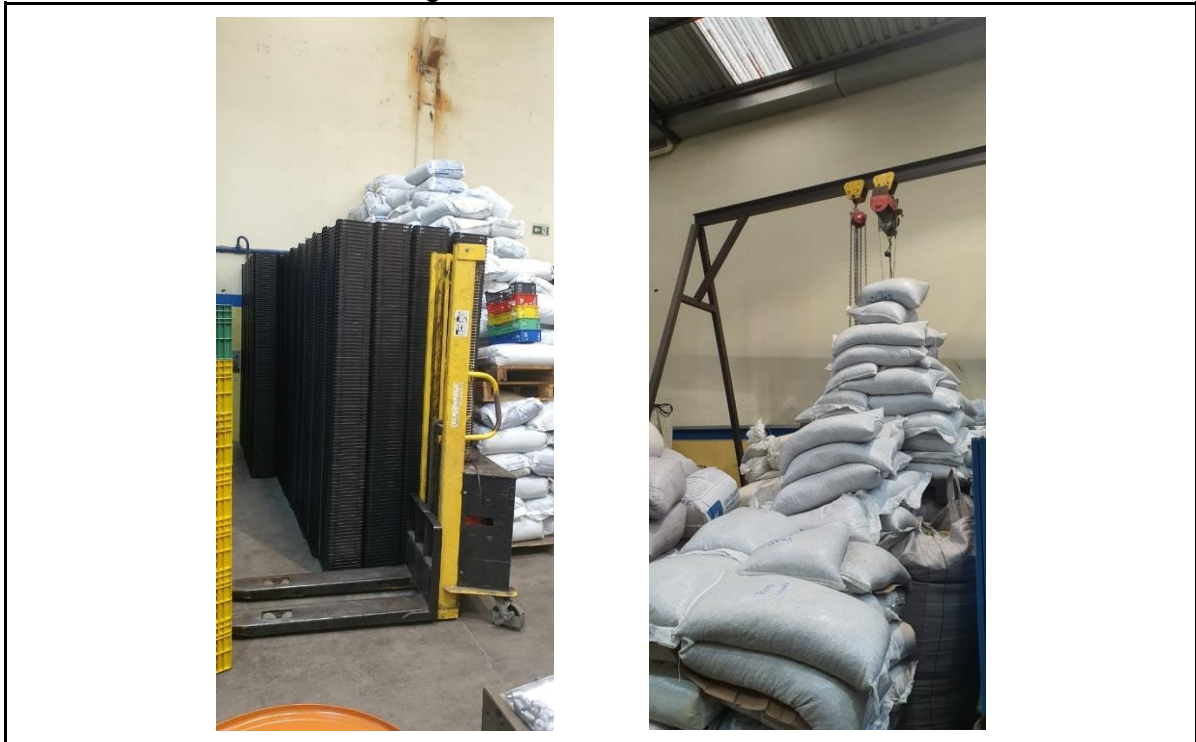
O transporte eficaz é a chave para o sucesso dos negócios, por fazer a conexão entre diferentes estágios das cadeias de suprimentos, inclusive globais, permitindo que os produtos passem de fornecedores para linhas de montagem e de linhas de montagem para clientes (DIAS, 2019).

A movimentação de materiais da Usitheel, acontece da seguinte maneira:

- a) A matéria-prima é carregada do fornecedor até o pátio da empresa por caminhão próprio da empresa;
- b) Já a movimentação interna do material é feita manualmente, por talha, ou empilhadeira, conforme figura 29, dependendo de como está armazenado e o peso;
- c) Os produtos prontos são carregados manualmente da produção para o estoque;
- d) Os produtos prontos são entregues ao cliente em caminhões ou carros da empresa, ou por transportadora terceirizada, em fardos ou avulsos dependendo do volume.

Os materiais são levamos pelos seguintes equipamentos:

Figura 29 - Palheteia e Talha



Fonte: a autora (2021)

Estes equipamentos são usados principalmente para transporte de matéria-prima quando em pallets ou bags, pois possuem maior volume e peso. Já caixas ou sacos são carregados manualmente pelos funcionários, necessitando maior quantidade de viagens de um pouco a outro.

6.8 QUALIDADE

Atualmente, a qualidade é um fator de mercado. Cada vez mais os clientes querem uma certa segurança e procuram produtos de elevada qualidade técnica a preços competitivos, exigindo excelência nos serviços (CUSTODIO, 2015).

A Usitheel, estima em sua fabricação o padrão de qualidade, principalmente da matéria-prima e dos acabamentos, para que todo produto esteja atendendo as exigências do mercado. A qualidade do produto é testada no processo de injeção pelos responsáveis, verificando a qualidade, caso o produto não esteja dentro dos padrões ele é separado e destinado a moagem e será reinserido no processo.

O objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo a suas necessidades e expectativas atuais ou futuras. Isto, por sua vez,

melhora a competitividade da organização (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2020).

A empresa não possui setor de engenharia de produto, quando necessário o serviço é contratado de empresa terceirizada, além dos diretores e dos responsáveis pelas atividades que analisam e controlam atentamente o andamento do processo produtivo da empresa para que sejam executados corretamente.

A empresa possui um processo produtivo que atende às principais necessidades do setor e absorve tecnologia em maquinário como forma de aprimorar a qualidade dos produtos e aumentar a capacidade produtiva. Assim atendendo as expectativas e necessidades dos clientes, facilitando a criação de novos produtos.

6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 6 Área de Produção.

Quadro 9 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Assunto	Seção e Subseção	Assunto	Seção e Subseção
a) Toda a matéria-prima utilizada pela empresa é reciclada, o que colabora para o meio ambiente;	6.1	a) Controles de pedidos são feitos manualmente através de planilha que depende de pessoas para atualizar, muitas vezes gera retrabalho;	6.2
b) Peças que não passam no controle de qualidade tem a matéria-prima toda reinserida no processo de produção;	6.1	b) Controle da produção é muitas vezes falho, pois depende do funcionário contar todo o material produzido, que é um processo manual e alguns colaboradores acabam esquecendo de realizá-lo;	6.3
c) Possui sistema de controle de vendas e produção;	6.2	c) O pavilhão que a empresa está instalada dificulta a movimentação dos produtos e materiais nos processos, o espaço é mal otimizado.	6.5

d) Empresa possui um fluxo de produção bem definido;	6.4		
e) A empresa faz manutenção preventiva;	6.6		
f) Usitheel possui caminhão próprio para transporte de matéria-prima e produtos prontos;	6.7		
d) A qualidade do produto é testada no processo de injeção pelos responsáveis.	6.8		

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área comercial.

- a) Toda a matéria-prima utilizada pela empresa é reciclada, o que colabora para o meio ambiente;
- b) Peças que não passam no controle de qualidade tem a matéria-prima toda reinserida no processo de produção. O que diminui o desperdício e não gera descartes desnecessários;
- c) Possui sistema de controle de vendas e produção, o que facilita a organização dos processos;
- d) Empresa possui um fluxo de produção bem definido. Facilitando o trabalho dos colaboradores e da gestão;
- e) A empresa faz manutenção preventiva, colaborando para a diminuição de falhas nas máquinas;
- f) Usitheel possui caminhão próprio para transporte de matéria-prima e produtos prontos, diminuindo valor de frete para clientes e da própria matéria-prima;
- g) A qualidade do produto é testada no processo de injeção pelos responsáveis. Assim chegando ao cliente final seguindo os parâmetros da empresa.

Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

- a) Controles de pedidos são feitos manualmente através de planilha que depende de pessoas para atualizar, muitas vezes gera retrabalho. Neste caso como existe a constante necessidade de uma pessoa estas supervisionando os

pedidos, muitas vezes ocorre de no dia a dia a pessoa esquecer de atualizar um pedido que já está pronto, ou os dados referentes a nota fiscal, gerando retrabalho;

b) Controle da produção é muitas vezes falho, pois depende de o funcionário contar todo o material produzido, que é um processo manual e alguns colaboradores acabam esquecendo de realizá-lo. O que muitas vezes descredibiliza a ferramenta utilizada.

c) O pavilhão que a empresa está instalada dificulta a movimentação dos produtos e materiais nos processos, o espaço é mal otimizado. Que gera necessidade constante de movimentação do material e dos produtos, colaborando para um maior trabalho dos funcionários em relação ao andamento do processo.

7 ÁREA FINANCEIRA

Neste capítulo está sendo apresentado a estrutura, gestão de caixa, custos, formação de preço de venda, contabilidade, indicadores, análise de investimentos e planejamento da área financeira.

Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco. A área financeira é um dos principais pilares a serem controlados e analisados, pois sua análise pode identificar problemas e oportunidades em todas as áreas da empresa (FRANCISCO FILHO, 2015).

Os diretores da Usitheel avaliam as necessidades e capacidade de investimento da empresa no presente e futuro da organização com o objetivo de solucionar os problemas, e maximizar os ganhos com riscos avaliados. O desempenho da empresa é analisado mensalmente conforme os resultados obtidos através de planilhas, analisando o capital de giro da empresa, sua lucratividade, custos, vendas, controle de preços.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Nem todo administrador tem o perfil para organizar a empresa, por isso utiliza de ferramentas e sistemas que o auxiliam a entender os diversos sinais que lhe são transmitidos no dia a dia. Enquanto para um engenheiro uma lâmpada queimada é sinal que ela precisa ser trocada, para um administrador, significa que o sistema de manutenção preventiva e corretiva precisa ser revisado (CARREIRA, 2017).

Para empresas de pequeno porte, a estrutura organizacional, muitas vezes, não comporta um setor ou um departamento financeiro, e o próprio proprietário desempenha a atividade de administrador financeiro.

A área financeira da empresa é estruturada, mas pequena, possui um escritório onde as principais atividades são desempenhadas pela diretora Thaís e pela auxiliar pelos demais diretores, mensalmente é realizado um comparativo entre as receitas e as despesas, que foram inseridas em uma planilha do Excel durante o mês, sistema que como visto anteriormente não é exato e pode ter falhas. É apresentado para a

outra sócia, e juntas controlam as necessidades de recursos da empresa, visando o equilíbrio financeiro.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

As atividades da empresa devem ficar sempre dentro do limite da capacidade de obtenção de caixa, ao exceder esse limite, a organização poderá enfrentar sérias dificuldades financeiras, comprometendo a continuidade de suas funções.

A gestão de caixa da empresa é realizada pela Thaís Vigioli uma das diretoras e a responsável administrativo, como comentado anteriormente, as informações da situação da empresa é repassada para a outra sócia mensalmente, verificando as movimentações financeiras da empresa, receita, obrigações e prazos, afim de facilitar a prospecção de algo para o futuro.

O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada, ou vice-versa (HOJI, 2017).

A base de avaliação de uma empresa são os fluxos de caixa, definidos em termos operacionais, onde se excluem, basicamente, os fluxos de remuneração do capital de terceiros (despesas financeiras) (ASSAF NETO, 2020).

Na Usitheel o controle diário de entradas e saídas é realizado manualmente em um método de “venda, recebido e pago” em um caderno, no final da semana é passado para uma planilha. A empresa utiliza também a internet banking de sua conta, para realiza consultas e verificações das movimentações bancárias e os recursos disponíveis no momento.

O ciclo operacional de uma empresa industrial começa na aquisição da matéria-prima, prossegue pelo armazenamento, após a produção e a venda, gerando receita das vendas, com o propósito de obter um volume de lucros capaz remunerar suas fontes de financiamento (ASSAF NETO, 2020).

O ciclo operacional da empresa é um processo curto, em média 3 a 6 meses pois depende da quantidade de parcelamento feita pelo cliente, na maioria das vezes a empresa realiza o pagamento da matéria-prima e da mão de obra dos funcionários antes da comercialização e recebimento de suas vendas. O pagamento da matéria-prima é feito no ato da compra, o processo de produção dura em média 15 dias, após isso é feita a entrega, em torno de 7 dias após a fabricação.

O ciclo financeiro é o intervalo de tempo entre os eventos financeiros ocorridos ao longo do ciclo operacional, representados pelo pagamento a fornecedores e pelo recebimento das vendas (HOJI, 2017).

Conforme comentado a Usitheel necessita dispor de giro de caixa, pois os pagamentos dos fornecedores ocorrem no ato da compra, conseqüentemente antes do recebimento das vendas.

O volume de contas a receber é, basicamente, determinado pelos padrões de crédito da companhia. Se esses padrões forem rigorosos, muito poucos clientes estarão qualificados pelo crédito, as vendas cairão e, como resultado, as contas a receber encolherão (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015).

Na empresa a cobrança é realizada via pix, transferências, boletos bancários, cheque e dinheiro controlados por extratos e planilhas, manualmente pelos diretores e o responsável administrativo.

As principais cobranças atrasadas são realizadas pela área administrativa da empresa através de contato por telefone ou uma visita ao cliente informando o atraso, em busca de um acerto ou renegociação da dívida. Em caso de dívidas de mais de 3 meses a cobrança é feita por empresa terceirizada que cobra uma taxa de 10% do valor quando o pagamento for efetivado.

A concessão de créditos aos clientes provoca riscos e custos que a venda à vista não existe, deste modo as despesas e os custos envolvidos nas transações a prazo devem refletir no preço de venda superior a transações à vista.

Como citado, o controle de crédito realizado pela empresa tem a função principalmente de auxiliar os responsáveis pelas vendas, analisando os clientes que possuem crédito para uma venda a prazo, sendo consultado pela empresa também o sistema do SERASA, analisando CPF e CNPJ, afim de diminuir a inadimplência dos clientes; porém, mesmo com esses controles a empresa sofre com cerca de 17% de inatencão em pagamentos a prazo, o que é um problema.

Para minimizar esse problema, vendas realizadas à vista é fornecido desconto de 5% ao cliente. A concessão de crédito feita pela diretora Thaís no ato da venda, no caso de valores maiores de 10 mil reais é realizada uma consulta aos diretores da empresa.

Contas a pagar podem ser vistas como empréstimos dos fornecedores sem juros. Na ausência de contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar

seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015).

A Usitheel efetua a quitação de suas contas a pagar através de boletos bancários, cheques ou transferência entre contas e dinheiro em valores menores. As transações de pagamento para fornecedores de plástico acontecem à vista em dinheiro, cheque ou transferência, outros materiais o pagamento é em prazo de 30 dias para a empresa realizar conferência dos pedidos, normalmente realizado através de boleto bancário.

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

O principal propósito da administração de estoques é determinar e manter o nível de estoque que satisfaça os pedidos dos clientes em quantidades suficientes e a tempo. A empresa por não possuir um grande estoque de produtos prontos, possui alto nível de estoque de matéria-prima para transformação a tempo de satisfazer a necessidade do cliente.

As estratégias financeiras devem ser flexíveis, pois o mercado financeiro é bastante dinâmico, para que sejam eficazes, devem ser estabelecidas mediante a visão geral da possível e provável situação econômica e financeira do período orçamentário (HOJI, 2017).

A Usitheel possui conta em apenas um banco, e seus recursos estão em conta corrente e aplicados em investimentos com resgate automáticos, deixando a disposição para eventuais necessidades da empresa.

O objetivo do financiamento de curto prazo é evitar o de longo prazo, o qual resultaria em excesso de fundos ociosos. O empréstimo de curto prazo, entretanto, preenche temporariamente o vazio das necessidades de financiamento de uma empresa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015).

A empresa possui um financiamento em andamento que resta cerca 10% para sua quitação, este financiamento afeta em cerca de 1% do orçamento mensal.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

A apuração, análise e controle de custos geram informações necessárias à tomada de decisões, como precificação, definição de carteira de produtos e serviços, além da avaliação econômica de novos projetos de investimento. O preço desejado é aquele que proporciona a maior rentabilidade possível e faz com que o cliente tenha condições de pagar por determinado bem (ASSAF NETO, 2020).

A Usitheel Indústria Metalúrgica analisa os recursos disponíveis em seu estoque, o valor da matéria-prima, mão de obra, despesas fixas e variáveis, além da depreciação de máquinas e equipamentos, e impostos que incidem sobre seus produtos, em sua formação de preços. Conforme comentado na seção 4.2 PREÇO, a empresa busca verificar o preço de venda que está sendo aplicado pelo mercado, conforme a situação, a empresa avalia as oportunidades de aumento do preço de venda, para também obter um aumento de sua margem de lucro, ou de retrainir o preço de seus produtos para se manter competitiva.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Os saldos do balanço e da demonstração do resultado podem ser inter-relacionados de inúmeras formas, cada qual fornecendo a visão de um aspecto específico da situação ou do desempenho da empresa (ASSAF NETO, 2020).

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

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

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

O objetivo da análise de investimentos é verificar se os valores dispendidos serão recuperados e qual o período, para que a empresa tome melhores definições

em relação a seus investimentos. Essas decisões são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo (COMITRE, 2019).

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

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Planejamento financeiro é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada (COMITRE, 2019).

A empresa realiza uma estimativa de vendas, prevendo a necessidade de aquisição de materiais conforme os pedidos, ou oferta de fornecedores a valores abaixo do mercado. As vendas também possuem uma sazonalidade, que está vinculada a safra da fruta que a caixa se destina. A empresa reconhece essas informações, mas não possui um orçamento definido, nem uma reserva de caixa para esses momentos de menor venda.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 6 Área de Produção.

Quadro 10 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção

PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS	
Assunto		Seção e Subseção	Assunto	Seção e Subseção
a) Desempenho mensalmente;	avaliado	7	a) Sistema de fluxo de caixa falho;	7.2

b) Área Administrativa estruturada;	7.2	b) Empresa não faz cálculo para verificar retorno de investimento;	7.4
c) Ciclo operacional curto, cerca de 3 a 6 meses;	7.2	c) Não possui plano orçamentário.	7.6
d) Terceiriza seu processo de cobrança;	7.2		
e) Empresa possui recursos investidos;	7.2		
f) Contabilidade terceirizada.	7.3		

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área comercial.

- a) Desempenho avaliado mensalmente;
- b) Área Administrativa estruturada;
- c) Ciclo operacional curto, cerca de 3 a 6 meses;
- d) Terceiriza seu processo de cobrança;
- e) Empresa possui recursos investidos;
- f) Contabilidade terceirizada.

Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

- a) Sistema de fluxo de caixa falho;
- b) Empresa não faz cálculo para verificar retorno de investimento;
- c) Não possui plano orçamentário.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo está sendo apresentados estilo de administração, rotatividade e absenteísmo, sistema de recrutamento e seleção, plano de carreira, remuneração, benefícios, motivação, treinamento, higiene, segurança e indicadores da área de recursos humanos.

As pessoas são as fontes de vantagem das organizações atuais. A área de recursos humanos desenvolve a administração das relações e dos fatores pessoais da empresa. Os administradores de empresas precisam estar cientes da importância que as pessoas possuem dentro de uma organização, é necessário selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar uma equipe capaz de alcançar os objetivos propostos, mantendo a qualidade de vida de seus colaboradores (RAMOS; SANTOS; ALVES, 2020).

A área de recursos humanos da Usitheel é desenvolvida juntamente com a área administrativa, onde a responsável é a Thaís Vigioli, sendo assessorada por uma auxiliar administrativa e o escritório contábil.

8.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

Os gestores das empresas devem ser o modelo de comportamento a ser seguido por seus colaboradores, agindo sempre com ética, imparcialidade e justiça nas tomadas de decisões, repassando seus conhecimentos e informações, tornando-se educadores de toda sua equipe.

As rotinas trabalhistas das empresas são realizadas pelo departamento de recursos humanos, este setor está presente nas grandes empresas, porém em micro e médias empresas por contenção de custos é realizado um acordo com um profissional contábil, para realização das principais atividades desta área. As rotinas trabalhistas do dia-a-dia da empresa são realizadas, como comentado anteriormente, pela diretoria da área administrativa, demais atividades como admissões, demissões, folhas de pagamentos, férias de seus colaboradores é realizada pelo escritório contábil Tomazzoni (ALCÂNTARA, 2016).

A empresa segue um modelo de gestão democrático conforme comentado anteriormente na seção 3.3 ORGANIZAÇÃO, os diretores visam dar suporte em todos

os processos da empresa, treinando, controlando e repassando informações, além de servirem como exemplo de comprometimento a ser seguido.

8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

A área de Recursos Humanos é responsável pela gestão de pessoas dentro de uma organização, utilizando de técnicas gerenciam comportamentos internos e potencializar o capital humano.

É através da cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta e/ou controla o comportamento daqueles que a formam. O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa (FREITAS, 2016).

A empresa é formada, em grande parte, por pessoas com uma idade entre 45 e 55 anos, com experiência no mercado de trabalho, e por um pequeno grupo de pessoas mais jovens, com idade entre 21 e 24 anos, onde os dois grupos buscam se adaptar e compartilhar seus conhecimentos, criando uma cultura de valores, em busca de prioridades como seriedade, honestidade, segurança, relacionamentos, e assistência entre os colaboradores na busca dos objetivos.

Apesar de a empresa não possuir índices de gestão de pessoal, pode-se observar que, como comentado anteriormente, existe uma alta rotatividade de funcionários na empresa, segundo os diretores isso se deve muito pela falta de conhecimento e experiência de seus colaboradores.

Pelo fato da maioria de seus colaboradores estarem trabalhando juntos há pouco tempo, o clima organizacional é instável, por desconhecimento sobre a capacidade de cada um, o jeito de ser, as características e os conhecimentos de cada profissional, além do não conhecimento da cultura da empresa. O que geram conversas e discussões intensas que acabam atrapalhando e dificultando o trabalho em equipe, e muitas vezes precisam ser controladas pelos diretores da empresa.

Para diminuir estes problemas os diretores de cada área conversam mensalmente com seus colaboradores, individualmente, para entender suas necessidades e problemas encontrados, para que possam ser solucionados sem gerar constrangimento de algum outro colega.

8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas, configurando uma certa posição formal do organograma da empresa. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos, configurando assim, o conceito remuneração total (CHIAVENATO, 2020).

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado ao candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação (CHIAVENATO, 2020).

A empresa não possui um sistema de recrutamento e seleção estruturado, muitas pessoas que trabalham na empresa foram selecionadas por já serem conhecidas de outros funcionários da organização. A seleção é feita através de uma entrevista com o diretor da área a qual o profissional estará vinculado, após a aprovação pelo diretor o mesmo inicia suas atividades.

Se aprovado pelo diretor e passar na entrevista a pessoa, o funcionário passa por um período de experiência, recebe o treinamento para as atividades básicas, realizados pelos diretores ou pelos principais responsáveis de cada setor, se mantido o contrato são iniciados treinamentos em novos equipamentos e processo conforme sua evolução e experiência.

8.4 REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS, MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

As recompensas fornecidas pela organização enfatizam principalmente o serviço e a responsabilidade do funcionário. A maioria das organizações usa dois tipos de recompensas podem ser diretamente relacionadas ou aplicadas devido ao tempo de serviço. As diretamente relacionadas são vinculadas a critérios para metas de realização de negócios, como lucro ou prejuízo. Embora limitados a algumas pessoas,

como diretores e gerentes, esses padrões podem ter um valor de incentivo real. Já as aplicas devido ao tempo de serviço, são concedidas automaticamente em intervalos de tempo específicos, desde que o indivíduo não tenha tido desempenho insatisfatório. Esses incentivos geralmente são pequenos e visam manter um salário equilibrado (CHIAVENATO, 2015).

O sistema de recompensa inclui um pacote de benefícios proporcionados pela organização aos seus associados e os mecanismos e procedimentos de distribuição desses benefícios. Não considera apenas salário, férias, promoção a cargo superior (com maior salário e benefícios), mas também recompensas como segurança no cargo ou na organização, transferências laterais para posições mais desafiantes ou que levem a um crescimento e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis. O pacote de benefícios também inclui a estrutura de tarefas e processos, à medida que a organização busca suavizar ou ajustar todos os aspectos da própria posição para aumentar sua atratividade inerente (CHIAVENATO, 2015).

A maior parte dos funcionários da Usitheel está diretamente ligada ao processo produtivo, por serem processos de certa forma simples, não exige de grande conhecimento para serem executados, apesar disso, busca-se remunerar os funcionários conforme seu comprometimento, a qualidade do serviço prestado, funções exercidas, e experiência no serviço, tendo como base o piso salarial referente à atividade exercida. Não há um plano de cargos e salários estruturado. Em relação aos benefícios, a empresa paga os respectivos benefícios descritos por lei, como vale alimentação e vale transporte, além disso, também é pago por conta da empresa um plano de saúde para acidente de trabalho, e é oferecida uma ajuda de custos com plano de saúde do Círculo Saúde.

Enquanto as pessoas perceberem que seus maiores esforços levarão a um aumento em seu retorno monetário, o dinheiro pode ser uma motivação eficaz para estimular uma produtividade maior. O problema com a maioria dos planos de remuneração é que as pessoas não percebem essa relação e acreditam que a remuneração é uma função da idade, educação, desempenho nos últimos anos e até mesmo critérios irrelevantes (como pura sorte ou favoritismo), porque, em geral, a recompensa está muito aquém do desempenho real (CHIAVENATO, 2015).

No que diz respeito à motivação para o trabalho, a maior parte de seu significado inclui a satisfação das necessidades econômicas de sobrevivência. Aqui, a motivação passa a ser uma explicação e o seu verdadeiro valor foi relegado para

segundo plano, visto que não há necessidade de trabalhar. Dessa forma, a motivação é entendida como se uma parte do esqueleto social se fragmentasse, e a motivação tradicional para o desenvolvimento dos recursos pessoais e das vantagens de cada pessoa perdesse a razão de ser (BERGAMINI, 2018).

Dizer que o dinheiro motiva é admitir que uma pessoa é controlada. Estar motivado é não ser controlado pelo meio ambiente, pelo contrário. Controle é um tipo de coerção, em que a força é usada para fazer com que alguém faça algo e se comporte da maneira que você deseja. Neste caso, é mais fácil e rápido de usar, mas não afetará sua eficácia ou durabilidade. Para alcançar um novo comportamento, deve-se recorrer à promessa de fornecer novas recompensas ou punições. Isso abandona o direito da pessoa de usar suas motivações internas e manter a verdade verdadeira (BERGAMINI, 2018).

A Usitheel não possui um planejamento para motivar seus colaboradores, as atividades são desenvolvidas sem muita estruturação, antes da pandemia da corona vírus a empresa realizava jantares para integrar os colaboradores quando as vendas eram boas. Além disso, nunca foi pensado ou realizado outras atividades visando motivar os colaboradores.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Desenvolvimento é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para crescimento profissional (FREITAS, 2016).

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

8.5 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividades: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Os administradores

devem assumir a responsabilidade de fornecer um ambiente de trabalho com condições e programas para manter a saúde e o bem-estar de seus funcionários. O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando a qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização (CHIAVENATO, 2020).

A empresa visa, em todo seu processo produtivo, fornecer um ambiente de trabalho com segurança e qualidade de vida a seus funcionários. Por se tratar de um serviço que possui perigos como máquinas e equipamentos de corte, a empresa atualmente está se adequando na norma NR-12 e NR-10, cada uma dessas normas regulamentadoras (NRs), tratam de um tema específico, a NR-10 aborda em específico as instalações e serviços em eletricidade, e a NR-12 trata de máquinas e equipamentos.

A empresa também fornece, a cada novo funcionário, treinamentos específicos para o processo a ser desenvolvido. A empresa realiza periodicamente exames médicos em todos os funcionários, verificando a saúde de seus ouvidos, e pulmões, que estão ligados diretamente com a atividade da empresa que gera ruídos e poeira no processo produtivo, todos os exames incluindo raio x são analisados por uma consulta médica. Esta atividade é realizada em parceria com a Empresa Normas Medicina, responsável por realizar os exames e avaliar a saúde de cada funcionário. A empresa fornece e exige a utilização de todos os equipamentos de proteção (EPI's), para seus funcionários, visando a proteção e a saúde de seu colaborador.

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A empresa apesar de trabalhar com matéria-prima reciclada busca manter um ambiente de trabalho com limpeza e higiene. Apesar de exigir trabalhos braçais em diversos serviços, a empresa procura investir continuamente em equipamentos para diminuição da força humana em seus processos.

A empresa por ter menos de 20 funcionários não é exigida pelo Ministério do Trabalho possuir um integrante da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), mas por prevenção, o diretor Edgar José Vigioli realiza o curso de

prevenção de acidentes, além do curso de prevenção a incêndios que é realizado pelos bombeiros.

8.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Neste tópico está sendo apresentado um quadro com resumo dos pontos fortes e pontos fracos identificadas no capítulo 6 Área de Produção.

Quadro 11 - Pontos forte e pontos fracos da Área de Produção

PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
Assunto	Seção e Subseção	Assunto	Seção e Subseção
a) Parte burocráticas do setor são feitas por empresa terceirizada;	8.1	a) Departamento não é estruturado;	8
b) Benefícios de planos de saúde;	8.4	b) Alta rotatividade;	8.2
c) Salário conforme o mercado;	8.4	c) Não possui sistema de seleção estruturado;	8.3
d) Uso de EPIs;	8.5	d) Não possui plano ou atividades para motivação dos colaboradores.	8.4
e) Empresa realiza exames regulares nos colaboradores;	8.5		
f) Possui diretor com curso de prevenção de acidentes e prevenção de incêndio.	8.5		

Fonte: a autora (2021)

A seguir serão explanados de forma mais completa os pontos fortes da área comercial.

- a) Parte burocráticas do setor são feitas por empresa terceirizada. Empresa desenvolver um trabalho especializado com todos os cuidados com os colaboradores;
- b) Benefícios de planos de saúde. Todo o funcionário está assegurado caso aconteça algum acidente de trabalho e os colaboradores que concordarem em contratar o plano tem apoio financeiro da empresa;
- c) Salário conforme o mercado. Salário justo para os funcionários conforme o mercado apresenta;
- d) Uso de EPIs. Todo o funcionário está devidamente paramentado para sua proteção individual;
- e) Empresa realiza exames regulares nos colaboradores. Assegurando a empresa e o funcionário de que sua saúde está em boas condições;
- f) Possui diretor com curso de prevenção de acidentes e prevenção de incêndio.

Na sequência estão sendo apresentados os pontos fracos.

- a) Departamento não é estruturado. O que pode gerar uma desinformação, mas por possuir apoio de uma empresa terceirizada;
- b) Alta rotatividade. Demonstra algum problema no setor demonstrando uma inexperiência, o que acarreta em dificuldade de comunicação, conflito entre colegas, entre outras atividades que tornam o clima organizacional ruim;
- c) Não possui sistema de seleção estruturado. O que também pode estar influenciado a alta rotatividade de funcionários;
- d) Não possui plano ou atividades para motivação dos colaboradores. Podendo assim estar gerando uma desmotivação nos colaboradores que, por esse motivo permanecem pouco tempo na empresa.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo está sendo apresentados a análise da empresa, através da matriz GUT que categoriza e qualifica todos os pontos fracos da empresa, e da matriz SWOT, além da análise das duas ferramentas assim ressaltando qual a necessidade mais latente a ser resolvida na empresa. E a partir disso é apresentada a proposta para o TCC II.

9.1 ANÁLISE GUT

A matriz G.U.T. (Gravidade x Urgência x Tendência) é uma ferramenta da área da qualidade utilizada para definir prioridades dadas às alternativas de ação que envolvem complexas questões para tomadas de decisão. A matriz envolve três elementos distintos: gravidade, urgência e tendência, que devem ser avaliados de 1 a 5 para cada problema em questão (TECNOLOGIA & CULTURA, 2018).

Gravidade representa a visão dos participantes sobre o impacto do problema analisado segundo os seguintes aspectos: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações, considerando os efeitos de médio e longo prazo, caso o problema em questão não fosse resolvido (TECNOLOGIA & CULTURA, 2018).

Urgência representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver o determinado problema ressaltado pelos atores locais. Quanto maior a percepção da urgência, menor seria o tempo disponível para resolver o problema (TECNOLOGIA & CULTURA, 2018).

Tendência: representa o potencial de crescimento de cada problema elencado, a identificação da probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. Essa foi uma avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema (TECNOLOGIA & CULTURA, 2018).

Para operacionalizar a matriz G.U.T., é necessário seguir as seguintes etapas:

A primeira etapa consistiu no registro da listagem dos problemas e dificuldades existentes, neste caso foram feitas por seção, onde a última subseção ressalta todos os pontos fortes e pontos fracos comentados. Ao todo, foram detectados 31 problemas.

Na segunda etapa, foi atribuído pontuações para cada um dos problemas elencados. Para o auxílio da atribuição das pontuações, utilizou-se a tabela

apresentada na figura 30. Ao final da atribuição, seguindo os aspectos gravidade, urgência e tendência, resultado de toda a análise e que definiu o grau de prioridade daquele problema. A identificação da prioridade foi realizada da seguinte forma: valores atribuídos a cada problema foram multiplicados da seguinte maneira (sendo P = Prioridade, G = Gravidade, U = Urgência e T = Tendência): $P = G \times U \times T$.

Figura 30 – Gravidade, Urgência e Tendência - GUT

Gravidade	Urgência	Tendência
5 = extremamente grave	5 = necessita de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente
4 = muito grave	4 = muito urgente	4 = irá piorar no curto prazo
3 = grave	3 = urgente	3 = irá piorar no médio prazo
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar no longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = não irá mudar

Fonte: a autora (2021)

No quadro 12 estão sendo apresentados todos os pontos fracos apresentados das seções 3 a 8. Com suas pontuações e o cálculo de priorização

Quadro 12 – Matriz GUT

Seção	Descrição	G	U	T	Total	Priorização
3 Área Administrativa	Área administrativa não está estruturada;	4	3	4	48	5
	Não possui planejamento estratégico e planos formalizados;	4	3	4	48	5
3.2 Sistema de informações	Não possuir sistema de gestão formalizado;	3	2	3	18	9
	Sistema depende de pessoas;	2	1	3	6	10
	A empresa não utiliza todos os recursos de seu sistema;	2	1	1	2	12
3.3 Organização	Profissionais da área de produção com baixa escolaridade e pouco capacitados;	2	1	2	4	11
	A empresa não possui gerentes específicos para cada área;	3	3	4	36	6
	Alta rotatividade de pessoal, tornando o relacionamento da equipe instável;	5	5	5	125	1
4 Área Comercial	Falta de planejamento na área comercial;	4	4	5	80	2
	Colaboradores pouco capacitados;	2	3	3	18	9

	Não possui pessoas dedicadas exclusivamente para a área;	4	4	3	48	5
4.2 Preço	Preços dependentes do mercado;	2	1	1	2	12
4.4 Vendas	Não possui metas de vendas;	3	4	3	36	6
	Falta de treinamento dos colaboradores;	2	3	3	18	9
	Não possui um planejamento de reuniões;	3	3	4	36	6
4.6 Relacionamento com os Clientes	Não possui plano de ação e retenção de clientes;	5	5	5	125	1
	Não possui política de relacionamento com o cliente;	5	5	5	125	1
5 Área de Materiais	Matéria-prima necessita de uma pré-seleção antes de se injetada;	1	1	1	1	13
5.1 Planejamento de Aquisição de Materiais	Não possui planejamento de aquisição de matéria-prima;	3	2	4	24	8
5.2 Critérios para Aquisição dos Materiais	Não possui política de compra;	3	2	4	24	8
5.3 Controle dos Materiais	Controle de estoques é feito visualmente, não é exato;	2	4	4	32	7
	Os estoques são pouco organizados e não são categorizados;	3	4	5	60	4
6.2 Planejamento, Programação e Controle da Produção	Controles de pedidos são feitos manualmente através de planilha que depende de pessoas para atualizar, muitas vezes gera retrabalho;	5	5	5	125	1
6.3 Medidas de Produtividade	Controle da produção é muitas vezes falho, pois depende de o funcionário contar todo o material produzido, que é um processo manual e alguns colaboradores acabam esquecendo de realizá-lo;	5	5	5	125	1
6.5 Layout	O pavilhão que a empresa está instalada dificulta a movimentação dos produtos e materiais nos processos, o espaço é mal otimizado;	4	4	3	48	5
7.2 Gestão de Caixa	Sistema de fluxo de caixa falho;	5	5	5	125	1

7.4 Contabilidade e Indicadores financeiros	Empresa não faz cálculo para verificar retorno de investimento;	4	3	2	24	8
7.6 Planejamento Financeiro e Orçamentário	Não possui plano orçamentário;	5	4	4	80	2
8.2 Rotatividade e Absenteísmo	Alta rotatividade;	5	5	5	125	1
8.3 Sistema de Recrutamento e Seleção	Não possui sistema de seleção estruturado;	4	5	4	80	2
8.4 Remuneração, Benefícios, Motivação e Treinamento	Não possui plano ou atividades para motivação dos colaboradores.	4	4	4	64	3

Fonte: Adaptado de Galvão e Mendonça (1996)

Conforme podemos observar na matriz GUT alguns pontos tiveram pontuação máxima, ressaltando que são os pontos com maior gravidade, urgência e tendência a piora. No quadro 13 estão tópicos com maior pontuação e a área a qual ele se relaciona.

Quadro 13 – Principais problemas ressaltados na Matriz GUT

Área relacionada	Descrição	Prioridade
Área Administrativa	Alta rotatividade de pessoal, tornando o relacionamento da equipe instável;	125
Área Comercial	Não possui plano de ação e retenção de clientes;	125
	Não possui política de relacionamento com o cliente;	125
	Falta de planejamento na área comercial;	80
Área de Produção	Controles de pedidos são feitos manualmente através de planilha que depende de pessoas para atualizar, muitas vezes gera retrabalho;	125
	Controle da produção é muitas vezes falho, pois depende de o funcionário contar todo o material	125

	produzido, que é um processo manual e alguns colaboradores acabam esquecendo de realizá-lo;	
Área Financeira	Sistema de fluxo de caixa falho;	125
	Não possui plano orçamentário;	80
Área de Recursos Humanos	Alta rotatividade;	125
	Não possui sistema de seleção estruturado;	80

Fonte: a autora (2021)

Podemos observar que um ponto se repete em duas áreas diferentes, que é a alta rotatividade de funcionários. Além disso a área que possui maior número de pontos a serem melhoradas é a área comercial, muito voltados ao relacionamento com o cliente. Em relação a produção as principais melhorias seriam nas formas de controle de produção e de pedidos, que hoje é falha. Já a área financeira precisaria de um fluxo de caixa melhor organizado e um orçamento para a melhor gestão dos recursos. Nos recursos humanos o maior problema, como comentado anteriormente está ligado a rotatividade de pessoas, mas melhorar o processo de seleção também é uma ferramenta que ajudaria a melhorar o absenteísmo.

9.2 MATRIZ SWOT

O termo SWOT provém da conjunção das siglas das palavras em inglês *weakness*, *opportunities* e *threats*. Em português, poderia ser denominado FFOA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Matias et al. (2015) afirma que a análise de SWOT consiste em realizar o diagnóstico das ações estratégicas, com intuito de demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, o autor também ressalta a importância da ferramenta, pois ela define as habilidades e competências de uma organização.

Os pontos fortes e fracos se referem aos recursos internos, os pontos fortes podem incluir uma administração hábil, um fluxo de caixa positivo ou marcas conhecidas e consolidadas, os pontos fracos podem ser a falta de capacidade excedente de produção e a ausência de fornecedores confiáveis (BRUGNOLO FILHO; AJZENTAL, 2018).

As oportunidades e ameaças surgem no ambiente externo, ou seja, no ambiente competitivo. Oportunidades podem ser traduzidas como uma nova tecnologia capaz de aumentar a eficiência da cadeia de suprimento e um nicho de mercado promissor, enquanto ameaças, podem incluir a possibilidade de que os concorrentes entrem no nicho promissor e mal atendido uma vez que se tenha provado sua boa avaliação (BRUGNOLO FILHO; AJZENTAL, 2018).

A partir das informações coletadas durante o desenvolvimento das seções 2 a 8 e da priorização demonstrada na Matiz GUT foi montada a Matriz SWOT da Usitheel.

Quadro 14 – Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS			ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO									
			Pontos Fortes					Pontos Fracos				
			Alta capacidade produtiva	Uso de redes sociais p/ venda	Mix de produtos personalizáveis	Contato próximo vendedor / clientes	Produtos patenteados	Alta rotatividade de funcionários	Falta de política de Relacionamento com clientes	Controle de pedidos ineficiente	Controle de produção ineficiente	Controle de fluxo de caixa ineficiente
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Mão de obra qualificada no mercado										
		Mercado amplo para desenvolvimento de novos produtos										
		Fornecedores com credibilidade										
		Valorização do produto plástico na pandemia										
	Ameaças	Alta concorrência										
		Alta taxa de impostos										
		“Refém” da matéria-prima da região										
		Alto valor de frete										

Fonte: a autora (2021)

LEGENDA

	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA
	ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO
	SOB CONTROLE
	SEM RELAÇÃO

Fonte: a autora (2021)

Podemos observar que os principais pontos críticos estão relacionados com a alta concorrência e os pontos fracos da empresa, principalmente voltados para a ineficiência de sistemas de controle já existente. A seguir na subseção 9.2.1 analisaremos melhor todos os pontos críticos.

9.2.1 Análise da SWOT

Conforme a análise do cruzamento de ameaças e oportunidades que a empresa possui em seu ambiente externo, com os pontos forte e fracos no ambiente interno, podemos identificar alguns pontos que precisam de melhorias imediatas, para isso foi desenvolvido o quadro 15 com toda a análise dos cruzamentos em vermelho, que são pontos que precisam de melhoria urgentes.

Quadro 15 – Análise da SWOT

COR	PONTO FRACO	AMEAÇA	ANÁLISE
	Alta rotatividade de funcionários	Alta concorrência	Possuindo uma alta rotatividade de funcionário, o clima interno precisa de melhorias, o que pode gerar atraso em pedidos, ou ineficiência na produção. Então se comparada com a concorrência a empresa pode perder clientes ou vender pela ineficiência de sua produção.
	Falta de política de Relacionamento com clientes	Alta concorrência	Por não possuir um bom relacionamento com o cliente, a empresa está em desvantagem se comparada a sua concorrência.
	Controle de pedidos ineficiente	Alta concorrência	Possuindo um controle de pedidos ineficiente, gera perda em prazo de pedidos, ou uma produção diferente do solicitado, sendo maior ou menor, neste caso a empresa também está em desvantagem se comparada a concorrência.

	Controle de produção ineficiente	Alta concorrência	Mesmo quesito na ineficiência no controle de pedidos, a produção pode errar no pedido solicitado.
	Controle de fluxo de caixa ineficiente	Mercado amplo para desenvolvimento de novos produtos	Como a empresa pode investir em novos produtos se desconhece seu capital, e seu giro de caixa, investir em novos produtos se não for algo bem pensado pode gerar prejuízos enormes a organização.
	Controle de fluxo de caixa ineficiente	Alta concorrência	Se a empresa não possui um controle de suas receitas pode estar gerando pedidos com um custo maior que o valor de venda, ou ainda estar dando crédito a um cliente, que a empresa não teria condições de dar. Se comparada a concorrência pode estar deficitária.

Fonte: a autora (2021)

Podemos verificar que a falta de controle sobre pedidos e o caixa são problemas que geram grandes problemas, pois significa que muitas vezes a empresa trabalha sem conhecer exatamente seu funcionamento e seus gastos. Além disso a grande concorrência se demonstra um ponto importante pois para que a empresa possa ter valores competitivos e prazos de entrega viáveis precisa de um melhor conhecimento de seus processos.

9.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em uma proposta resumida, em formato de memorando, a questão de pesquisa pode ser incorporada em um parágrafo que também estabeleça o problema e a questão de administração e as categorias das questões investigativas.

A Usitheel, por possui pouca experiência e desconhecer o mercado em que está inserida, além da falta de sistemas de gestão que facilitem o controle de pedidos, produção e fluxo de caixa, como observado e analisado na matriz SWOT, para tanto tem-se a seguinte questão de pesquisa: como desenvolver novo sistema de gestão e ferramentas mais eficazes?

9.4 OBJETIVOS

O objetivo da proposta de pesquisa visa relatar a questão a ser pesquisada, informando sua importância e seus benefícios, discutindo pesquisas relacionadas com o tema, e sugerindo dados e informações necessários para solução da questão levantada pela proposta (COOPER; SCHINDLER, 2016).

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

9.4.1 Objetivo geral

Está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Este trabalho tem como objetivo geral implantar o *balanced scorecard* para gestão de indicadores da empresa.

9.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos indicam as etapas intermediárias que levarão ao objetivo geral, portanto, nascem dele. São as etapas que preciso percorrer para realizar o objetivo geral. Determina os aspectos a serem estudados, necessários ao alcance do objetivo geral. É a definição daquilo que pode ser cobrado ao final do trabalho (OLIVEIRA; MELLO, 2016).

Os objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho são:

- a) Conceituar *balanced scorecard*;
- b) Evidenciar os benefícios do *balanced scorecard*;
- c) Analisar a importância da medição e gestão de desempenho;
- d) Elaborar uma proposta para um plano de medição e gestão de desempenho;
- e) Estudar a respeito do clima organizacional.

9.5 JUSTIFICATIVA

Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa.

Para a empresa o estudo é de grande importância, pois apresentará ferramentas que podem tornar as atividades mais eficientes, além de colaborar para o controle e consistência nas atividades desenvolvidas. Pela autora ser uma das sócias da empresa, e ter acesso a todas as informações e pessoas responsáveis, o estudo se torna viável e possível de ser colocado em prática, além de que a metodologia do *balanced scorecard* possui anos de desenvolvimento e aprimoramento, o que colabora para o melhor embasamento científico do estudo.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Como comentado anteriormente, este estudo utilizará como base a metodologia do *Balanced Scorecard*, ou BSC, em português “Indicadores Balanceados de Desempenho”, que é um instrumento que mede o desempenho organizacional desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1990 (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

O BSC foi desenvolvido a partir de um estudo motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (BRUGNOLO, 2018).

Representantes de dezenas de empresas de manufatura e serviços, da indústria pesada e da alta tecnologia se reuniram a cada dois meses durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho (HERRERO, 2017).

No início do projeto, foram examinados estudos de casos sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho, um deles da Analog Devices, descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos (HERRERO, 2017).

Art Schneiderman, então vice-presidente de melhoria da qualidade e produtividade da Analog Devices, compareceu a uma das reuniões para compartilhar as experiências de sua empresa no uso do *scorecard*. Várias outras ideias foram apresentadas durante a primeira fase do estudo, entre as quais: valor para o acionista, medidas de produtividade e qualidade, e novos planos de compensação, mas os participantes logo se voltaram para o *scorecard* multidimensional como a ferramenta mais promissora (BRUGNOLO, 2018).

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard* que se transformou no que chamamos de "*Balanced Scorecard*", organizado em torno de

quatro perspectivas distintas financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns participantes experimentaram protótipos de *Balanced Scorecards* em setores de suas empresas. A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em meados de 1993, Norton atuou como executivo da Renaissance Solutions, Inc. (RSI), o principal serviço da empresa era a consultoria estratégica baseada no *balanced scorecard*, como ferramenta para promover a transformação e implementação estratégica. A aliança entre a Renaissance e a Gemini Consulting abriu a oportunidade de integrar o *scorecard* ao plano de transformação principal (HERRERO, 2017).

Essas experiências refinam ainda mais as características estratégicas do *scorecard*, mostrando como 20 a 25 medidas relacionadas às quatro perspectivas podem se comunicar e ajudar a implementar uma estratégia consistente. Portanto, as medidas de diversificação não devem nos forçar a fazer escolhas complexas, mas estão diretamente relacionadas à estratégia e estão interligadas por meio de uma série de relações causais. Juntas, descreviam a trajetória estratégica mostrando como investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores melhorariam radicalmente o desempenho financeiro futuro (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

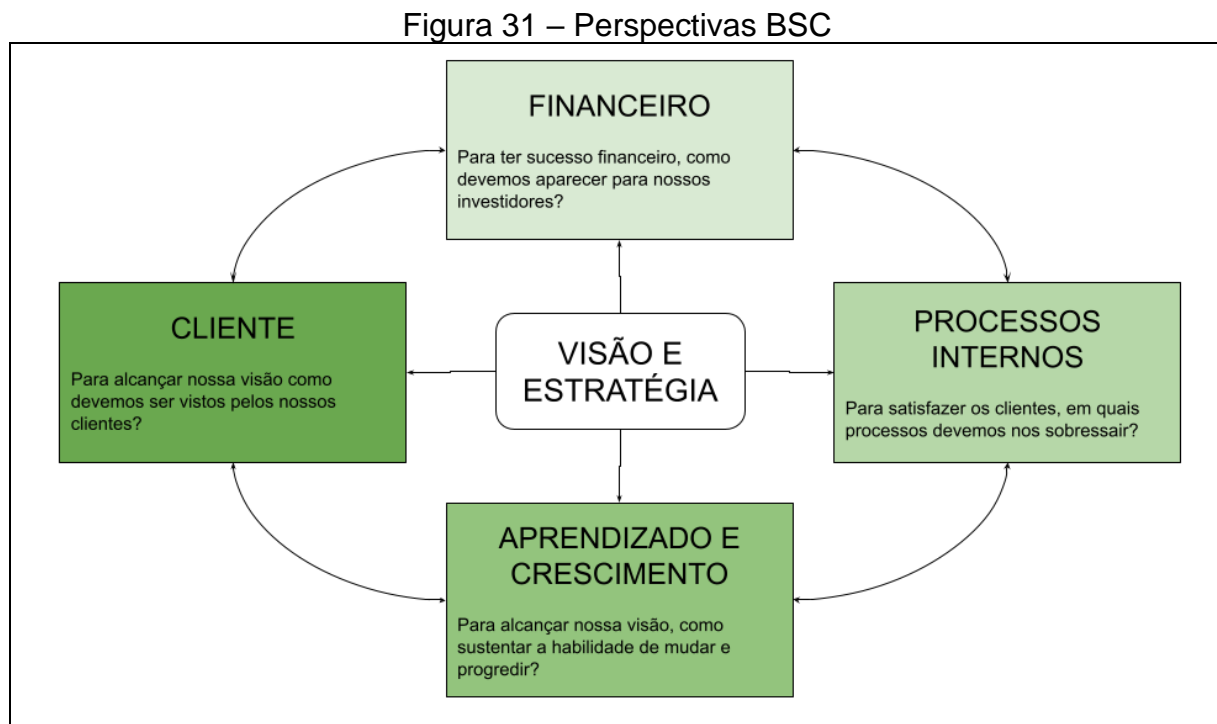
A rápida transformação do *Balanced Scorecard* em um sistema de gestão estratégica levou Kaplan e Norton perceber que haviam aprendido muito mais do que estavam conseguindo transmitir em uma série de artigos. Além disso, receberam diversas solicitações de informações complementares sobre como construir e implementar um BSC. A soma de uma ampla variedade de experiências de implementação ricas e detalhadas e a forte demanda por informações adicionais os levou a escrever o livro “A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*” (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem para medição do desempenho que é influente em muitas organizações. Metas de desempenho podem ser definidas de diferentes formas, dentre elas, metas históricas, metas estratégicas (objetivos

estratégicos), metas de desempenho externo que se relacionam às operações externas e/ou do concorrente e metas absolutas de desempenho, baseadas no limite teórico superior de desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2013).

Além de manter os indicadores financeiros tradicionais, que contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para empresas da era industrial, para as quais os investimentos em competências de longo prazo e em relacionamentos com clientes não eram críticos para o sucesso. Esses indicadores financeiros são inadequados, entretanto, para guiar e avaliar o percurso que as empresas da era industrial precisam fazer para criar valor futuro a partir de investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; BETTS, 2013).

Esse método mede o desempenho da empresa em quatro perspectivas como comentado anteriormente, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento, permitindo que a organização acompanhe os resultados, monitore e ajuste as estratégias. A seguir Figura 31 - Perspectivas BSC relacionando as perspectivas.



Fonte: a autora (2021)

Toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões na organização, mas escolher a certa é um ponto crítico para o sucesso. Neste sentido,

cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa (HERRERO, 2017).

Cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização. A perspectiva financeira abrange o crescimento e o perfil da receita, melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento. Já a perspectiva do cliente, a empresa identifica os segmentos de clientes e mercado que atua, ou deseja atuar. (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

As perspectivas de processos internos estão relacionadas aos executivos, que procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, buscando assim a excelência, a fim de atender aos objetivos dos clientes. E por fim as perspectivas aprendizagem e crescimento, tratam das habilidades, dos conhecimentos organizacionais, das capacidades e do comportamento organizacional, os quais são indispensáveis para a organização se manter competitiva (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

Visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os empregados precisarão, para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

A transição da era industrial para a era da informação é a causa de diversas mudanças, rompendo com o modelo clássico de competição estável. Alterações como aumento da concorrência, globalização, integração de processos e empresas, demanda por produtos mais competitivos e o aumento do capital intelectual levaram as empresas a repensar suas operações e métodos de controle. Já na era da informação, os modelos contábeis tradicionais não podem incorporar essas mudanças em seus processos e lidar com ativos intangíveis importantes. (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

O novo modelo competitivo da era da informação exige que as organizações explorem novos ativos, de forma que se tornem competitivas. Esses novos ativos são chamados de "ativos intangíveis", não mensurados pelos métodos contábeis

financeiros tradicionais. O ideal é que o modelo da contabilidade financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais. As outras três perspectivas do *scorecard* além da financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, destinam-se a gerenciar esses ativos intangíveis. Essas três perspectivas retratam os ativos como os novos produtos em fase de pré-produção; processos inovadores, motivação e flexibilidade dos funcionários; lealdade dos clientes, bancos de dados e sistemas (HERRERO, 2017).

Cada uma das três perspectivas pode ser descrita resumidamente da seguinte forma:

- a) do cliente: na qual são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos-alvo, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012);
- b) dos processos internos: na qual são identificados críticos, nos quais a organização deve ser excelente. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012);
- c) de aprendizado e crescimento: identifica a infraestrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Suas fontes principais (de aprendizado e crescimento) são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

Posto dessa forma, há que se perceber que o *scorecard* trabalha com medidas (vetores) de curto prazo, como as financeiras, aliadas às de longo prazo (cliente, processos internos e aprendizado e crescimento) (CRUZ; GUINDANI; MARTINS; REIS, 2012).

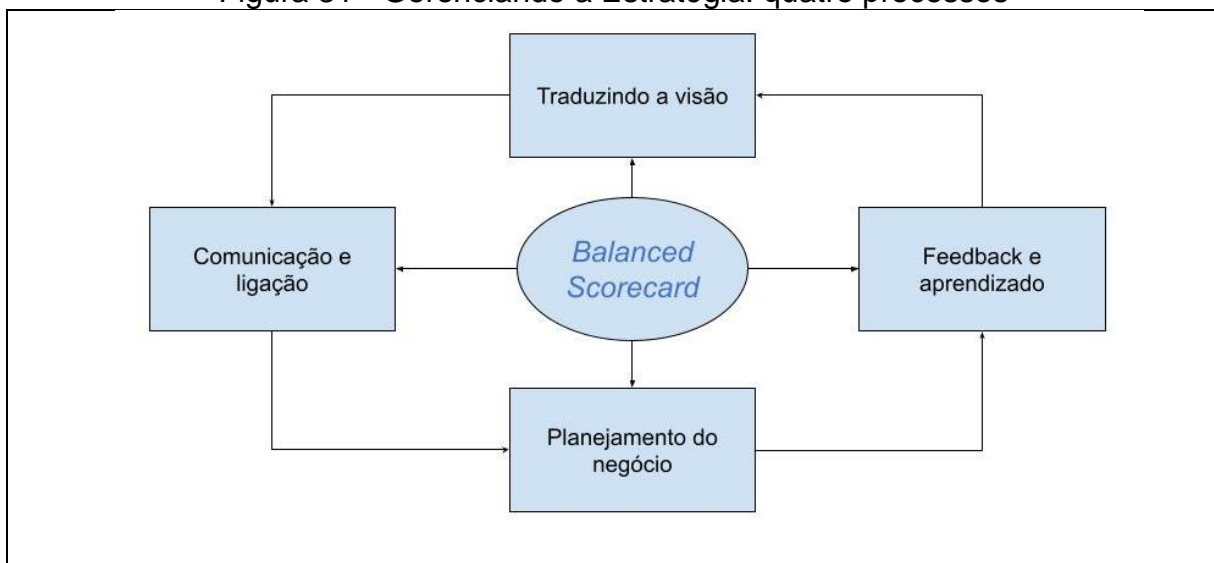
Existem quatro processos gerenciais para implementação do BSC, conforme ilustra a Figura 31. O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Os autores advertem que devem ser evitadas declarações vagas como “o melhor da classe”, pois o processo deve conduzir a definição das medidas de desempenho. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, BSCs (BRUGNOLO, 2018).

O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos

individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, alinhando-os à estratégia da organização. O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas. Já o processo de feedback e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo. Com o BSC, uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional (BRUGNOLO, 2018).

Esses quatro processos refletem uma sequência iterativa de ações para chegar a um sistema gerencialmente estabilizado talvez seja preciso cerca de trinta meses, sendo que a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

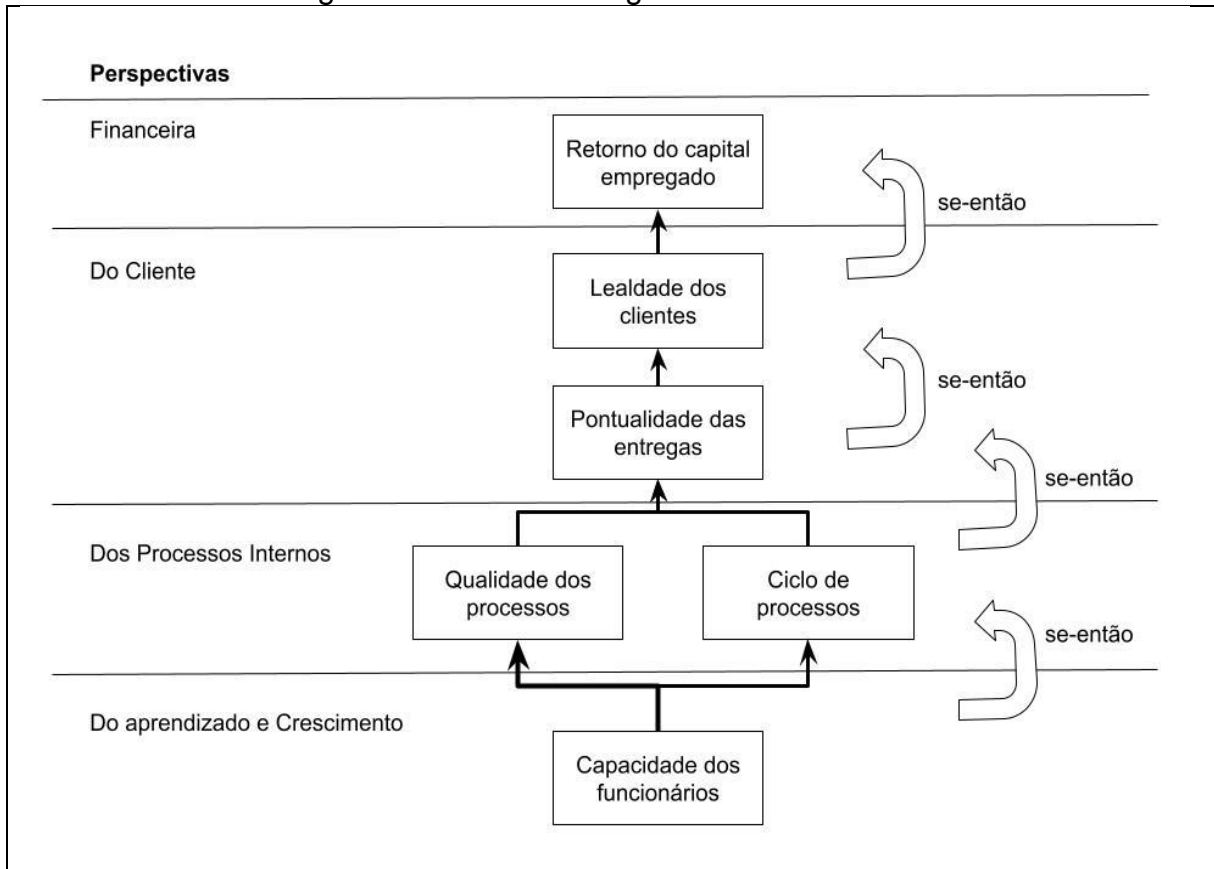
Figura 31 - Gerenciando a Estratégia: quatro processos



Fonte: a autora (2021)

Na lógica do *Balanced Scorecard*, a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo "se-então". A estrutura lógica oferecida pela ferramenta deixa claro que para toda ação há uma reação, as quais terão impacto nos negócios da organização e comprometerão ou impulsionarão a implementação de suas estratégias. Ou seja, a ferramenta trabalha sobre uma relação explícita de causa e efeito que permeia todas as perspectivas, entre medidas de resultado e vetores de desempenho. Como podemos observar na Figura 32 (SILVA, 2003).

Figura 32 – Estrutura lógica de causa e efeito



Fonte: Adaptada de KAPLAN e NORTON (1997).

Diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, com o uso significativo de recursos humanos e financeiros, sem os resultados desejados. Desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento numa empresa não é uma iniciativa das mais simples. Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário. Estes líderes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

O comprometimento da gerência também é um fator importante, como o conhecimento e a autoridade. Além disso, a posição da alta administração deve ser a de dividir funções e responsabilidades, de forma a evitar o isolamento durante a implementação do método. Para alcançar o propósito da empresa como um todo, o ideal é atribuir os *scorecards* gradualmente, distribuindo o esforço da implementação

e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa (BRUGNOLO, 2018).

Uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo, o que não deve ser considerado um verdadeiro problema, em vez de se deter em detalhes sem fim em busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas e promover uma contínua melhoria para esta abordagem (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

O *scorecard* não é um evento único, e sim um processo de gerenciamento contínuo. A implementação do BSC anda junto com o gerenciamento por processos, se a empresa ainda não mapeou seus processos críticos, vai demorar para estabelecer as métricas nesta perspectiva. Um outro importante ponto diz respeito a uma situação muito comum, quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior, portanto, sistema e tecnologia são extremamente importantes, mas os devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e que irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda empresa (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

Vantagens relacionadas com valores não devem ser baseadas apenas em planejamentos de longo prazo, mas também nos de curto prazo, de forma a manter a motivação individual. Por outro lado, o risco de o resultado ser apenas uma simples adição de medidas não financeiras orientadas para a composição dos planos de compensação, neste caso, cada medida específica de performance é melhorada, mas não a performance financeira total (BRUGNOLO, 2018).

Ao implementar um sistema de medida de performance, existe o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos (comparativos) sem a devida caracterização/personalização. As diferentes situações de mercados, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes *scorecards* (BRUGNOLO, 2018).

Uma importante questão durante a implementação de um sistema de medida de performance é evitar que a baixa capacidade de empregados e gerentes em diversificar riscos afete a escolha de projetos em função de métricas não claras que permitam a escolha pelo menor risco, comprometendo as probabilidades de

resultados de longo prazo. Desta forma, isto pode criar um custo de risco que pode levar a empresa a se desviar de seus objetivos a longo prazo (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

A utilização de valores “*hard to control*” (difíceis de controlar) podem criar uma certa resistência à sua utilização pelos gerentes do nível intermediário. Para evitar este problema, se sugere escolher valores que possam ser implementados a curto prazo, mas fortemente ligados aos objetivos a longo prazo da empresa, numa correlação altamente estratégica (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

Prefere-se estes valores adequados, estrategicamente alinhados, mesmo quando não são precisos, do que valores de alta precisão e sem importância para uma abordagem produtiva. Além disso, há o risco de se perderem os objetivos organizacionais e de se manter a velha cultura baseada em antigos valores (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

Discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas, são os maiores impedimentos para a total compreensão dos objetivos e da estratégia da empresa por parte dos funcionários. Onze em cada quinze seguidores bem-sucedidos do BSC utilizam sistemas formais para avaliação de conhecimentos dos funcionários. Embora de vital importância para o sucesso do BSC, o processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de vir à tona informação estratégica a investidores externos ou competidores, mas é importante se organizar com dados confidenciais de forma a se evitem impactos negativos na comunicação e na implementação de objetivos internos (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

Um importante fundamento de Kaplan e Norton (1997) diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e sua transição para objetivos claros. O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos e medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa.

Desta forma, um *scorecard* corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais (BRUGNOLO, 2018).

Um outro erro comum consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de um projeto de mudanças estratégicas que incluem cada detalhe da empresa. A consequência deste erro é que pode levar a resultados inexpressivos. Bons resultados exigem gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas para que se possa implementar uma estratégia vista de cima para baixo. Por último, a equipe encarregada da implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções (PRIETO; PEREIRA; CARVALHO; LAURINDO, 2005).

11 METODOLOGIA

Este capítulo visa demonstrar os procedimentos utilizados para se atingir o objetivo deste trabalho, a partir da definição mais adequada de estudo aprofundada e a situação apresentada.

Quadro 16 – Delineamento da Pesquisa

Delineamento			Participantes	Processo de coleta de dados	Processo de análise de dados
Natureza	Nível	Estratégia	Gestores e coordenadores da empresa em análise.	Entrevista informal e observação direta.	Análise comparativa
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso e pesquisa bibliográfica e documental.			

Fonte: a autora (2021)

Este quadro pretende alinhar as informações para o desenvolvimento da metodologia que apoiara este estudo.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa está classificada como exploratória, pois estas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Pretende-se propor melhorias em relação ao sistema de gestão estratégica na empresa estudada, através de levantamento bibliográfico, observação direta e entrevista com as pessoas diretamente envolvidas (GIL, 2017).

Este é um trabalho de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa é geralmente usada para definir um problema com mais precisão, formular hipóteses, identificar ou esclarecer as variáveis-chaves a serem investigadas na fase quantitativa. A metodologia utilizada é o estudo de caso, que é a análise de fenômenos observados dentro de seu contexto real e no momento presente (PÁDUA, 2019).

O estudo de caso é um dos métodos mais utilizados na área de administração, um de seus propósitos é o de relatar práticas ou recomendar alternativas políticas. Segundo Gil (2017), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Por ter o foco no processo internos da empresa, os participantes escolhidos foram os funcionários diretamente ligados as áreas deste estudo. O início da aplicação da pesquisa se deu no mês de agosto de 2021. A empresa forneceu todas as informações e dados necessários para a realização da análise documental. Análise esta que, segundo Pádua (2019), consiste na análise de dados antigos e atuais da organização para um entendimento mais amplo e histórico dos resultados.

Além disso, foram disponibilizados materiais e documentos que contribuíram para o estudo e foi possível conversar com todos os gestores, coordenadores e outras pessoas essenciais para a coleta de informações e pareceres necessários para a construção da análise.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Foram escolhidas técnicas de observação direta, participante ou não; entrevista em profundidade, análise de documentos, relatórios e dados estatísticos sobre a empresa. A técnica de coleta de dados para a realização deste estudo foi dividida em duas partes distintas. A primeira foi a coleta de informações para a construção do referencial teórico. Este foi realizado por meio de livros e artigos cujo objetivo é o aprofundamento do assunto.

A segunda parte da coleta de dados foi executada em entrevistas informais com os gestores e coordenadores da empresa de diversas áreas e, também, por observação direta da autora a fim de identificar seus pontos fortes e fracos e desenvolver uma proposta de melhoria para o problema.

O período da coleta de informações não seguiu um cronograma com horários e datas pré-estabelecido, era dedicado um tempo presencial para uma conversa

informal em alguns dias da semana, ou por meios digitais de comunicação no caso de informações pontuais.

A entrevista informal é uma simples conversação que tem a finalidade principal coletar dados, para estudos exploratórios, onde pode se conhecer melhor a situação ou algum fator desconhecido pelo pesquisador ou busca de outras percepções e entendimento do problema a que se refere a pesquisa (GIL, 2017).

Outro método de coleta de dados usado é a observação direta ou observação participativa. Segundo Lakatos e Marconi (2021), esse tipo de observação inclui o envolvimento real do pesquisador no ambiente analisado. Pode ser natural, quando o observador já faz parte do ambiente, ou artificial, quando o observador se junta a um grupo para coletar informações.

A observação de participação utilizada é natural porque o autor deste trabalho é um colaborador da empresa em questão. Este método pode não só diagnosticar a partir da perspectiva dos gestores, mas também trazer as percepções dos funcionários.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Foi realizado um processo de análise de dados comparativa, entre as informações coletadas nas entrevistas, os documentos analisados da empresa e as referências teóricas levantadas. Conforme Lakatos e Marconi (2021), o método comparativo consiste em analisar dados específicos observando elementos constantes, abstratos e gerais. O principal objetivo dessas comparações é verificar semelhanças e explicar as diferenças.

Todas as informações colhidas nas entrevistas, na análise documental e na observação direta devem ser inter-relacionadas a fim de proporcionar um melhor entendimento ao processo de implantação do BSC realizando um cruzamento dos dados.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

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

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

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

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/5622/TCC%20Gabriela%20Rossi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> – pág. 82

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentadas as limitações do estudo. A primeira dificuldade encontrada foi em relação a empresa ser nova, de pequeno porte e familiar, pois é uma empresa onde a maioria de suas informações estão apenas na cabeça dos gestores, portanto alguns dados e informações foram de difícil acesso pelo fato da empresa não possuir alguns dados e processos formalizados em sua gestão.

A partir do diagnóstico inicial a empresa decidiu, os gestores perceberam necessidades latentes e contrataram três consultorias, uma financeira, um comercial e uma de gestão de pessoas, e por já estarem com um desenvolvimento em algumas áreas a implementação do BSC foi deixada em segundo plano, a autora acredita que no início de 2022 conseguiria retornar as atividades para execução definitiva da ferramenta.

A aplicabilidade deste estudo em alguma outra empresa deve ser considerada com restrições, devido o mesmo ter sido realizado em uma única empresa com características próprias e específicas do seu ramo de atuação, sendo assim sua replicação e implantação por outra empresa necessita de uma análise para adaptações necessárias, principalmente sob a ótica do mercado de atuação e linha de produtos. Para estudo futuro é sugerido uma continuação em relação a implementação da ferramenta e se a mesma teve eficiência.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação de uma ferramenta de medição de desempenho em uma empresa exige que tanto a equipe de gestão, como os demais colaboradores estejam envolvidos e empenhados no processo. O *Balanced Scorecard* se destaca por abordar indicadores financeiros e não financeiros.

Outro fator importante do *Balanced Scorecard* é o fato de estar embasado em quatro perspectivas, sendo elas: perspectiva financeira; perspectiva do cliente; perspectiva de processos internos; e perspectiva de aprendizagem e crescimento. As quatro possuem relação direta e buscam solucionar as dificuldades apresentadas no diagnóstico, o que resultará em um planejamento estratégico qualificado.

Referente a primeira hipótese, a mesma, é verdadeira, pois a implantação do *Balanced Scorecard* utilizada como ferramenta gerencial auxilia a gestão empresarial da empresa em qualquer ramo. A segunda hipótese é falsa, pois a implantação do *Balanced Scorecard*, é necessária como ferramenta gerencial e auxilia a gestão empresarial. Por fim referente a terceira hipótese, o *Balanced Scorecard* subsidia o processo de tomada de decisões nas organizações, logo a mesma é verdadeira, também.

O problema de pesquisa do estudo foi respondido na seção 2.3.3. Os objetivos da Controladoria, foram atingidos nas seções 2.1.1 e 2.1.2.7, referente aos objetivos referente a Planejamento Estratégico e tomada de decisão foram abordados nas seções 2.2.1 a 2.2.3, nos objetivos sobre o *Balanced Scorecard* foram alcançados nas seções 2.3.1 a 2.3.2. Já os objetivos de analisar a implementação do *Balanced Scorecard* foram atingidos em todo o capítulo 4.

Foi concluído que os indicadores propostos de melhoria a direção da empresa objeto de estudo, tanto os financeiros, como os não financeiros que são: perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e crescimento, são selecionados a partir de uma tradução rigorosa da estratégia da organização nos objetivos e nas medidas tangíveis.

Os benefícios do *Balanced Scorecard* são percebidos à medida que a empresa integra seu novo sistema de mensuração em processos gerenciais que comunica a estratégia aos funcionários, alinhando os objetivos e os incentivos individuais dos funcionários com a implementação bem-sucedida da estratégia e integra a estratégia com esses processos estratégicos.

Este estudo se limitou a analisar a criação do *Balanced Scorecard*, não podendo estender os resultados deste a outras empresas do mesmo ramo em virtude das especificidades de cada empresa.

Sugere-se, para fins de futuros estudos, que se avalie o efeito da implantação do *Balanced Scorecard* na empresa objeto de estudo. Ainda, sugere-se que sejam analisadas outras empresas do ramo industrial metalúrgico para verificar se não haveria demanda para implantação desta ferramenta nas mesmas.

REFERÊNCIAS

- ALT, Paulo Renato Campos; MARTINS, Petronio Garcia. **ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E RECURSOS PATRIMONIAIS**. 3. ed. São José dos Campos: Saraiva Uni, 2012. 456 p.
- ALBERTIN, Marcos Ronaldo; PONTES, Heráclito Lopes Jaguaribe. **Administração da produção e operações**. Curitiba: Intersaberes, 2016. 226 p.
- ALCÂNTARA, Silvano Alves. **Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- ALVES, Elizeu Barroso. **Sistemas de Informações de Marketing: uma visão 360º das informações mercadológicas**. Curitiba: Intersaberes, 2018. 182 p.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 1748 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 168 p.
- BRUGNOLO FILHO, Marino; AJZENTAL, Alberto. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- CARREIRA, Dorival. **ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS**. 2. ed. São José dos Campos: Saraiva Uni, 2017. 484 p.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Administração De Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 800 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes na administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 384 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Materiais: uma abordagem introdutória**. 3ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 480 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014. 678 p.
- COMITRE, José Luiz. **Análise de investimentos**. São Paulo: Senac, 2019. 157 p.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Amgh, 2016. 712 p.

CRUZ, June Alisson Westarb; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano; REIS, Julio Adriano Fe. **Incrementando a Estratégia: uma abordagem do balanced scorecard**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 168 p.

CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson, 2015. 188 p.

DALFOVO, Michael Samir; MACHADO, Mirian Magnus; DALFOVO, Oscar. **Inteligência Competitiva**. Joinville: Clube de Autores, 2018. 407 p.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração De Materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 512 p.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial E Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 144 p.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS, Gustavo. **Comunicação Empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 229 p.

FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Finanças**. São Paulo: Pearson, 2015. 122 p.

FREITAS, Alberto Alberto de. **Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Gen Atlas, 2016. 200 p.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione; MENDONÇA, Mauro. **Fazendo Acontecer na Qualidade Total: análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2013. 456 p.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira E Orçamentária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 576 p.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Brasileiro de 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/caxias-do-sul/pesquisa/10058/60027>. Acesso em: 08 abr. 2021.

IZIDORO, Cleyton. **Administração de vendas**. São Paulo: Pearson, 2016. 131 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 360 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014. 800 p.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Pearson, 2017. 699 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014. 504 p.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração de materiais**. São Paulo: Pearson, 2016. 194 p.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018. 297 p.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do relacionamento e customer experience: a revolução na experiência do cliente**. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS, G.; LERMEN, F.; GENTILIN, G.; MORENO, L. **Aplicação da Análise SWOT: identificação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças em uma empresa do setor de serviços alimentícios**. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa - PR, 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/68708833-Aplicacao-da-analise-swot-identificacao-das-forcas-e-fraquezas-oportunidades-e-ameacas-em-uma-empresa-do-setor-de-servicos-alimenticios.html>> Acesso em: 23/06/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 512 p.

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Senac, 2020. 240 p.

OLIVEIRA, Welliton. **O que é ciclo de vida do produto?** 2019. Disponível em: <https://evolvempv.com/o-que-e-ciclo-de-vida-do-produto/#:~:text=O%20ciclo%20de%20vida%20do%20produto%20s%C3%A3o%20as%20fases%20de,qual%20momento%20um%20produto%20est%C3%A1..> Acesso em: 02 maio 2021.

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

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia Da Pesquisa: abordagem teorico-pratica**. 18. ed. São Paulo: Papirus Editora, 2019.

PRIETO, Vanderli Correia; PEREIRA, Fábio Luis Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 81-92, 27 nov. 2005. Trimestral.

RAMOS, Marcos Silva; SANTOS, Jairo Barreto dos; ALVES, Francisco de Souza. **Indicadores De Recursos Humanos: uma visão estratégica**. Joinville: Clube de Autores, 2020. 60 p.

REIS, Agnes Caroline dos; CAMARGO, Roger Santos. **Gestão de Recursos Ambientais**. Porto Alegre: Sagah, 2018. 136 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2020. 856 p.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. **Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre: Amgh, 2015. 1072 p.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento estratégico**. 4. Ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2017. 80 p.

SANDHUSEN, Richard L.. **MARKETING BÁSICO**. São Paulo: Saraiva, 2010. 802 p. SIMPLAST. **PODE FALTAR PLÁSTICO NO MERCADO**. 2020. Disponível em: <http://simplast.com.br/pode-faltar-plastico-no-mercado/>. Acesso em: 05 mar. 2021.

SELEME, Robson. **Manutenção industrial: mantendo a fábrica em funcionamento**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 144 p.

SILVA, Walter Franco Lopes da. **Macroambiente E Cenários Econômicos**. 2. ed. Curitiba: lesde, 2016. 112 p.

SILVA, Leandro Costa da. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, 1 out. 2003. Trimestral.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos**. São Paulo: Bookman, 2013. 567 p.

TAMBORLIN, Norberto; DALFOVO, Oscar. **Gestão Organizacional: pequenas ideias, grandes soluções**. 2. ed. Joinville: Clube de Autores, 2016. 360 p.

TARZIJÁN, Jorge. **Fundamentos de estratégia empresarial**. 5. ed. Santiago: Ediciones Uc, 2018.

TECNOLOGIA & CULTURA. Rio de Janeiro: Cefet/Rj, v. 31, n. 21, 01 jun. 2018. Semestral. Issn 1414-8498. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/attachments/article/195/revista31.pdf#page=56>. Acesso em: 18 jun. 2021.